icmif

Strategic InSights

# Stratégies d'engagement des sociétaires pour les mutuelles/coopératives d'assurance d'aujourd'hui

Durant l'année 2013, les membres du Comité Intelligence de l'ICMIF ont examiné la question de l'engagement des sociétaires dans une série de communications faisant état de leur propre connaissance et de leur propre expérience sur le sujet. Les principales conclusions de ces communications figurent dans cette édition de Strategic InSights, qui étudie aussi la nature de l'engagement des sociétaires, sa finalité économique et stratégique et les défis inhérents à la mise en œuvre d'un programme portant sur l'engagement des sociétaires. Elle définit également les questions clés à prendre en compte, selon nous, dans l'élaboration d'une stratégie d'engagement des sociétaires et propose des cadres pratiques pour aider votre organisation à évaluer l'efficacité de ses activités.

Remarque : Pour la plupart des coopératives/mutuelles, le terme « membre » désigne l'utilisateur final individuel – dans le cas du secteur des assurances, le sociétaire ou l'assuré. Cependant, certaines mutuelles/coopératives sont la propriété d'autres organisations basées sur des affinités ou des personnes, plutôt que celles des personnes qui en font partie ; dans ce cas de figure, le terme « membre » désigne l'organisation propriétaire de la société d'assurance. Ce dossier traite des stratégies et tactiques d'engagement des sociétaires pour les deux types de coopératives / mutuelles.

## Quel est le sens de l'engagement des sociétaires pour notre secteur ?

La relation entre une coopérative / mutuelle et ses sociétaires revêt une importance capitale : sans ses sociétaires, qui sont propriétaires et clients à la fois, l'organisation n'existerait pas. La relation exige donc d'être gérée judicieusement, point qui prend encore plus d'importance sur un marché surchargé ou volatile, où il est difficile de se différencier de la concurrence, d'instaurer la confiance ou de fidéliser les clients.

Mais nous avons parfois oublié que l'approche utilisée historiquement par les coopératives / mutuelles pour gérer les relations avec les sociétaires est totalement distincte de celle utilisée par les sociétés par actions pour gérer les relations avec les clients. Dans ce dossier, nous tenterons de comprendre les différentes causes, caractéristiques et interprétations relatives à la gestion des relations avec les sociétaires qui conduisent à des stratégies efficaces d'engagement des sociétaires.

## De la satisfaction à l'engagement

La mutation du secteur des assurances auparavant axé sur les produits et maintenant centré sur les clients – l'apparition des centres d'appels et de la gestion de la relation client (GRC) dans les années 1990 ayant largement contribué à ce phénomène – a incité l'ICMIF à organiser une série de séminaires et à lancer des études sur le thème de la « satisfaction du client » : procédure facile et efficace pour passer des contrats, dossiers clients uniques, bases de données élaborées et automatisation des processus, ainsi que formation du personnel de première ligne, tous aspects qui ont créé de nouveaux critères d'évaluation des attentes des clients.

Le but pour les mutuelles / coopératives d'assurance d'aujourd'hui est d'aller « au-delà de la satisfaction », d'y ajouter la fidélité et le soutien, et ainsi d'augmenter le nombre des sociétaires qui renouvellent leurs achats, recommandent la société à d'autres, participent à la gestion de cette dernière et manifestent un intérêt sincère et soutenu pour son succès dans l'avenir.

Selon la conception courante de la gestion[1], les entreprises peuvent atteindre ce résultat grâce à une série de procédures et pratiques regroupées sous le terme « engagement ».

Dans le contexte de notre secteur, l'engagement est le reflet de la relation émotionnelle entre le sociétaire et la mutuelle / coopérative, qui influence les comportements du sociétaire vis-à-vis de l'organisation et les efforts qu'il prodigue envers l'organisation. Plus le sociétaire se sent engagé, plus il fournit des efforts. Ainsi, les sociétaires qui sont fortement engagés s'adresseront, par exemple, en priorité à leur mutuelle / coopérative comme fournisseurs de produits et services complémentaires, et la recommanderont à leur famille, à leurs amis et à leurs collègues.

> En conséquence, les organisations membres de l'ICMIF pourraient générer d'importantes retombées stratégiques et économiques si elles réussissaient à développer l'engagement de leurs sociétaires.

## Comprendre l'engagement

Jusque-là, la plupart des recherches dans le domaine de l'engagement ont été effectuées à partir de trois perspectives :

Engagement de l'employé : même si ce sujet sort du cadre de ce dossier, il revêt une importance considérable pour les mutuelles / coopératives qui sont souvent réputées pour leur excellence en tant qu'employeurs.

[1] Voir, par exemple : McKinsey Quarterly (July 2011) "We're all marketers now"; KPMG (September 2013) "Improving Stakeholder Engagement"; Forrester (August 2012) "Forrsights: European Companies Start To Embrace New Systems Of Engagement"; Loyalty 360 (December 2012) "Understanding Customer Engagement: The Opportunities and Challenges Marketers Face Today".

