

NOTE DE CONJONCTURE ASSURANCE :
*La Symétrie des attentions : Fidéliser assurés et
collaborateurs au travers d'une stratégie d'alignement
des expériences*

Edito

01.

La symétrie des attentions pour fidéliser collaborateurs et clients au travers d'expériences communes

02.

Créer une émotion positive chez le collaborateur pour garantir l'enchantement de l'expérience client

03.

Ancrer la symétrie des attentions dans un contexte assuranciel

04.

Notre démarche d'accompagnement

Edito

À l'heure où les assureurs sont confrontés à des défis majeurs, tels que la digitalisation accélérée, la volatilité des assurés, l'évolution constante des attentes clients, la mise en place de la symétrie des attentions émerge comme une stratégie clé pour contribuer à réinventer l'expérience client.

Cette approche, qui vise à aligner les expériences clients et collaborateurs, repose sur une question fondamentale : comment une entreprise peut-elle mieux servir ses clients tout en valorisant et en engageant ses employés ?

Dans ce contexte, les différentes parties prenantes ne sont plus perçues comme des entités séparées, mais comme des acteurs interdépendants, enrichissant mutuellement l'expérience de marque.

Le principe de réciprocité constitue la pierre angulaire de cette approche et consiste à créer une émotion positive tant dans les parcours clients que collaborateurs. Il s'agit de concevoir un environnement de travail épanouissant pour les employés, les rendant ainsi plus aptes à fournir un service de qualité et à soigner la relation client. En bénéficiant eux-mêmes d'une expérience positive à travers des pratiques managériales basées sur la confiance et l'empathie, ils sont naturellement plus enclins à reproduire ce comportement, agissant comme des ambassadeurs inspirés de la marque et contribuant à renforcer la fidélisation des clients, cela dans un cercle vertueux.

Par ailleurs, la symétrie des attentions repose sur la conviction qu'il est essentiel de susciter des émotions positives dans les interactions avec les clients et les collaborateurs, et que toute défaillance dans l'une de ces dimensions risque de compromettre l'enchantement du parcours client.

Fort de ce constat, il s'agira de poser une grille de lecture permettant de déployer la symétrie des attentions dans un contexte assurantiel où l'interaction humaine est au cœur de la relation client, et se doit d'accompagner les moments de vie de l'assuré.

01.

La symétrie des attentions pour fidéliser collaborateurs et clients au travers d'expériences communes

L'émotion, facteur clé de l'enchantement de l'expérience client

Selon Kerry Bodine et Harley Manning, l'expérience client est la perception globale des interactions avec une entreprise, englobant les émotions et sentiments ressentis avant, pendant et après l'achat. Une expérience client satisfaisante répond aux attentes de base et à la promesse de la marque, repose sur la capacité de celle-ci à satisfaire les besoins fondamentaux et à honorer son engagement envers le client, tandis qu'une expérience mémorable va au-delà, en créant de l'inattendu et des émotions positives. C'est pourquoi les entreprises reconnaissent l'importance des émotions dans l'expérience client et les intègrent dans leurs stratégies marketing. Selon l'institut de recherche Forrester, l'émotion est le premier facteur de fidélisation dans 94 % des industries.

Ce n'est donc pas un hasard si de nombreuses initiatives et méthodes pour mesurer l'émotion client prolifèrent, telles que la cartographie des émotions, ou par exemple la tendance à la « feel data » qui permet d'analyser en temps réel les données émotionnelles émises par le client. En intégrant les émotions dans leur approche, les assureurs peuvent non seulement répondre aux besoins actuels des clients, mais également anticiper leurs attentes futures, améliorant ainsi la fidélisation et la recommandation.

À titre d'exemple, la MAIF identifie l'aspect émotionnel comme central dans la relation client. Des algorithmes d'IA sont utilisés pour classifier les témoignages en fonction des émotions, tandis que les écoutes téléphoniques sont transformées en "écoutes émotions" pour détecter les moments

d'émotion clés, verbaux et non verbaux. Cette approche permet à la MAIF de détecter, anticiper les émotions de ses clients, et d'y répondre du mieux possible.

L'enjeu réside désormais dans la capacité à proposer aux collaborateurs une expérience similaire empreinte d'émotions positives pour également les fidéliser.

