

conseil

organisation

management



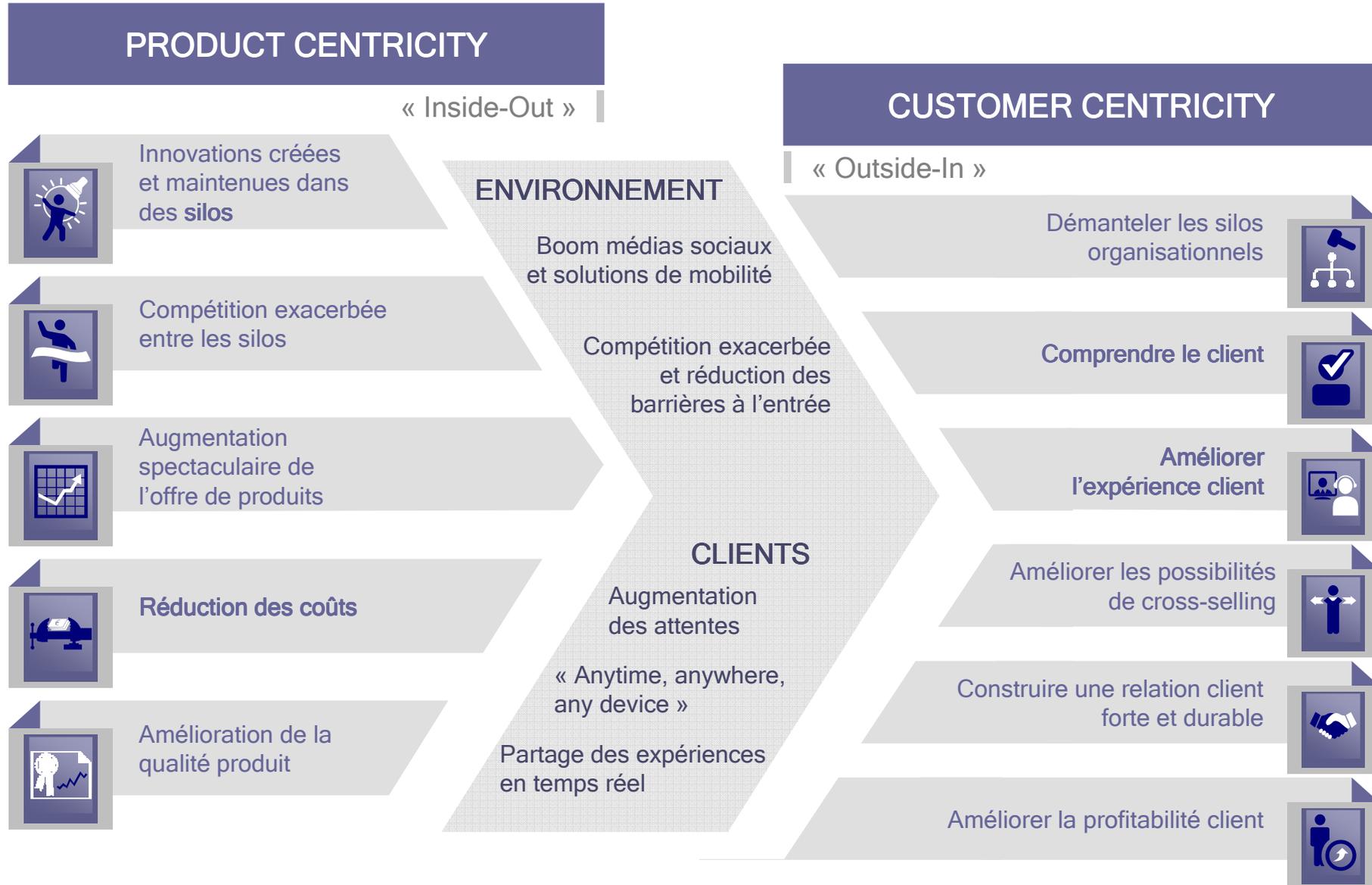
Relation Client : études de cas USAA/MetLife et orientations

Conférence Assurances et Mutuelles sur Internet
26 mars 2013



csa consulting
80 avenue de la Grande Armée • 75017 Paris
Tél. : +33 (0)1 56 60 20 00
Fax : +33 (0)1 56 60 20 70
www.csaconsulting.fr

01	LE CONTEXTE	3
02	LE CAS METLIFE U.S.	7
03	LE CAS USAA	13
04	LA VISION DE CSACONSULTING	23





Complexité des produits
(humain, immatériel, hasard...)

