Numéro 4 – novembre 2021

La Lettre de l'expérience

MANIFESTO

L'expérience globale est la capacité de toute organisation à satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes.

Pour **évaluer l'expérience globale**, il est nécessaire d'analyser son fonctionnement selon six composantes :

- **Culture :** identité, histoire, expérience de marque et valeurs de l'organisation
- **Chaîne de valeur de l'offre :** solutions issues de la stratégie, conception, production et distribution
- **Performance opérationnelle :** capacité à concevoir, réaliser et délivrer dans les meilleures conditions humaines, organisationnelles et digitales
- **Expérience client :** capacité à satisfaire ses clients avant, pendant et après leurs interactions avec l'organisation
- **Expérience collaborateur :** capacité à satisfaire ses collaborateurs avant, pendant et après leurs nteractions avec l'organisation
- **Écosystème :** ensemble des interactions avec l'environnement de l'organisation et prise en compte du contexte économique, juridique, réglementaire, technologique et sociétal

Cette approche par l'expérience globale est la voie la plus efficiente de création de valeur de biens et de services pour tout système économique, politique ou social.

La prise en compte systématique de l'expérience globale permet de faire progresser une organisation de façon continue, en combinant satisfaction de l'ensemble des parties prenantes et performance économique.

La Lettre de l'expérience est une initiative d'Isabelle Macquart et Christophe Chaptal d'Experience makers, cabinet en stratégie, organisation et transformation qui propose et met en œuvre les solutions stratégiques et opérationnelles combinant approche globale de l'expérience et leviers de croissance.
experience-makers.fr

MUTUELLE JUST : PHYSIQUE ET DIGITALE P1 À 2.
SATISFACTION CLIENT ET PERFORMANCE P2 À 3.

Mutuelle Just : physique et digitale

POUR CE QUATRIÈME NUMÉRO DE LA LETTRE DE L'EXPÉRIENCE, GHISLAIN DECOBECQ, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA MUTUELLE JUST, NOUS PRÉCISE SA VISION DE L'EXPÉRIENCE MUTUALISTE.

Ghislain Decobecq, pouvez-vous nous présenter Just ?
G.D. La mutuelle Just a été créée en 1927. Elle est le fruit du rapprochement de deux mutuelles, Just'ensemble et En famille. En 2015, nous étions encore une mutuelle classique avec un portefeuille constitué de 50% d'entreprises et 50% de particuliers. Puis, nous avons décidé d'arrêter le collectif pour ne faire que de la protection individuelle, et notamment de la mutuelle communale. Nous avons aujourd'hui 400 communes partenaires et sommes de plus en plus sollicités de la part des nouveaux élus qui souhaitent proposer des solutions de protection attractives, mais aussi du fait de la Covid 19 qui a accentué le besoin de protection santé. Notre couverture devient donc nationale. Je précise que nous sommes de "vrais" mutualistes, ainsi qu'en témoigne en autres notre statut de société à but non-lucratif. Nous comptons 100 collaborateurs et protégeons 60 000 personnes. 70% des adhérents à la mutuelle communale ont plus de 60 ans.

Pouvez-vous nous préciser le positionnement de Just en matière d'expérience, ainsi que ses ambitions dans ce domaine ?
G.D. Ainsi que je le disais, notre marché phare est le segment communal. La mutuelle communale c'est ce que proposaient couramment les mutuelles il y a 60 ans : une prestation à tarif négocié, c'est-à-dire compétitive, avec des permanences physiques réalisées directement dans les communes. On n'a donc rien inventé mais renouvelé le principe, en insistant sur l'importance du lien physique : prendre le temps de comprendre les problématiques individuelles. Nous avons démarré avec des permanences en accès sans rendez-vous, mais compte tenu de nombre d'adhérents présents (20 ou 30 personnes par demi-journée) nous avons mis au point un système de rendez-vous à la Doctolib permettant de bloquer un créneau horaire, avec deux avantages : pas d'attente et de la confidentialité. Nous sommes proches de nos adhérents et de leurs besoins – par exemple, remboursement d'huiles essentielles, de cryothérapie – mais aussi de nos partenaires, avec lesquels nous travaillons pour mettre au point des solutions qui font sens dans la santé comme la prise en charge de 40 euros sur la licence sportive. Tout cela est possible car nous sommes très agiles : notre taille est un avantage dans la prise de décision.