Dès lors, il paraît indispensable de penser l'expérience de ces derniers d'une manière harmonisée à celle des assurés, dans une logique d'alignement des expériences.

La symétrie des attentions pour aligner expérience client et expérience collaborateur

Pour concrétiser cet alignement et le rendre opérationnel à tous les niveaux d'interaction entre le management, les collaborateurs et les assurés, la symétrie des attentions se révèle être le levier fondamental.

Selon l'*Académie du Service*, la définition de cette notion est la suivante : « La qualité de la relation entre une marque et ses clients est symétrique aux relations au sein de son organisation »

Ainsi, cette approche innovante, dans laquelle les expériences collaborateurs et assurés sont considérées comme intrinsèquement liées, repose sur une idée centrale simple : pour créer une expérience client positive et mémorable, il est primordial de commencer par offrir une expérience collaborateur équivalente. Cette démarche s'appuie sur un management empathique, reconnaissant les besoins et les émotions des collaborateurs pour les transformer en ambassadeurs inspirés auprès des assurés.

La symétrie des attentions est constituée de 11 dimensions clés pour aligner l'expérience des différentes parties prenantes :

« Comportement & savoir-vivre, Facilitation & adaptabilité, Valeurs, Ecoute & feedback, Confiance, Harmonie humaine et numérique, Relation de confiance, Autonomie & initiative, Considération, Compétence & soutien, Coopération, Environnement ».

Chacune de ces dimensions doit être vue en miroir pour garantir une expérience cohérente et équilibrée, qui reflète la stratégie globale de l'assureur.

Par exemple, dans le cas de la considération, les assureurs s'astreignent à ce que toute réclamation client obtienne une réponse. Du côté des collaborateurs, en miroir, il serait envisageable de mettre en place un canal de communication similaire pour détecter les points d'insatisfaction en interne (par la mise en place de dispositifs de « Voice of Employee » par exemple), et de s'engager sur une réponse systématique aux collaborateurs.

Néanmoins, pour mettre en application cette approche il est indispensable de faire évoluer les pratiques managériales pour favoriser l'engagement des collaborateurs, garant de la délivrance d'une expérience client de qualité.

02.

Créer une émotion positive chez le collaborateur pour garantir l'enchantement de l'expérience client

Le management par la confiance pour accompagner la symétrie des attentions

La symétrie des attentions nécessite une réelle transformation culturelle et managériale au sein des entreprises d'assurance. Elle implique de repenser les modes de management, de valoriser les compétences relationnelles, et de reconnaître l'autonomie comme un levier de motivation et d'engagement. Elle nécessite également un management de proximité capable de transmettre les valeurs de la marque et d'incarner sa culture.

L'expérience qu'un assureur est susceptible d'offrir doit être cohérente avec sa propre culture d'entreprise, ses valeurs et ses convictions. Les managers ont donc un rôle clé de transmission de ces valeurs et de sensibilisation à l'importance de la posture « customer centric » à adopter dans les interactions avec leurs collaborateurs.

Cet alignement passe par un management par la confiance, qui permet une compréhension profonde et partagée des besoins et des émotions de chacun. En reconnaissant et en répondant de manière adaptée aux ressentis des employés, on les motive à adopter la même approche empathique avec les clients, contribuant à une expérience positive et cohérente. Ce management se distingue par une approche décentralisée, où les tâches managériales ne dépendent plus d'une autorité centrale mais reposent sur un collectif d'individus autonomes, organisés et coordonnés, engagés dans le maintien de relations de confiance mutuelle. Dans ce contexte, le rôle du manager persiste mais évolue, s'adaptant à une dynamique collective plutôt que traditionnellement directive.

Pour illustrer cette approche, Groupama Gan Vie, sous l'initiative de son Directeur Général, Jean-François Garin, a mis en place en 2017 le programme « Manag'Up », destiné à former les managers aux nouvelles méthodes de management par la confiance.

Ainsi, le collaborateur peut pleinement être engagé pour transmettre l'expérience client que l'entreprise souhaite délivrer à l'assuré.

Le collaborateur, garant du lien émotionnel avec le client

Le collaborateur joue un rôle essentiel dans l'enchantement du client, car c'est lui qui délivre l'expérience in fine. S'il ne saisit pas les aspects empathiques, comportementaux et émotionnels, il ne pourra pas créer d'émotion positive chez le client. Un collaborateur capable de comprendre et de répondre de manière adéquate aux émotions du client est plus susceptible de créer des liens positifs et durables, renforçant ainsi la fidélité.