Achat non affinitaire... de
produits dont le besoin n'est
pas évident pour chaque client



Diversité des produits /
situations différentes (voiture,
vie, santé...)

2 moments-clés de la relation
client :
achat et déclaration de sinistre



Achat d'une promesse (versus
produit ou service immédiat)

Diversité des intervenants /
réseaux de distribution

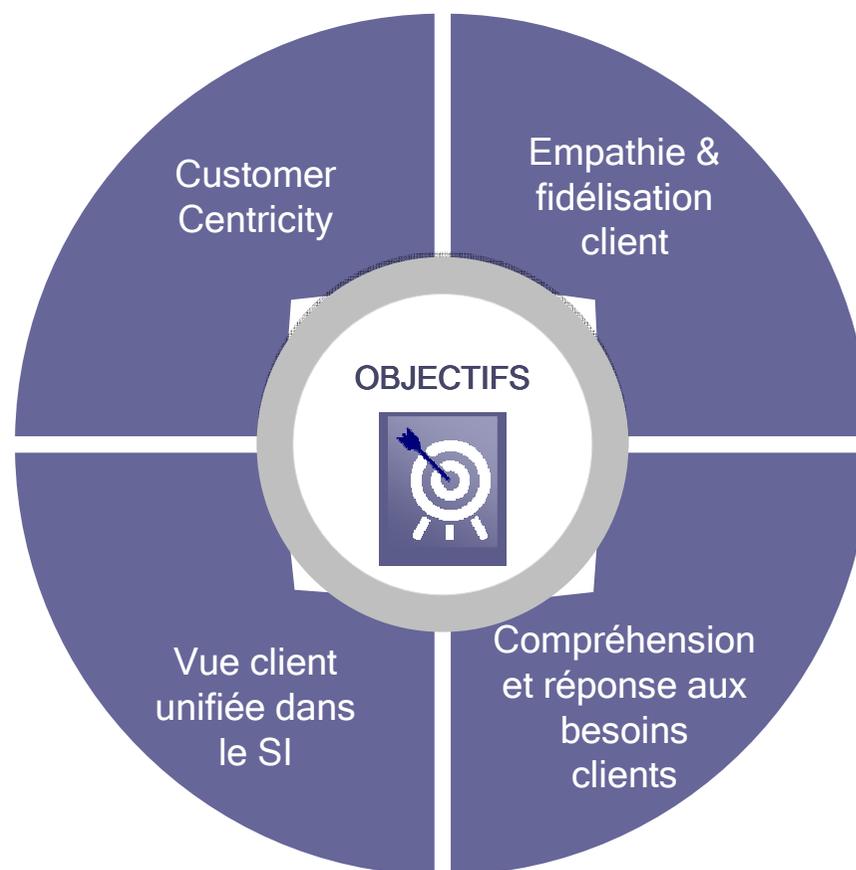




01	LE CONTEXTE	3
02	LE CAS METLIFE U.S.	7
03	LE CAS USAA	13
04	LA VISION DE CSACONSULTING	23



“ *Mettre le client au cœur de tout ce que nous faisons* ”



Du concret au niveau organisation, RH, communication...



Une **équipe dédiée**, transversale, de haut niveau hiérarchique

L'**implication du top management** (prise en charge directe de SAV chaque mois)

Un changement de **mentalités**, de **culture**, appuyé par la communication interne

Une vaste **campagne d'image** et de communication autour de cette ambition 'customer centric'

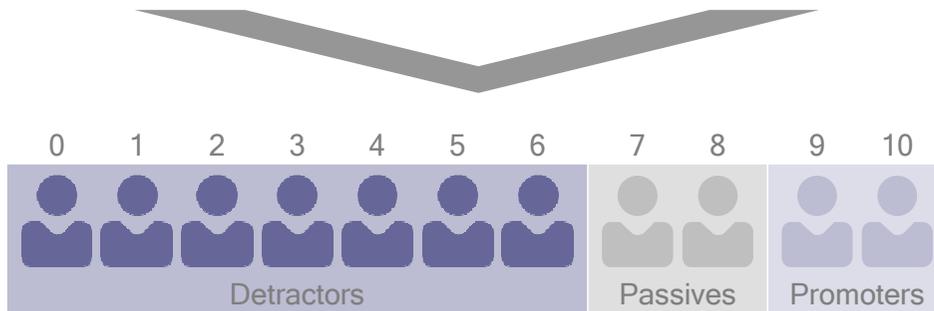
L'identification d'un top 10 des insatisfactions client