Engagement des sociétaires : cet aspect a surtout été considéré et défini dans le contexte des associations (syndicats, groupes professionnels, etc.) ou des communautés virtuelles (médias sociaux).

Engagement du client : généralement applicable aux sociétés par actions, l'« engagement du client » a été défini de manières diverses au cours des sept dernières années, définitions relativement acceptées, mais sans dégager de consensus pour l'instant.

Si l'on peut tirer certaines leçons utiles des études existantes, il est évident que leur application aux coopératives / mutuelles d'assurance est limitée. Ce dossier examine donc la manière dont les coopératives / mutuelles d'assurance peuvent élaborer des stratégies d'engagement, en prenant en considération la spécificité de leurs structures d'organisation et de gouvernance, pour gérer efficacement la relation entre l'entreprise et ses sociétaires (clients-propriétaires) afin de créer de la valeur pour l'entreprise.

Il est important de faire la distinction entre l'engagement des sociétaires et les autres activités qui, bien que similaires, ont des objectifs différents.

| Ce qu'est l'engagement des sociétaires : | Ce que l'engagement des sociétaires n'est pas : |
|---|---|
| Développer la fidélité et le soutien | Fournir un service client classique |
| Encourager la participation | Communiquer vers l'extérieur |
| Instaurer le dialogue | Proposer une procédure efficace pour passer des contrats |
| Établir des relations à long terme | Générer des bénéfices à court terme |
| Assurer la viabilité de l'entreprise | Maximiser le profit |

La façon dont chaque entreprise définit et élabore sa propre stratégie d'engagement des sociétaires se fondera sur ses objectifs stratégiques globaux, le nombre de ses sociétaires, la structure de l'organisation et le contexte extérieur. Une stratégie efficace est également susceptible de traiter des questions comme la manière d'instaurer la confiance entre les sociétaires et l'organisation, assurer l'accessibilité et améliorer la réputation et la marque.

?

Quelle est ou quelle pourrait être l'utilité spécifique de l'engagement des sociétaires pour votre organisation (par exemple donner comme image de marque qu'elle est un assureur appartenant à ses clients et qui est à leur écoute) ? Pourrait-elle pallier une importante lacune dans votre entreprise ?

Évaluez le degré de votre prise en considération des sociétaires dans les discussions du conseil d'administration, les procédures de gestion et le fonctionnement quotidien. (Comparez à la considération qu'a une société par actions pour ses propriétaires.) Constatez-vous de grandes différences, ou des domaines dans lesquels vos sociétaires devraient ou pourraient recevoir une plus grande considération ?

## Pourquoi s'engager ?

Dans une mutuelle ou une coopérative de premier niveau, les sociétaires sont également les propriétaires directs de l'organisation et, à ce titre, ont des droits de participation spécifiés par exemple dans les statuts et/ou codes de gouvernance. Renforcer l'engagement avec ces sociétaires -propriétaires consolide par conséquent la licence d'exploitation de l'entreprise.

Dans les coopératives de second niveau (autrement dit, celles dont une coopérative ou une autre organisation fondée sur les personnes est la propriétaire et, en conséquence, dont les sociétaires sont les utilisateurs finals), les activités relatives à l'engagement peuvent offrir l'opportunité de toucher des personnes qui, même si elles ne sont pas les propriétaires directs, n'en sont pas moins essentielles à la réussite économique de l'entreprise.

Fait important, un des résultats escomptés de l'engagement est la confiance – thème largement abordé et étudié ces temps derniers, en particulier à la suite de la récente récession économique et des nombreuses faillites d'entreprises à travers le monde. On peut décrire la confiance comme le « ciment » qui lie un client à la société et qui est à la base de sa propension à être fidèle à cette dernière. Ce facteur peut à son tour réduire les coûts de transaction de la société pour les raisons suivantes :

a) Les clients fidèles sont plus susceptibles de renouveler leur police d'assurance auprès de la société, ce qui réduit les coûts (souvent élevés) afférents à l'acquisition de nouveaux clients destinés à remplacer ceux qui sont perdus ; et