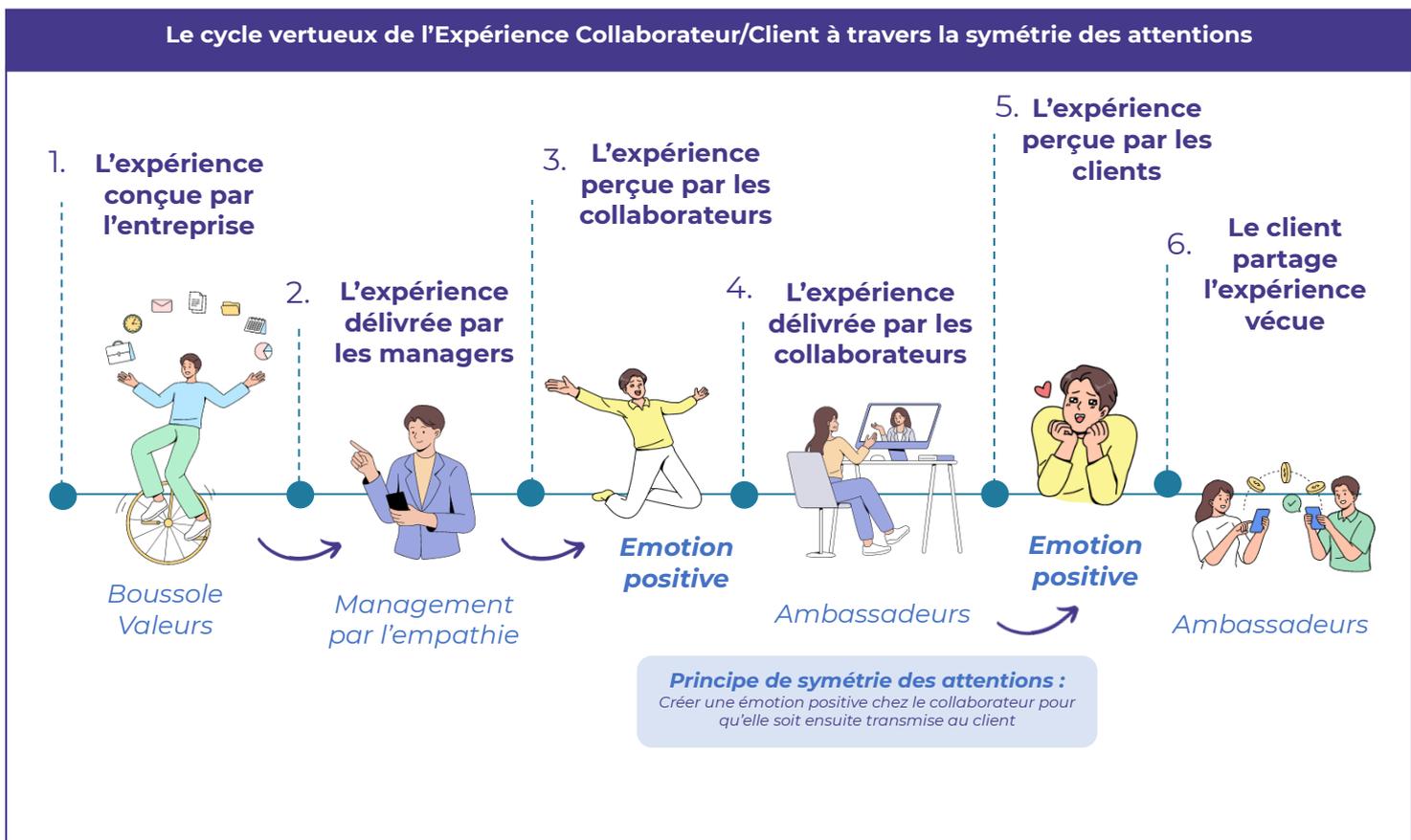
La symétrie des attentions permet de faire ce lien, en s'assurant que la qualité de l'expérience collaborateur est alignée à celle du client et va donc permettre de créer une émotion positive pour qu'il puisse lui-même la transmettre au client au moment de l'interaction.