Cartographie des parcours clients

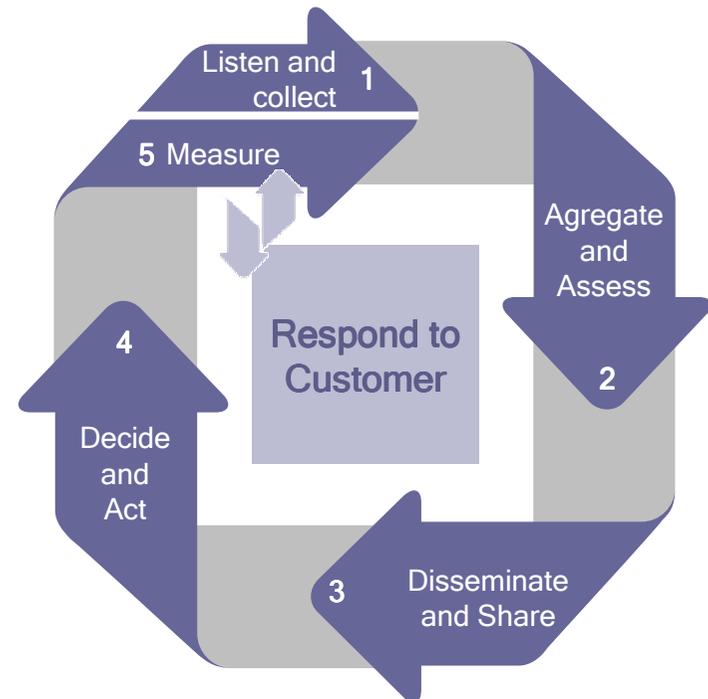
Revue des processus





NPS = % of promoters - % of detractors

L'amélioration continue via le 'closed-loop voice of the customer'



Des changements fondamentaux déjà perçus...

Implication des employés (excitation, discussions informelles...)

« Est-ce que mon opinion compte ? » : 15% => 50% de réponses positives

« Je comprends le lien entre ce que je fais et la stratégie de la société » : 10% => 30%



Expérience Client (résolution au 1er appel...)



Résultats financiers



... mais qui nécessitent encore du temps et des investissements



Taille, complexité, historique... font de ce changement stratégique un processus long et coûteux



Nécessité de mener à son terme les 10 programmes d'élimination des problèmes fondamentaux



Besoin d'améliorer la technologie, d'utiliser les big data et d'optimiser le CRM



Besoin d'intégrer tous les systèmes, les interactions, pour mieux appliquer l'approche centrée autour du client

01	LE CONTEXTE	3
02	LE CAS METLIFE U.S.	7
03	LE CAS USAA	13
04	LA VISION DE CSACONSULTING	23





Des CEO successifs ayant un leadership, des valeurs et une vision bien affirmés



Une communication intensive aux clients, autour de valeurs partagées, au plus près du quotidien des militaires américains

“
Service comes first
”
R. McDermott (CEO 69-93)

Une équipe Customer Experience au service du client, écoutant la « voix du client » de manière continue



Une intégration approfondie des nouveaux entrants, pour une totale adhésion aux valeurs et à la culture USAA



N°2 Customer Experience Excellence in the U.S. (2012 - N°1 en 2011)



100 Best Companies to Work For (2010-2013)



Customer Service Champion in Insurance (2011, 2012)



N°1 Best Place to Work in IT (2010-2012)



People's Choice Awards for "Best Auto Insurance" and "Best Homeowners Insurance" (2012)



50 Best Employers of Latinas in the U.S. (2001-2012)



ESPRIT DE CORPS

- Intégration des **minorités**, de proches des militaires. Réseaux sociaux internes (e.g. Nexus pour les jeunes diplômés recrutés)