Quelle est l'expérience digitale proposée par Just ?
G.D. Il y a encore deux ans, le digital n'était pas dans nos priorités, compte tenu de notre mode de fonctionnement très basé sur le présentiel. Nous avons quand même fait évoluer notre modèle, surtout après le premier confinement. Il avait fallu déprogrammer beaucoup de réunions publiques et on n'a pas voulu se retrouver piégé. À partir de ce moment, le digital est devenu une priorité. Nous avons optimisé notre application, le site et l'espace adhérent. Le tout dans un esprit de simplicité et d'efficacité, sachant que les grilles de tarification ne sont pas forcément évidentes pour un non spécialiste. Pour nous, l'expé-

rience digitale signifie simplifier la complexité. L'intérêt est qu'une personne qui entend parler de Just et qui veut souscrire puisse le faire en deux minutes sur notre site, en étant parfaitement informée. Je note au passage que nous connaissons une évolution assez régulière du nombre d'adhérents ou de prospects connectés, en particulier depuis 18 mois.

Parlez-nous de l'expérience collaborateur chez Just
G.D. Je fais tout pour que mes collaborateurs aient une expérience optimale. Je suis un ancien sportif de haut niveau : j'ai cette culture de la gagne mais aussi de l'échange franc et sans détours. Je suis pour le dialogue : on doit toujours se dire les choses, qu'elles soient positives ou non – à une seule condition, cela doit être constructif. Je veux que mes collaborateurs soient suffisamment en confiance pour que la parole soit libérée. Nous avons un plan à quatre ans que l'on ne pourra réaliser que si les collaborateurs font part de leurs idées. Mon job c'est d'instaurer la confiance et de libérer la parole : les idées c'est eux !

Quels sont les enjeux majeurs Just pour les années à venir ?
G.D. Le secteur mutualiste est très paradoxal : il y a en France 300 mutuelles, qui sont soit de taille relativement modeste et indépendantes soit le fait de grands groupes. En tant que mutuelle indépendante, la priorité de Just est de poursuivre son développement. Mon ambition est de répondre aux sollicitations de plus en plus nombreuses des communes, tout en progressant sur la qualité de service. On a actuellement 400 communes partenaires et je ne fixe aucune limite sur notre progression. En effet, plus notre mutuelle se développe, plus la qualité de nos offres sera renforcée et plus nos frais de gestion seront optimisés.

Un message pour terminer ?
G.D. Si vous êtes intéressés, si vous aimez le rose, contactez-moi ! ■

Les mutuelles
Pour rappel les mutuelles sont des sociétés de personnes à but non lucratif organisant la solidarité entre leurs membres, et dont les fonds proviennent principalement des cotisations des membres. Elles ont vocation à être sans objet de bénéfice et ont un rôle avant tout social depuis des décennies. À ce titre, elles font partie de l'économie sociale et solidaire (source : Wikipédia). Plus spécifiquement, elles ont pour objectif de proposer aux habitants d'une même commune un tarif préférentiel pour leur complémentaire santé en faisant jouer l'effet volume. Les mutuelles communales sont de plus en plus présentes depuis 2013. ■

Chiffres clés Just
- Fondée en 1927
- Basée à Valenciennes
- 100 collaborateurs
- 60 000 personnes protégées
- 39,8 millions d'euros de cotisations en 2020
- Déficitaire en 2018, elle affichait 1 million d'euros de résultat net en 2020 (soit +47% par rapport à 2019)
- Leader régional sur le marché de la mutuelle communale ■

L'analyse Experience makers
Plusieurs axes clés d'expérience énoncés par Just retiennent l'attention :
Axe culture
- Culture entreprise : des valeurs fortes et respectées – proximité, transparence et solidarité

Axe proposition de valeur
- Forte écoute clients et partenaires avec la volonté de coller aux besoins des clients directs (adhérents) et intermédiaires (les communes) : il s'agit systématiquement de faciliter et améliorer rapidement la vie du client

Axe performance opérationnelle
- Agilité : rapidité d'action pour améliorer les solutions, tant pour la proposition de valeur (remboursement proactif) que dans la relation client

Axe relation client
- Une relation client de proximité : les canaux physiques que certains estiment aujourd'hui anachroniques font la force de Just, sans oublier une politique numérique adaptée aux cibles de la mutuelle

Axe relation collaborateur
- Un engagement du collaborateur renforcé par la volonté du management de le placer au centre et la promotion de l'innovation managériale : les idées viennent des collaborateurs

Axe écosystème
- Une politique partenariale affirmée afin de construire un écosystème communal cohérent et doté de fortes valeurs éthiques ■

DANS LE PROLONGEMENT DE CETTE INTERVIEW, VOICI L'UN DE NOS DERNIERS ARTICLES POUR FORBES.