Cette démarche va inciter le collaborateur à être plus fidèle à la marque et à devenir un ambassadeur reproduisant l'expérience qu'il a vécue, cette fois-ci en la délivrant au client. Une émotion peut être difficilement transmise si elle n'a pas été vécue par le messenger, ici le collaborateur.

Dans le contexte assurantiel, lors de la souscription, de la gestion de sinistres, ou de moments de vie clés (déménagement ...) l'accompagnement empathique du client par les collaborateurs devient un élément premium de la relation. Dans une approche phytitale, le collaborateur en contact direct avec le client joue un rôle clé en offrant une valeur ajoutée et doit être pleinement engagé pour garantir la qualité de la relation.

La MAIF par exemple considère que les émotions sont au cœur des échanges avec les sociétaires, ce qui a conduit la mutuelle à intégrer cette dimension dans sa stratégie relationnelle. Pour cela, elle a mis en place un dispositif interne complet appelé « l'écosystème des émotions », intégrant dans un référentiel un large spectre d'émotions, comme la colère, la peur, la joie... Ce référentiel des émotions a été utilisé dans la formation des 4500 conseillers en contact avec les sociétaires.

L'infographie ci-dessous illustre la concordance et l'imbrication entre l'expérience client et collaborateur.



03.

Ancrer la symétrie des attentions dans un contexte assurantiel

Comment évaluer la symétrie des attentions en assurance ?

L'implémentation effective de la symétrie des attentions dans le secteur de l'assurance présente de nombreux défis. Elle requiert une stratégie ambitieuse marquée par une volonté de transformation managériale, un investissement dans la formation et le développement des compétences émotionnelles et relationnelles des collaborateurs. Par ailleurs, mesurer l'impact de ces initiatives sur l'expérience client et collaborateur devient primordial pour en évaluer l'efficacité.

Chaque année, l'*Académie du Service*, en partenariat avec *Better World*, propose une méthodologie mesurant la satisfaction et la perception des collaborateurs et des clients sur le secteur de l'assurance.

En se basant sur l'analyse approfondie des 11 dimensions de l'expérience collaborateur-client, les assureurs peuvent mesurer les écarts de perception entre les actions réalisées par les collaborateurs et la perception des clients ; déterminer les leviers d'action prioritaires ; adapter leurs stratégies en conséquence et aligner les stratégies d'expérience client et collaborateur dans une même direction qui place la culture d'entreprise au centre des préoccupations « customer & collaborator centric ».

Des progrès restent à réaliser en matière de symétrie des attentions dans le secteur des assurances

Selon [le baromètre de la symétrie des attentions 2023](#), la satisfaction globale des collaborateurs a chuté de 66% à 54% tous secteurs confondus alors que la satisfaction globale des clients est restée stable entre 2022 et 2023, ce qui marque une forte asymétrie, et donc des expériences qui restent encore à aligner.

En comparaison, dans le secteur de l'Assurance, la satisfaction collaborateur a

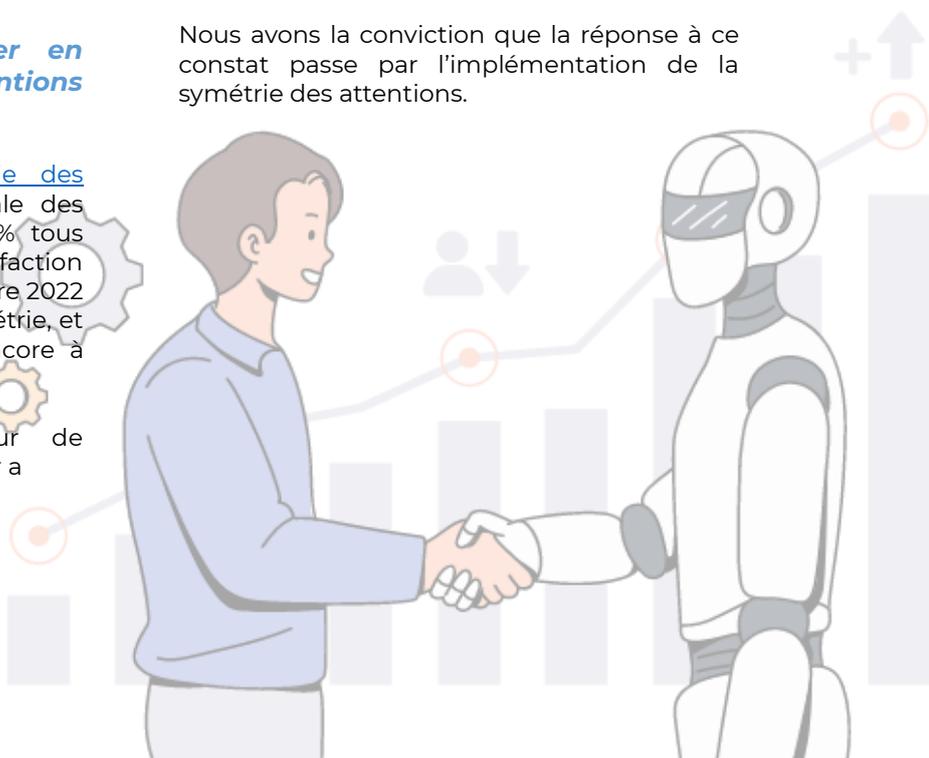
augmenté de 59% à 66%, à l'inverse de la satisfaction client qui a elle est passée de 59% à 47%.