RESPONSABILISATION

- « **Pride Principles** » : « dépasse les attentes du client, sois un leader, participe et contribue, travaille en équipe, partage tes connaissances, ne complique pas les choses, écoute et communique... »

ENRICHISSEMENT & PROMOTION

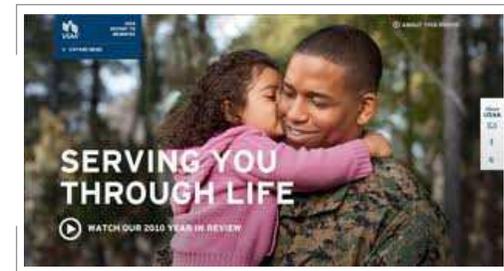
- **Coaching et formation** intenses

TRANSVERSALITÉ

- **Accès** de chaque salarié **aux concours** d'innovation internes

CHALLENGE

- **Compétition interne** sur l'innovation, en équipes transverses



AGILITÉ

- Agile Lab qui conçoit, implémente et **améliore par itérations** rapides, testées en direct sur des appels de clients réels. IT et business travaillent ensemble

CO-CRÉATION

- Meilleur endroit pour travailler pour les IT, qui ne sont pas de simples preneurs d'ordres mais associés à la réflexion amont.
- ICE (Innovation Communities for the Enterprise) : **compétition de 30 jours** mixant IT et métiers pour réaliser des prototypes de solutions à des problématiques business spécifiques

ÉMULATION

- **Volunteer Innovation Program**, bénéficiant de la motivation des employés pour apporter leurs idées sur l'innovation

SENSIBILISATION

- Tech X : 2 jours de **conférences et expositions** internes portant sur l'innovation



MOBILISATION

- **Soutien à la communauté militaire** très perceptible (surtout en temps de guerre)

EMPATHIE

- Un **responsable de la voix du client**, à haut niveau hiérarchique. Simplification de situation douloureuse (un seul appel téléphonique nécessaire en cas de décès d'un proche)

SIMPLICITÉ

- Produits développés en tenant compte de l'expérience client. Vue centralisée et globale des produits sur le portail client

TRANSPARENCE

- Notation des produits et commentaires sur le site

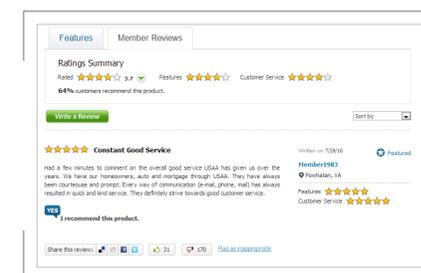
LIEN

- Demande de **feedback** en cas de résiliation d'assurance



Innovation, employés et clients sont indissociables dans l'aboutissement des réalisations suivantes :

- Un « time to market » inférieur à **150 jours** (moyenne secteur : 235 j) et constamment en diminution
- **8 000 idées**, **95%** de taux de participation des employés, **247 brevets...** (chiffres 2011)
- Déclaration de sinistre via iPad avec possibilité de **dessiner le contexte** du sinistre...
- **Intégration** sur son site d'un **moteur de notations** et commentaires produits (générateur de ventes additionnelles)



AUTO & HOME CIRCLES : PROGRAMMES « TOUT-EN-UN »