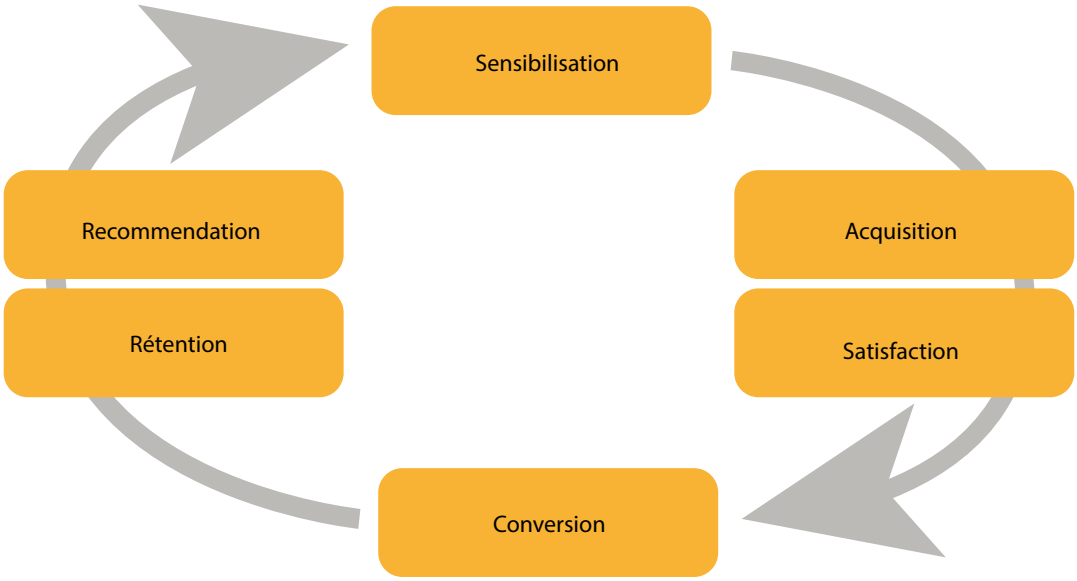
b) Les clients fidèles sont plus susceptibles de recommander la société à des tiers, et ainsi renforcer les actions publicitaires et les efforts de promotion menées par la société.

Un engagement effectif des sociétaires développe l'image de marque, augmente le montant dépensé par client, permet des ventes croisées, accentue la fidélisation de la clientèle, améliore la fidélité des clients et suscite leur soutien.

Une stratégie claire d'engagement des sociétaires est indispensable pour les mutuelles / coopératives d'assurance qui cherchent à améliorer leur avantage concurrentiel en termes de marque en tant qu'entreprises fiables, détenues par leurs sociétaires.

## Processus et composantes

L'engagement peut être décrit comme un cycle composé de six éléments :




Ce processus parait sans doute assez évident, mais il n'est pas toujours facile de garantir un équilibre entre l'intérêt pour l'entreprise et l'intérêt pour les sociétaires.

Comme nous l'avons déjà souligné, l'engagement n'est pas simplement une question de communication efficace avec les clients ou le service clients, mais d'amélioration de la valeur créée par ses activités, ce qui exige un contact constructif, efficace et dans les deux sens entre l'organisation et ses sociétaires :

Constructif, dans le sens où la valeur peut se renforcer au fil du temps, pour avoir un effet cumulatif et positif. (A l'inverse, un faible engagement peut provoquer des effets destructeurs, négatifs.)

Efficace, car il doit à terme influer sur le comportement des sociétaires (acheter, apporter son soutien, etc.).

[2] Liminal (2011), Razorfish, téléchargé en mai 2013 sur le lien http://liminal.razorfish.com/?page_id=11

Dans son rapport intitulé Liminal[2], l'agence internationale de marketing Razorfish identifie six éléments relatifs à l'engagement qui constituent une liste pratique pour vérifier l'utilité des stratégies d'engagement des sociétaires, et indiquent également un large éventail d'actions possibles pour les coopératives / mutuelles d'assurance.

Les six éléments compris dans l'engagement

1. Valeur accordée : donner au sociétaire le sentiment que l'opération commerciale avec lui est appréciée et que sa participation à l'organisation est également appréciée.

Mesures proposées : offrir des rabais multi-produits/renouvellement ; dire aux sociétaires des panels clients en quoi leur apport a influé sur les nouveaux produits ou les normes de services.

2. Efficacité : respecter le temps et les efforts du sociétaire.

Mesures proposées : donner la possibilité de mettre à jour les polices d'assurance en ligne si le sociétaire n'a pas la possibilité de vous appeler pendant les heures de bureau ou ne le souhaite pas. .

3. Confiance : avoir une communication transparente et honnête.

Mesures proposées : utiliser un langage « simple » pour les textes publicitaires, les conseils et les contrats.

4. Cohérence : être cohérent dans votre manière de vous engager vis-à-vis des sociétaires ; veiller à appliquer des processus et normes de vente et de service cohérents, à former le personnel sur ces aspects et à les contrôler dans tout votre réseau de distribution.

Mesures proposées : veiller à ce que, quand les commerciaux promettent que le service client appellera le client dans les deux heures, la promesse soit effectivement tenue.

5. Pertinence : s'assurer que les actions entreprises auprès des sociétaires pour stimuler leur engagement éveillent leur intérêt ; entreprendre l'investigation nécessaire pour comprendre totalement ce qui motive vos sociétaires actuels et vos futurs sociétaires et ce qui compte pour eux.

Mesures proposées : utilisez une page Facebook pour offrir des conseils sur la prévention et la réduction des risques propres à un groupe d'affinité, plutôt que de l'utiliser pour promouvoir largement un nouveau produit qui ne correspondrait sans doute pas à leurs besoins.

6. Contrôle : laissez les sociétaires spécifier à quel moment et où ils souhaitent prendre contact ; laissez-leur la possibilité de choisir et de passer facilement d'un canal de communication à un autre, selon les disponibilités (téléphone, entretien face à face, internet).