AUGMENTER SATISFACTION CLIENT ET PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE GRÂCE À L'EXPÉRIENCE CLIENT

L'expérience client est une démarche globale de création de valeur qui passe par la satisfaction client. C'est pourquoi les organisations les plus performantes en la matière se centrent en perma-

nence sur le besoin client afin de créer et ajuster les solutions adaptées, construire des parcours pertinents et définir de façon efficace les processus correspondants.

Voici comment mettre en place cette démarche simplement

- Dans un premier temps, il est nécessaire de réaliser les cartographies qui décrivent précisément les liaisons entre processus internes et parcours client. Cela permet d'analyser simultanément l'enchaînement des activités internes avec les interactions clients. Ces cartographies vont être aussi l'occasion de visualiser la proposition de valeur et serviront également à alimenter les premières pistes d'optimisation
- Dans un second temps, il s'agit d'éprouver via la construction d'un pilote ce qui permet de mesurer rapidement l'efficacité des actions proposées en termes, par exemple, de baisse des taux d'insatisfaction, de diminution du nombre d'appels entrants, d'élimination ou automatisation des tâches récurrentes sans valeur ajoutée. Le choix du périmètre d'application prend en considération les irritants clients et collaborateurs, l'exposition de l'équipe concernée ou l'importance des processus utilisés. Cette étape renforce l'acceptation du changement par la preuve et initie l'acculturation des collaborateurs à l'expérience client
- Dans un troisième temps, on déploie sur l'ensemble de l'organisation un plan d'action expérience client centré satisfaction client et performance opérationnelle selon trois axes : faciliter la vie des clients et des collaborateurs, garantir l'excellence opérationnelle et assurer la conduite du changement

Le but est

- De veiller à mettre en place les conditions d'une expérience client et collaborateur optimale, de renforcer la culture client et de relier satisfaction client et collaborateur
- De faciliter l'accès des solutions par des parcours omnicanaux et des processus simples et fluides, d'utiliser les bonnes données pour améliorer en continu offre, processus et parcours client, de favoriser productivité et efficacité et de renforcer l'amélioration continue
- D'apporter une méthodologie avec ses modalités d'accompagnement, de favoriser la coordination et la coopération, de gagner en agilité et performance et d'augmenter le collaboratif

En synthèse

Utiliser l'expérience client pour accroître de façon combinée satisfaction client et performance opérationnelle est un levier particulièrement efficace. Trois conditions sont néanmoins requises :

1. Disposer d'une vision parfaitement claire des liaisons entre processus internes et parcours client
2. Choisir le bon périmètre pour tester le pilote
3. Enfin, déployer l'expérience client de façon à accroître à la fois satisfaction client et celle du collaborateur

Ces conditions étant respectées, les résultats obtenus sont à la fois rapides et spectaculaires. ■

Lire d'autres articles

La Lettre de l'expérience

Fondateurs
Isabelle Macquart et Christophe Chaptal,
directeurs associés du cabinet Experience makers

Société éditrice
Experience makers
SAS au capital de 30 000 euros
Immatriculation RCS Paris 838 765 923
Siège social 38 rue Godefroy Cavaignac 75011 Paris
ISSN : 2782-1277

Directeur de la publication
Christophe Chaptal

Abonnement gratuit
lettre-experience.fr

Être interviewé(e)
Vous souhaitez être interviewé(e) ? Contactez-nous sur
christophe.chaptal@experience-makers.fr

Autres publications
L'écosystème d'Experience makers est riche en publications. Tout d'abord, nous sommes des contributeurs réguliers en matière de stratégie, marketing, organisation et management pour des médias comme HBR, Forbes ou Agefi. Ensuite, nous éditons Design fax, le média de référence du design en France