Toutefois, malgré cette amélioration, les collaborateurs mettent toujours en avant la nécessité d'améliorer la considération, la compétence et le soutien, la coopération et les enjeux liés à l'environnement. Du côté des clients, les optimisations souhaitées portent principalement sur le volet facilitation et l'adaptabilité, ainsi que sur la relation de confiance.

Seule la dimension *Comportement et savoir-vivre* est aujourd'hui bien perçue (symétrie positive) par les collaborateurs et les clients. A l'inverse, un net écart de perception (asymétrie) est évalué entre les clients et les collaborateurs sur la dimension liée à la *Facilitation et Adaptabilité* (écart de 23%), avec une quasi-équivalence de perception négative (symétrie négative) sur les dimensions liées à la coopération et au respect de l'environnement.

Ainsi, les résultats mesurés pour le secteur de l'assurance sur l'année 2023 soulèvent plusieurs questions permettant d'identifier les domaines d'amélioration spécifiques et d'encourager la mise en œuvre d'actions tangibles au renforcement de la fidélisation et de l'engagement des collaborateurs comme des clients.

Nous avons la conviction que la réponse à ce constat passe par l'implémentation de la symétrie des attentions.



La grille d'évaluation multidimensionnelle pour identifier vos efforts d'amélioration de l'expérience client et collaborateur



L'ASSURÉ vivant l'expérience proposée par le collaborateur



LE COLLABORATEUR délivre l'expérience auprès du client

- Comment agir dans l'intérêt du client et respecter ses engagements ?



- Comment réduire les délais de prise en charge des réclamations clients ?



- Comment faire en sorte que la culture et l'image de marque reflètent les valeurs de l'entreprise ? Comment en faire un facteur de différenciation et d'intérêt pour l'assuré ?



- Comment améliorer l'écoute et la présence des conseillers/gestionnaires auprès de l'assuré dans des situations plus sensibles/extrêmes (cas de sinistre) ?



- Comment assurer la compréhension et l'adhérence des processus numériques/humains en fonction des demandes de l'assuré ?



- Comment expliquer les causes des éventuels changements dans le contrat ?
- Comment transmettre des informations claires et précises ?
- Comment aider la prise de décision de l'assuré face aux enjeux de l'assurance ?



- Comment réduire les délais de prise en charge des réclamations clients ?



- Comment valoriser la prise en charge et la gestion de la demande de l'assuré ?



- Comment aider la prise de décision de l'assuré face aux enjeux de l'assurance ?



- Comment impliquer l'assuré dans la conception de nouveaux produits d'assurance et la participation à des décisions politiques importantes ?



- Comment communiquer auprès de l'assuré pour démontrer l'engagement sur les enjeux environnementaux (rapports, évaluation des risques climatiques, initiatives environnementales, produits d'assurances durables) ?



- Comment le management doit-il montrer son exemplarité envers les collaborateurs ?
- Comment agir et communiquer pour guider les interactions et résoudre les conflits de manière constructive ?

- Comment réduire le taux d'effort et apprendre à gérer les situations client qu'ils sont amenés à rencontrer ?
- Comment opter pour une organisation du travail plus flexible et plus souple au niveau des horaires et du télétravail ?