Mesures proposées : laissez les sociétaires accepter ou non le contact par téléphone.

Vous noterez que ces mesures proposées sont liées aux activités commerciales normales, et ne sont pas des « ajouts » ni des « gadgets ». L'engagement des sociétaires n'est pas tant une série d'activités distinctes qu'un moyen d'exercer ses activités sur un mode qui lie le client à la société.

?

Les actions menées par votre organisation incluent-ils les six éléments relatifs à l'engagement, cités plus haut ? Si un élément manque dans une de vos activités (ou plusieurs), celle(s)-ci offrent-elle(s) aux sociétaires une valeur ajoutée telle que leur relation avec la société s'en trouve renforcée, ou cette activité (ces activités) devrai(en)t-elle(s) être adaptée(s) /abandonnée(s) ?

## Mesurer l'engagement

Les mesures de l'engagement les plus courantes comprennent les enquêtes de satisfaction du sociétaire (du client), le nombre de sociétaires (particulièrement utile quand il est mesuré par rapport au revenu des primes pour évaluer le montant dépensé par sociétaire) et la participation directe (par exemple vote lors des assemblées générales, participation aux événements organisés pour les sociétaires).

Nous voyons de plus en plus les organisations membres de l'ICMIF utiliser le Net Promoter Score pour évaluer le degré de soutien des sociétaires.

Les objectifs énoncés en matière d'engagement des sociétaires concernant The Co-operative Insurance (Royaume Uni) une des entreprises qui font partie du Co-operative Group, sont notamment d'augmenter le nombre des sociétaires, le montant dépensé par sociétaire et les ventes croisées, ainsi que d'accroitre l'engagement hors de toute transaction commerciale. Elle possède un indice d'engagement établi annuellement, au moyen d'enquêtes téléphoniques auprès de sociétaires. Les mesures portent sur les points suivants : perception du concept de sociétaire ; compréhension du statut de sociétaire ; récompenses octroyées aux sociétaires ; et communications avec les sociétaires, activités et événements. (Elle récompense également les sociétaires par le biais d'une formule d'adhésion intersectorielle, qui consiste à accorder aux sociétaires des avantages, comme des remises dans les supermarchés Co-operative Food.)
Tous les deux ans, un prestataire tiers effectue une enquête pour le compte de Co-operators (Canada) pour mesurer l'engagement des sociétaires de ses sociétés appartenant à ces sociétaires. Les résultats de ces enquêtes fournissent des données précieuses pour cerner les enjeux et les possibilités qui sont les moteurs de la stratégie d'engagement des sociétaires chez Co-operators.
Au niveau primaire de clientèle, Co-operators participe chaque année à une étude similaire mais indépendante pour mesurer l'expérience client en prenant comme paramètres des caractéristiques clés considérées comme très importantes par les clients (c'est-à-dire le service, l'accessibilité, etc.).

Bien que l'ICMIF n'ait pas étudié en détail la question de la mesure de l'engagement, il peut être intéressant pour les organisations membres de l'ICMIF d'examiner les informations relatives à la gestion et les indicateurs spécifiques utilisés dans les enquêtes de satisfaction, et la manière dont ces éléments peuvent servir utilement de base à leurs activités en matière d'engagement.

Certains marchés ont eux aussi des programmes d'évaluation comparative de la satisfaction du client réalisés par des organisations extérieures qui peuvent présenter un intérêt, et / ou des récompenses dans ce domaine, même s'il est important de reconnaitre les limites potentielles d'outils qui s'adressent à des sociétés par actions.

?

Vos activités relatives à l'engagement des sociétaires sont-elles soumises à un processus d'évaluation utile ? Comment les résultats sont-ils utilisés pour améliorer l'efficacité de votre programme d'engagement des sociétaires ?

## Priorité actuelle

Les conclusions des recherches que nous avons menées jusqu'à présent indiquent que les organisations membres de l'ICMIF s'engagent auprès de leurs sociétaires principalement de trois manières :

