Interview

DAS: "First connection, then solution"

L'assureur protection juridique DAS investit dans des équipes autogérées qui communiquent avec empathie. La CEO Erika Van Dyck et la *Chief Risk Officer* Gwendolyne Verstraelen expliquent leur approche.

Le monde évolue rapidement. Quel est l'impact sur la protection juridique?

Erika Van Dyck: "Même si la protection juridique n'est pas un marché très innovant, les choses bougent. Le segment des PME par exemple recèle un potentiel énorme. De nombreux entrepreneurs sont encore sous-assurés. Les autres assureurs PJ aussi ont découvert ce groupe cible. C'est surtout la manière de commercialiser le produit qui a évolué. Nous voulons sensibiliser davantage et investir dans des campagnes promotionnelles."

La rapidité a-t-elle toujours de l'importance?

Erika Van Dyck: "Nous faisons le choix de réagir rapidement, dans les produits, dans les services, dans les actions. Lorsque Koen Geens, alors ministre de la Justice, a instauré la déductibilité fiscale pour l'assurance protection juridique, nous avons saisi la balle au bond. Mais depuis lors, il n'y a pas eu de changement majeur qui nous incite à dire: 'Là, il nous faut d'urgence un nouveau produit'. La DAS a pour tradition de proposer des contrats d'assurance les plus larges possibles. Nous ne faisons pas de polices spécifiques pour les risques tels que les trottinettes électriques partagées, les cyber risques, etc. En limitant les couvertures, on provoque trop souvent le mécontentement des clients. Mais chez nous, les cyber risques sont toutefois couverts tacitement dans de nombreuses polices."

La CEO Erika Van Dyck et la CRO Gwendolyne Verstraelen

Quelle est l'incidence de la réduction d'impôt sur les ventes de contrats?

Erika Van Dyck: "A ce jour, l'ensemble du marché de la PJ est fortement soutenu par cette déductibilité fiscale. Mais nous suivons la situation de près car cet avantage est susceptible d'être supprimé. C'est pourquoi nous restons en contact très étroit avec Assuralia et les différents acteurs politiques. Si la déductibilité devait être supprimée, nous mettrions immédiatement en place une équipe de projet pour gérer adéquatement ce changement."

En PJ, les primes ne sont pas indexées automatiquement. Comment avez-vous fait pour compenser l'inflation jusqu'à présent?

Erika Van Dyck: "Nous n'avons pas d'autre alternative que d'augmenter les primes. Nous avions déjà procédé à une augmentation des primes l'année dernière en prévision de l'inflation à partir du 1er janvier 2023. Nous prévoyons à présent une seconde augmentation, car nous avions finalement sous-estimé l'inflation. En un an, nos primes ont augmenté de 15%. Il est vrai que ce sont des montants modestes, mais on parle quand même d'une hausse conséquente."

Les clients l'acceptent-ils facilement?

Erika Van Dyck: "C'est relativement bien accepté. Les clients disposent de toute façon d'un délai de résiliation plus long, jusqu'à trois mois après la date d'échéance principale."

Gwendolyne Verstraelen: "En contrepartie, nous misons encore davantage sur le service. Lorsque le tarif augmente, les clients attendent un niveau de service au moins équivalent. Il faut maintenir une corrélation entre le tarif et le service. C'est pourquoi nous nous efforçons en permanence d'améliorer notre service."

Erika Van Dyck: "Nous communiquons très ouvertement à ce sujet en interne. Nous expliquons à nos collaborateurs que ces actions sont absolument nécessaires."

A propos de service … Pour FiscAssist, une protection juridique fiscale pour PME, vous avez conclu un partenariat avec le souscripteur mandaté Assurga, de Hasselt. Ce type de collaboration est-il important?

Erika Van Dyck: "Nous apprécions énormément cette forme de partenariat. Nous réfléchissons à des partenariats au sein du secteur pour promouvoir la protection juridique indépendante. Notre souhait est d'en conclure d'autres à l'avenir, car cela devient en effet de plus en plus important. Mais nous ne pouvons malheureusement pas tout faire en même temps."

La pandémie, l'inflation et l'inquiétude ont-elles changé le monde? Les gens ont-ils plus peur qu'avant? Stigmatisent-ils plus fréquemment les autres? Avez-vous parfois vent de théories du complot?

Gwendolyne Verstraelen: "Nous remarquons surtout que les gens ont plus de mal à expliquer leur situation**.** Je ne veux pas en faire une généralité, mais ils nous tiennent parfois des raisonnements inquiétants. Vous évoquez des théories du complot et, maintenant que j'y pense, cela arrive effectivement. Sans vouloir être défaitiste, à cause de tout ce qui se passe dans le monde, nous constatons que le bon sens s'efface au point parfois de manquer totalement. La peur, qui est probablement présente, se transforme en colère. Cela peut dégénérer en un sentiment de persécution du type 'le monde entier est contre moi'. Et ce genre de paranoïa peut se développer très fortement chez les personnes qui vivent seules."

Erika Van Dyck: "Il y a assurément beaucoup d'inquiétude, plus qu'il y a quelques années. Les gens se sentent aussi plus isolés. Et quand ils sont en colère contre le monde entier, la discussion devient très difficile. Dans ce cas, tout ce que nous voulons faire pour les aider devient même suspect à leurs yeux. Ça n'arrive pas tous les jours, mais nous avons parfois au téléphone des gens qui ont ce type de raisonnement."