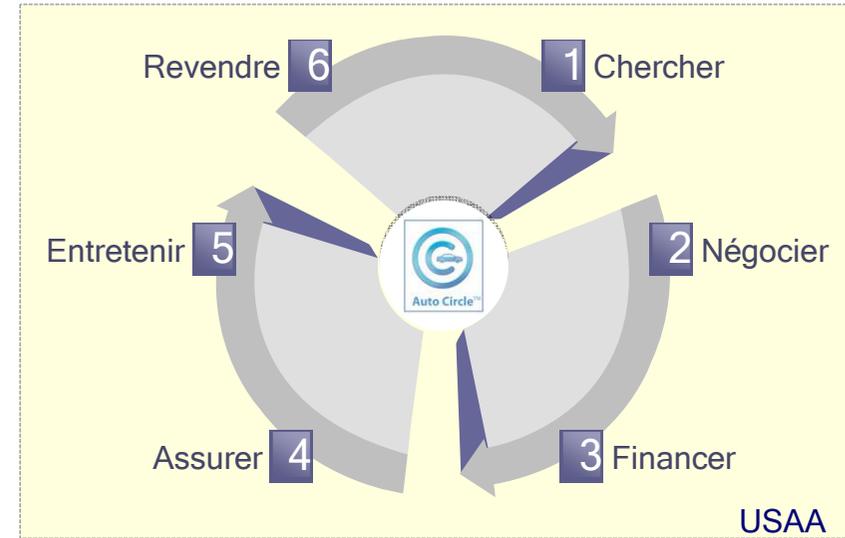
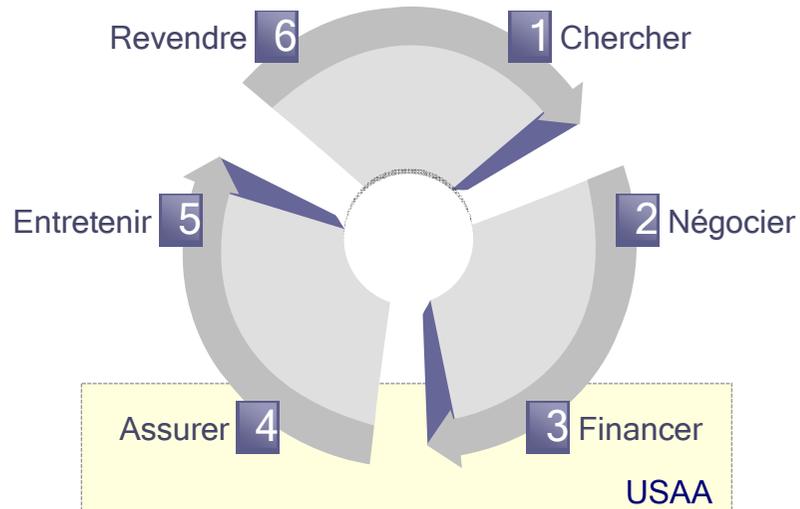
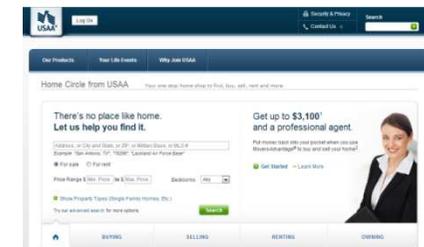


Illustration de la volonté de connaissance client approfondie pour apporter une réponse globale à une problématique, non plus pour vendre un produit
 USAA vise l'expérience client et non plus la seule satisfaction client vis-à-vis d'un produit ou service
 Ouverture à des partenaires, pour adresser l'expérience client de bout en bout





Un taux de recommandation de 74 % (assurance auto), 71 % (assurance habitation), du niveau d'Amazon (76 %) ou Apple (71 %) ⁽¹⁾



Un taux de rétention de 97.8 % ⁽²⁾



Un taux de réachat de 87 % contre 36 % en moyenne ⁽²⁾



Une intention de rester « client à vie » de l'ordre de 94%



Des recommandations et commentaires élogieux sur Internet et les médias sociaux



*This is the best company I have ever done business with. This is the only company I really trust to do the right thing. I trust USAA with my life ins, cars ins, checking, savings, homeowners ins. Excellent service, what else can I say? Congrats Mr. Robles, you run a great company.
Written on 12/17/2009 by RA1971*