Systèmes de gouvernance

Groupes de sociétaires / clients

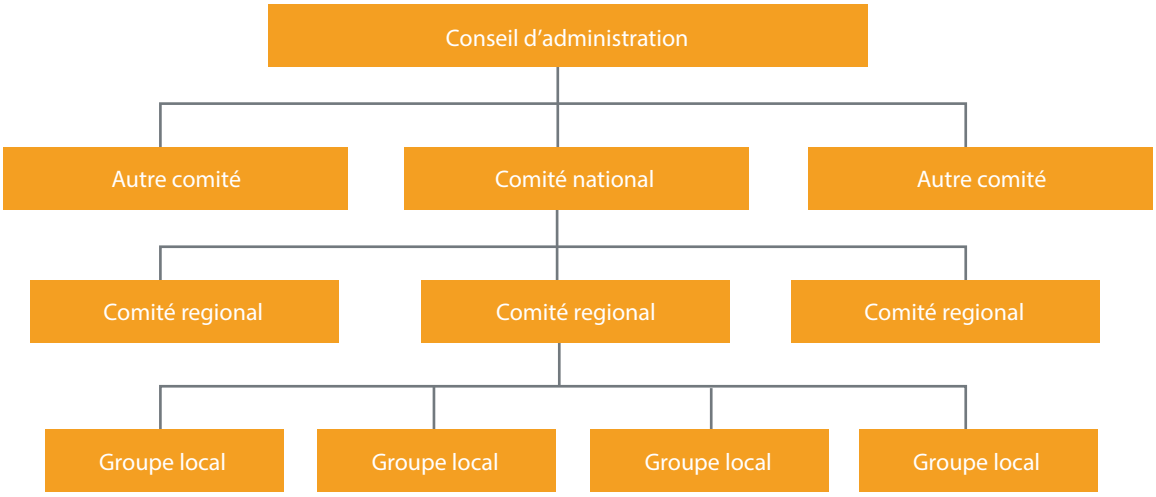
Événements relatifs à la réduction des risques.

## A) Systèmes de gouvernance

La manière la plus ancienne et la plus courante dont les coopératives / mutuelles d'assurance s'engagent auprès de leurs sociétaires passe par le biais des structures de gouvernance. Même dans les plus grandes organisations existe généralement un certain degré de représentation des sociétaires au sein des comités (par exemple régionaux) ou du conseil d'administration.

Quand on accorde une importance plus grande à la gouvernance d'entreprise, cela incite plus les coopératives / mutuelles à impliquer les sociétaires dans la gestion de la société, ce qui a également des effets bénéfiques sur la réputation.  Ces effets bénéfiques seraient d'autant plus grands si des actions étaient menées auprès du public, des organismes de règlementation, de la presse financière et des groupes de consommateurs pour les sensibiliser au fait que la participation des sociétaires est un trait essentiel du modèle d'affaires des coopératives / mutuelles. En revanche, nous voyons peu d'exemples d'organisations membres de l'ICMIF qui fassent largement connaître leur modèle et leur processus de gouvernance fondés sur les sociétaires.

Les organisations qui comptent un grand nombre de sociétaires nécessitent généralement des structures de gouvernance importantes et à multi-niveaux, qui ne peuvent avoir qu'un effet limité sur l'engagement auprès des sociétaires, en raison d'un phénomène de dilution du contact direct à chaque niveau de gouvernance. En d'autres termes, un sociétaire qui siège au conseil d'administration de sa coopérative / mutuelle se sentira naturellement beaucoup plus engagé que le sociétaire dont le lien avec le conseil d'administration passe par plusieurs strates complémentaires, que l'on pourrait représenter ainsi :




Les technologies modernes et les médias sociaux devraient jouer un rôle de plus en plus important en réduisant la distance entre les sociétaires individuels et le conseil d'administration au sein de grandes organisations, qui s'en serviraient pour revenir au concept originel « un sociétaire , une voix » pour des questions traitées à des niveaux supérieurs de gouvernance, au moyen d'enquêtes en ligne, des webinars et de diffusion en direct sur Internet par exemple.

?

Un engagement plus grand des sociétaires dans votre gouvernance d'entreprise améliorerait-il les relations avec les parties prenantes et la réputation ?
Le modèle coopératif / mutualiste est-il bien appréhendé sur votre marché ? Existe-t-il des possibilités de développer la sensibilisation à ses aspects démocratiques, ce qui pourrait créer de la valeur pour l'entreprise ?
Votre structure de gouvernance a-t-elle des moyens efficaces pour permettre aux sociétaires individuels de faire entendre leur voix aux niveaux les plus élevés (par exemple celui du conseil d'administration) ?
Disposez-vous d'autres mécanismes dans votre modèle d'affaires qui permettent un contact direct avec les sociétaires ?

Comme suggéré par la question finale ci-dessus, quand une organisation comporte un nombre minime de sociétaires ou aucun représenté à ses niveaux supérieurs de gouvernance, rechercher des opportunités de bâtir des relations directes avec les sociétaires individuels n'en revêt que plus d'importance.

Les occasions d'utiliser les structures de gouvernance existantes comme plateformes pour permettre le contact avec les sociétaires individuels ne sont pas à négliger – leur donner le pouvoir d'agir en tant que lien entre les sociétaires et la société élargit leur compétence et accroit leur portée, ce qui peut contribuer à renforcer l'implication des personnes participant aux comités, aux commissions régionales, etc.

Lorsque des sociétaires semblent être réticents à s'impliquer dans la gouvernance, la mise en place de mécanismes où l'entreprise rencontre directement les sociétaires devient alors un moyen utile pour que les sociétaires aient une influence positive par d'autres biais.