- Comment s'assurer que les collaborateurs partagent les valeurs de l'entreprise et qu'elles sont relayées par le management, afin qu'ils les incarnent auprès des assurés ?

- Comment impliquer les collaborateurs dans le processus de décision et le rendre plus transparent ?
- Comment prendre en compte les émotions des collaborateurs et les accompagner dans les moments importants ?

- Comment déployer la technologie pour libérer le collaborateur des tâches simples et répétitives et l'aider à répondre aux préoccupations et questions plus complexes du client ?

- Comment expliquer les causes des éventuels changements dans le contrat ?
- Comment transmettre des informations claires et précises ?

- Comment le management doit-il agir et donner du sens aux missions des collaborateurs ?

- Comment récompenser les collaborateurs qui excellent dans leur service client ?

- Comment valoriser les compétences des collaborateurs afin d'accompagner chaque collaborateur dans ses choix de carrière ?
- Comment protéger les collaborateurs face aux incivilités et comportements des assurés ?

- Comment favoriser la communication/éviter le cloisonnement entre les services pour une meilleure organisation du travail d'équipe ?

- Comment former et sensibiliser les collaborateurs sur des initiatives environnementales ?

04.

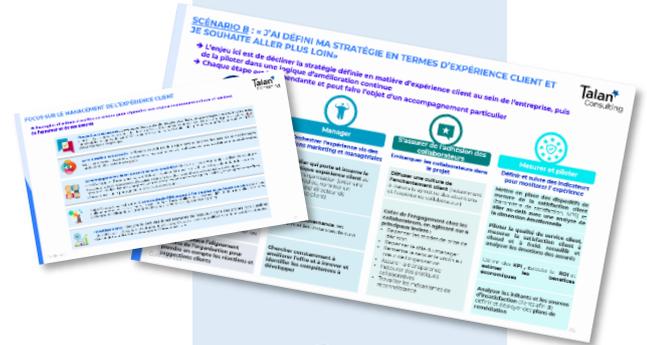
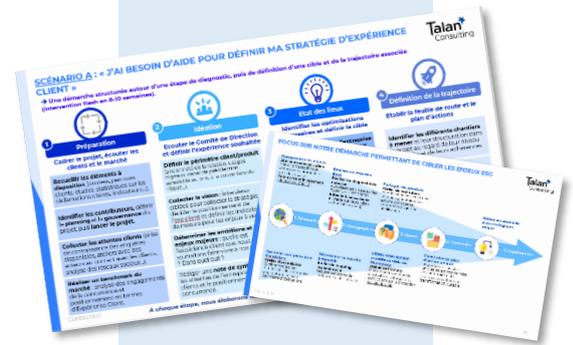
Pour aller plus loin dans votre approche de symétrie des attentions

Au regard du positionnement global du secteur de l'assurance, des changements doivent être envisagés pour améliorer le degré d'intégration de la symétrie des attentions au sein des organisations.

Pour y répondre, Talan Consulting propose une démarche sur-mesure et adaptable aux ambitions et aux valeurs de votre entreprise, partagées par les collaborateurs.

Le but étant de vous accompagner efficacement dans les différentes phases de votre projet et de s'adapter au niveau de maturité de votre organisation sur la thématique de l'expérience client-collaborateur.

Cette offre modulaire est conçue de manière à répondre à plusieurs scénarios possibles : être accompagné pour définir votre stratégie d'expérience client-collaborateur (autour des étapes de diagnostic, de définition de la cible et de la trajectoire souhaitée); être accompagné pour développer et piloter votre stratégie d'expérience au sein de votre organisation (autour de la mesure du management de l'expérience client et de l'adhésion auprès des collaborateurs); être accompagné de bout en bout pour créer une culture d'entreprise favorisant l'amélioration continue de la promesse client et collaborateur.



Une démarche modulaire à votre ambition et votre maturité en matière d'expérience client



CONTACTS

Antoine LAFOREST, Manager Senior Assurance

Antoine.laforest@talan.com

06.09.37.47.74

Nicolas SAYO, Consultant Senior Assurance

Nicolas.sayo@talan.com

06.62.39.34.14

Clément CHANUSSOT, Consultant Senior Assurance

Clement.chanussot@talan.com

06.85.48.52.75