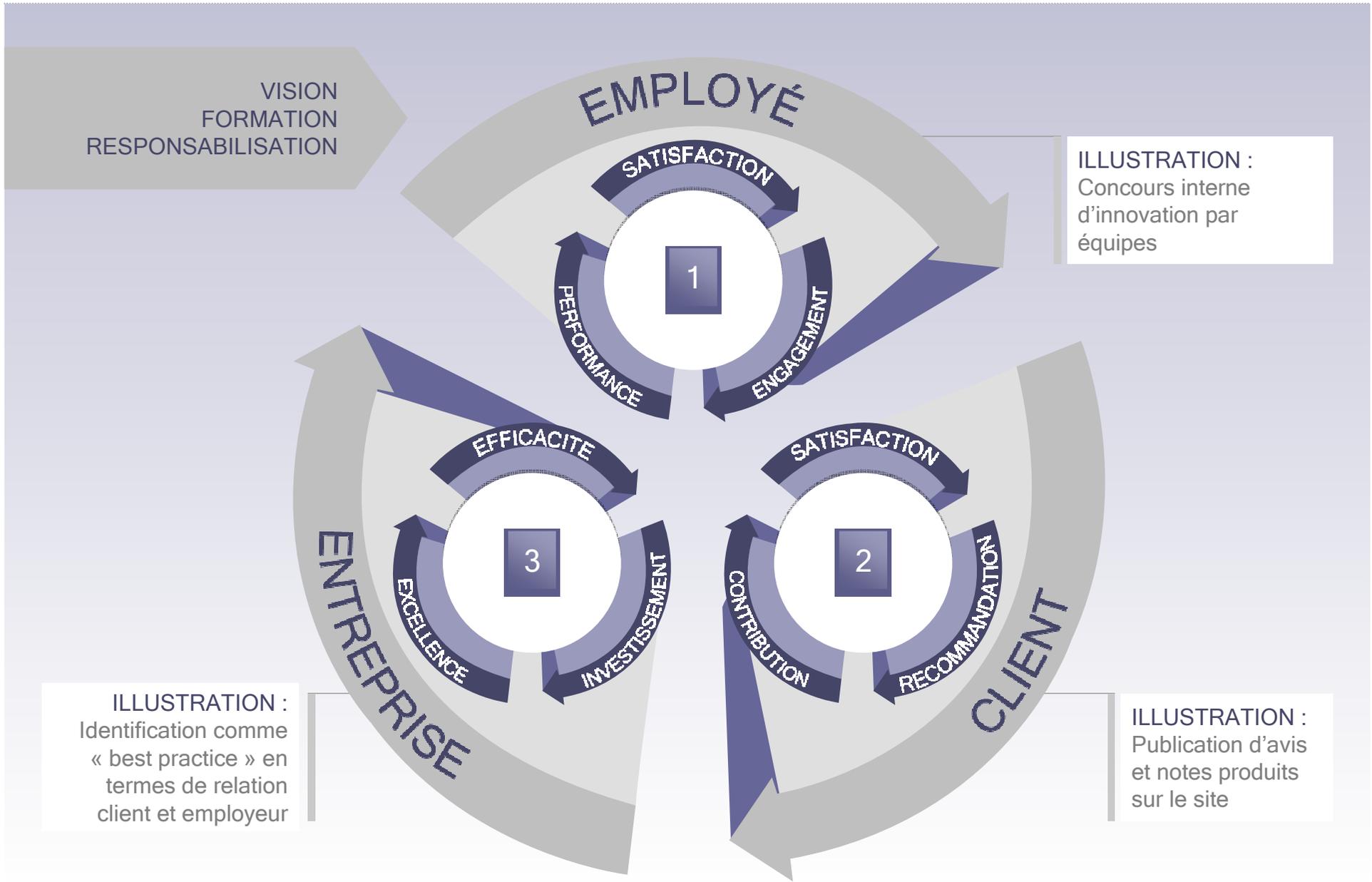


*Sir,
I am proud to be a member of USAA. I have worked there as well as many so big banks in USA. To date, I can say from both inside and out, USAA is the best model bank in any economy. You have made us all very proud. You have done what the so called best banks could never do.
Congratulations once again.
Written on 12/18/2009 by KSrini*

¹ Net Promoter Industry Benchmarks. Satmetrix, 2012

² Bloomberg BusinessWeek's annual Customer Service Champs ranking

01	LE CONTEXTE	3
02	LE CAS METLIFE U.S.	7
03	LE CAS USAA	13
04	LA VISION DE CSACONSULTING	23



Des questions ?

 **csaconsulting**
BANQUE & ASSURANCE

csa consulting
80, avenue de la Grande Armée
75017 Paris
Tél. : +33 (0)1 56 60 20 00
Fax : +33 (0)1 56 60 20 70
www.csaconsulting.fr

Yvon Moysan
Manager
Mobile : +33 (0)6 21 54 51 65
ymoysan@csaconsulting.fr

 **csaconsulting**
BANQUE & ASSURANCE

csa consulting
80, avenue de la Grande Armée
75017 Paris
Tél. : +33 (0)1 56 60 20 00
Fax : +33 (0)1 56 60 20 70
www.csaconsulting.fr

Olivier Mucci
Directeur Associé
Mobile : +33 (0)6 24 62 58 20
omucci@csaconsulting.fr