NFU Mutual (Royaume Uni) compte huit commissions régionales qui, en collaboration avec le directeur régional de la société, organisent tous les ans leurs propres réunions de Forum des Sociétaires (en moyenne, près de six par région), ce qui permet un contact fréquent, direct et face à face avec une sélection de sociétaires pris parmi leur clientèle.
Au cours de ces événements, des informations utiles sur l'activité de l'entreprise sont présentées aux sociétaires et des discussions ont lieu qui portent sur des questions et des préoccupations locales, comme les phénomènes météorologiques, le traitement de sinistres spécifiques et le crime rural. Les directeurs régionaux communiquent à la haute direction de NFU Mutual les principales conclusions des réunions du Forum des Sociétaires.

## B) Groupes de sociétaires / de clients

### B1. Groupes de sociétaires / panels: pour l'élaboration de produits / l'étude de marché

Pour pouvoir conclure régulièrement des contrats d'assurance avec les sociétaires, il faut comprendre en permanente leurs besoins du moment en matière de couverture d'assurance. Les forums de sociétaires, comme par exemple les panels et/ou groupes de discussion, sont l'occasion d'obtenir ces informations efficacement et à moindre coût.

Ces forums peuvent se dérouler sur deux modes : face à face ou à distance (par téléphone ou via Internet).

Réunir des sociétaires dans un environnement face à face permet un contact direct avec les représentants de votre organisation, ce qui peut avoir plus d'influence sur les sociétaires. Il est par conséquent essentiel de bien choisir les représentants de la société pour maximiser les effets d'un tel exercice en termes de relation et d'image de marque.

?

Qui représente votre organisation dans des situations face à face, comme les groupes de discussion ? Les attitudes, les comportements et l'apparence de votre représentant concordent-ils bien avec la marque et les valeurs de votre organisation ?

Ces formes de contact direct permettent également aux sociétaires d'établir des relations avec d'autres sociétaires. Ces relations peuvent avoir pour effet positif de renforcer le sens d'association avec la société.

Il est également intéressant de noter ici que l'Annotated Corporate Governance Code for Mutual Insurers britannique recommande que les sociétés donnent la possibilité de contact entre sociétaires (par exemple en mettant à disposition des annuaires de sociétaires) pour améliorer la gouvernance.

Au cours de ces dernières années, de plus en plus d'organisations membres de l'ICMIF ont créé des forums en ligne qui présentent l'avantage évident de demander moins de temps aux sociétaires pour donner leur avis, mais dont la valeur est par contre relativement limitée, du fait que le dialogue se passe à distance.

Engage Mutual (Royaume Uni) anime des forums de sociétaires, principalement via l'Internet et par messagerie électronique, pour mieux comprendre les préoccupations de ses sociétaires, pour élaborer de nouveaux produits et pour veiller à ce que la qualité du service réponde aux attentes. De nombreuses enquêtes sont effectuées par le biais des groupes et les résultats en sont publiés. Boucler ainsi la boucle de rétroaction est important pour que les sociétaires aient le sentiment que leurs contributions ont servi à quelque chose et pour que cela les encourage à poursuivre leur collaboration.

Les organisations qui annoncent les plus hauts taux de participation à des panels de sociétaires en ligne et les résultats les plus efficaces qui en découlent sont celles qui veillent à faire rapport aux sociétaires des panels des résultats d'enquêtes, de débats et de discussions en relation avec les panels, et à ce que les résultats les plus importants soient communiqués à l'ensemble des sociétaires. Ces actions servent à démontrer la transparence de l'organisation et la valeur de ses sociétaires, ainsi qu'à encourager plus de sociétaires à s'impliquer.

?

Votre organisation fait-elle rapport des conclusions des panels de sociétaires aux personnes qui ont participé à ces panels et/ou à l'ensemble des sociétaires ?

B2. Groupes/panels de sociétaires : pour le règlement des litiges en matière de sinistres

La plus grande opportunité qui se présente à un assureur de développer des relations positives et de nouer une relation de confiance avec les sociétaires se situe, incontestablement, au moment d'un sinistre. C'est également le moment, bien sûr, où la relation et la confiance peuvent se voir détruites !

Un traitement de sinistre qui ne donne pas satisfaction ou des litiges portant sur le règlement de sinistres font partie des causes les plus probables qui pousseront des sociétaires à se plaindre de l'organisation ou à la critiquer en en parlant à leurs amis, à leur famille et à leurs collègues. D'ailleurs, il y a plus de chances qu'ils expriment à voix haute leur mécontentement concernant un sinistre que leur totale satisfaction dans le cas contraire ; un seul sinistre mal traité peut facilement anéantir les effets bénéfiques du bon traitement de plusieurs sinistres.

Les mécanismes de règlement de litiges qui impliquent d'autres sociétaires constituent un moyen de gérer ce type de situations. Quand des comités chargés d'examiner les plaintes comprennent des sociétaires, ou que des sociétaires jouent le rôle de médiateurs, les plaignants mécontents ont alors le sentiment de disposer d'un « allié » le plus susceptible de comprendre leur point de vue.

Co-operators (Canada) dispose d'un Comité de révision du service composé de clients qui examinent les réclamations faites par d'autres clients concernant le traitement ou le règlement de leur sinistre et recommandent une solution qu'ils considèrent comme équitable pour les deux parties. (Le comité n'est pas habilité à traiter les cas de sinistres dont le montant est supérieur à 20 000 CAD ou ceux impliquant certains aspects tels que les dommages corporels.) Les sociétaires du comité sont des bénévoles. Si le plaignant conteste la décision du comité, il est parfaitement en droit de donner suite à sa plainte en ayant recours à un autre système, notamment à des voies légales.

L'action du comité renforce l'image de marque de la société, celle d'une coopérative qui adopte une approche orientée clients (sociétaires). Le comité a réussi à régler un certain nombre de plaintes. De plus, la société a utilisé les enseignements tirés des décisions du comité pour améliorer son traitement des sinistres.

Les avantages potentiels de ces comités sont de trois ordres :

Une décision prise par un groupe de sociétaires peut être plus acceptable pour le sociétaire mécontent et permettre de retourner la situation.

La relation avec les membres du comité est consolidée, car ils se sentent plus impliqués dans les décisions de la société.

Les avantages de ces initiatives pour la réputation de la société peuvent s'élargir aux divers groupes de parties prenantes.

?

Les sociétaires ont-ils recours à un comité de sociétaires ou un groupe en cas de plainte, pour représenter leurs intérêts et/ou les conseiller ?

## C. Événements sur le thème de la sécurité et de la réduction des risques

De nombreuses organisations membres de l'ICMIF organisent des tournées de présentation, des formations ou des événements similaires pour éduquer les sociétaires au sujet des risques et de la façon de prévenir les accidents. Ces initiatives renforcent l'image de marque de l'organisation ou sa réputation, par exemple, comme protectrice, digne de confiance ou fiable.

La Maif (France) a organisé depuis 2003 une large gamme d'événements pour les sociétaires et le public qui ont acquis une popularité croissante au fil des ans. Ces événements, qui fournissent des informations et des conseils, se penchent sur des thèmes d'actualité comme la sécurité pour les enfants en bas âge, les soins aux personnes âgées, les changements climatiques et la biodiversité, ainsi que l'Internet. En 2012, elle a organisé 192 événements qui ont attiré 33 500 participants.

## Au-delà de l'assurance

Depuis de nombreuses années, le secteur des assurances met un accent croissant sur les questions de développement durable et il investit de plus en plus de moyens pour analyser les impacts sociaux, environnementaux et économiques dont il est responsable, qu'il peut réduire ou bien qu'il est bien placé pour gérer.

Néanmoins, les initiatives d'une organisation en matière de développement durable courent le risque d'échouer si elles ne correspondent pas aux préoccupations de ses parties prenantes. Dans le contexte des coopératives / mutuelles d'assurance, cela signifie qu'il est essentiel pour la réussite de leur stratégie de développement durable qu'elles comprennent clairement les préoccupations des sociétaires en matière de développement durable. Les systèmes d'engagement des sociétaires constituent un moyen très efficace pour collecter des informations sur les préoccupations des sociétaires à ce sujet et leurs attentes sur la façon dont l'organisation répond à ces préoccupations.

The Co-operative Insurance (Royaume Uni) a effectué une enquête auprès de ses sociétaires pour définir les critères de ses activités d'investissement socialement responsable. Dans l'enquête, il était demandé aux sociétaires de classer par ordre d'importance un large éventail de questions sociales, environnementales et éthiques ; à partir de là, l'entreprise a élaboré des mesures correspondantes pour évaluer les organisations, dans le cadre de sa gestion d'actifs.
Engage Mutual (Royaume Uni) se sert du vote des sociétaires et du public pour déterminer à qui sera décerné la récompense sous forme d'une subvention octroyée par l'Engage Foundation pour des projets communautaires.

Les mutuelles et les coopératives ont également l'opportunité d'améliorer leur réputation d'entreprises qui changent la donne en menant des campagnes, dans le cadre desquelles des sociétaires sont conviés à venir à des manifestations de campagnes, à participer à des activités de campagnes, à signer des pétitions ou à participer à des discussions en ligne.

## Médias sociaux : opportunité inexploitée ?

La technologie a déjà transformé rapidement la manière dont les sociétés gèrent les relations avec les clients, des ventes au service, mais son utilisation au-delà des transactions commerciales n'est pas tant avancée que cela.

Le recours aux médias sociaux par les organisations membres de l'ICMIF demeure largement sous-exploité actuellement[3]. Si de nombreuses organisations membres de l'ICMIF – et en fait, les assureurs de manière générale – suivent de près, pour l'instant, le développement d'outils sociaux sur le Web (Facebook, Twitter, etc.), seul un petit nombre d'entre elles utilisent activement les médias sociaux ou bien ont créé leurs propres outils pour communiquer des informations destinées au public ou aux clients : conseils relatifs à la réduction des risques, renseignements sur des événements locaux, campagnes, activités sociales / communautaires, programmes de capacités financières notamment.

Les médias sociaux sont particulièrement efficaces pour les coopératives / mutuelles qui ont des groupes de clients bien définis et basés sur des affinités, puisque les messages peuvent être adaptés à des thèmes spécifiques qui intéressent ces groupes. Les messages qui ont une pertinence évidente pour la vie des sociétaires (travail, famille, communauté, préoccupations sociales, temps de loisir) sont susceptibles d'instiller le sentiment que l'organisation comprend et veut aider ses sociétaires. Les messages destinés à stimuler les ventes sont, même quand ils sont extrêmement subtils, susceptibles de ne pas susciter l'intérêt des sociétaires ou, pire, de les ennuyer.

[3] ICMIF Strategic InSights (March 2013) Le Commerce en ligne et les Stratégies en ligne: www.icmif.org/insights-reports-trends-in-online-business-and-online-strategies

?

Pouvez-vous créer des messages spécifiques qui parlent directement aux sociétaires (et aux sociétaires potentiels) ? Seraient-ils communiqués efficacement par le biais des médias sociaux ?

Les forums en ligne pourraient-ils permettre aux relations nouées lors de réunions / activités face à face, de se poursuivre sur un plus long terme ? Prenez en compte les relations entre la société et le membre et celles entre sociétaires.

L'activité en ligne représente également une opportunité de renforcer des relations existantes et de promouvoir la bonne volonté générée lors d'autres activités face à face d'engagement de sociétaires. Elle peut aussi être utile comme appui à la gouvernance d'entreprise.

Plus les consommateurs vont s'habituer à l'activité d'assurance en ligne, notamment pour fournir eux-mêmes les renseignements les concernant et gérer leurs polices en ligne, plus il sera important d'identifier d'autres opportunités d'engagement via l'Internet.

## Conclusions

L'engagement des sociétaires dépasse la simple prestation de services aux clients et une communication de qualité. Il accroit la valeur de la relation entre la coopérative / mutuelle et ses sociétaires et génère un degré plus fort de fidélité et de confiance, qui se manifeste par le renouvellement de contrats, un montant plus élevé dépensé par membre, et par un soutien.

Actuellement, les organisations membres de l'ICMIF s'engagent auprès de leurs sociétaires essentiellement par le biais de :

- Systèmes de gouvernance
- Groupes de sociétaires / clients pour le développement de produits / étude de marché
- Groupes de sociétaires / clients pour les litiges portant sur des sinistres
- Événements relatifs à la réduction des risques.

Les enjeux environnementaux, sociaux et économiques sont des domaines où de nombreuses coopératives / mutuelles pourraient développer leurs échanges avec les sociétaires, pour les informer au sujet de leurs initiatives en matière de développement durable et renforcer leur image de marque d'organisations fiables et appartenant à leurs sociétaires. Cela est d'autant plus important que de nombreuses compagnies d'assurance qui appartiennent à leurs actionnaires relèvent actuellement le défi du développement durable et ont reconnu l'impact positif qu'il peut avoir sur leur propre marque et leur réputation.

Les médias sociaux offrent d'énormes possibilités de développer l'engagement des sociétaires. Les messages doivent être pertinents, apporter une valeur ajoutée mais il faut éviter de les axer sur les ventes.

A l'avenir, avec l'augmentation des fonctionnalités Internet et de la demande, accompagnée d'une baisse des coûts, la diffusion sur le Web pourrait offrir un outil moderne et à faible coût

pour améliorer l'accès des sociétaires aux assemblées générales annuelles, au vote et à la participation à d'autres aspects de la gouvernance d'entreprise. Cela contribuerait de ce fait à promouvoir les coopératives / mutuelles d'assurance en tant qu'entreprises pratiquant la transparence et appartenant à leurs sociétaires.

Les organisations membres de l'ICMIF pourraient être confrontées à des défis particuliers ou à des priorités futures :

- Mettre plus l'accent sur l'interaction entre les sociétaires – actuellement, le véritable dialogue est limité.
- Mesurer l'engagement des sociétaires à différents points de contact – la satisfaction globale des clients est souvent mesurée, mais la relation entre ces mesures et les points de contact /activités spécifiques est moins bien appréhendée.
- Augmenter la numérisation et les options de libre-service en ligne – instaurer un dialogue constructif avec les sociétaires ne sera pas une tâche facile, mais il ne faut pas laisser passer cette opportunité.

L'ICMIF continuera à suivre les nouvelles initiatives dans le secteur des assurances, en particulier dans notre secteur spécifique, et à identifier des exemples de bonnes pratiques pour les coopératives / mutuelles qui souhaitent améliorer l'engagement de leurs sociétaires. Nous serons toujours heureux de recevoir les informations que les organisations membres de l'ICMIF voudront bien nous communiquer sur leurs propres expériences dans ces domaines, et ces exemples pourraient figurer dans des publications futures de l'ICMIF ou être évoqués lors de prochains événements.

Veuillez contacter Faye Lageu, VP, Intelligence partagée, à l'adresse faye@icmif.org pour lui envoyer vos récits.