Peut-être les gens sont-ils aussi davantage à la recherche d'une oreille attentive?

Erika Van Dyck: "Absolument. Lorsque nos clients se retrouvent confrontés à un problème juridique, ils peuvent se sentir agressés. Souvent, ils n'y sont pas du tout habitués et cela suscite une certaine anxiété. 'Que va-t-il se passer? Combien cela va-t-il me coûter? Vais-je avoir affaire à la police? Serai-je convoqué au tribunal?' Un conflit de voisinage, par exemple, comporte généralement une charge émotionnelle importante. Et cette émotion s'exprime lors des entretiens avec leur courtier et avec nos gestionnaires. Il faut d'abord être à l'écoute de (l'émotion de) ces personnes avant de pouvoir envisager une solution. Celui qui arrive avec un problème recherche avant tout l'écoute. Malheureusement, nous n'avons pas le temps d'écouter tout ce que les gens ont sur le cœur."

Gwendolyne Verstraelen: "Nous ne sommes pas des psychologues. Notre rôle se limite à encadrer juridiquement le problème. Par le passé, nos juristes ont appris à aller droit au but et à envisager d'emblée la réponse à apporter à un litige. Mais ce faisant, ils ignorent le besoin de l'assuré d'être entendu; or, c'est ce que souhaitent de nombreuses personnes. D'autre part, nous nous devons d'aborder notre rôle avec éthique et professionnalisme. Lorsqu'un client nous soumet un problème, nous voulons commencer par l'écouter, et accessoirement aussi créer un espace de compréhension mutuelle entre les parties concernées.

Adopter une attitude belliqueuse et recourir systématiquement à la justice est rarement la meilleure stratégie."

Erika Van Dyck: "Mais nous n'en sommes pas encore là, ça c'est le scénario idéal."

Gwendolyne Verstraelen: "On se laisse parfois aller à prendre une décision sous le coup de l'émotion. Or, l'émotion n'est jamais bonne conseillère. Le fait d'écouter le client lui permet d'évacuer partiellement cette émotion négative. Et donc éventuellement de créer une ouverture pour s'asseoir autour de la table avec la partie adverse, mettre le problème à plat et chercher un bon compromis, plutôt que d'aller immédiatement à l'affrontement."

Erika Van Dyck: "Les gens s'adaptent à la polarisation qui caractérise la société et la vie politique. Il y a une forte tendance à vouloir gagner et à l'emporter sur l'autre."

Est-ce plus perceptible aujourd'hui?

Erika Van Dyck: "Oui, c'est clairement perceptible. Le réflexe de saisir la justice est plus fort. Mais je pense que c'est aussi dû au fait que la protection juridique est mieux connue. En soi, 'saisir la justice' n'est pas une mauvaise chose. Je préfère voir les gens faire appel à leur assurance plutôt que se demander après quelques années: 'A quoi me sert cette police d'assurance PJ?'. D'un autre côté, nos gestionnaires nous signalent que les clients recherchent souvent une solution raisonnablement acceptable sans vouloir 'écraser' la partie adverse. Mais dans ce cas, nous nous heurtons souvent à une dynamique juridique susceptible précisément d'entraver la recherche d'une solution plus humaine."

Pouvez-vous illustrer ce propos à l'aide de quelques exemples?

Erika Van Dyck: "J'estime que, dans certains cas, le cadre juridique fait obstacle à une solution humaine. Par exemple, un conflit dans lequel l'employeur est disposé à accéder partiellement aux demandes d'un travailleur mécontent peut dégénérer parce que cette concession comporte un risque trop élevé de voir l'indemnité de licenciement grimper en flèche. Si l'employeur refuse la moindre concession pour cette raison, la relation peut complètement dérailler et vous risquez de vous embarquer dans une procédure susceptible de durer plusieurs années.

Idem pour un conflit de voisinage. Si vous concédez la moindre chose lors d'une conversation informelle, cela peut être utilisé contre vous au tribunal. Le cadre légal stipule que 'Si vous avez fait telle concession ou commis telle faute, vous êtes condamné à telle indemnisation ou passible de telle procédure juridique…'. La médiation judiciaire peut constituer une alternative, car elle fait l'objet d'un contrat stipulant que rien de ce qui est dit au cours de la procédure de médiation ne peut être utilisé en justice. Mais il faut évidemment que toutes les parties concernées acceptent cette médiation."

La première chose est donc d'écouter le client. Que faites-vous pour que vos collaborateurs développent cette faculté d'écoute?

Erika Van Dyck: "Nous avons à cœur de commencer par pratiquer et appliquer cette écoute en interne avant de l'exporter. En interne, nous insistons fortement sur la communication entre les collègues, les équipes et les différents niveaux hiérarchiques. Pour s'écouter, il faut d'abord se parler. Et pouvoir aborder les sujets difficiles. Donner du *feed-back* à quelqu'un et lui dire: 'Ça, ça ne me plaît pas' est très difficile à faire. C'est pourquoi nous disposons d'une équipe de *coachs*, la *Boost Talent Team* (BTT), qui facilite les discussions difficiles. A cet effet, nous appliquons la théorie de la 'communication non violente', qui s'articule autour de la capacité à donner et à recevoir un *feed-back*. Lorsque surgit une source de rancœur, le *coach* BTT peut être appelé à la rescousse pour aider à faire passer le message difficile. Il y a différents moyens de le faire: en aidant à préparer l'entretien du *feed-back* qui pose problème, ou en assistant à l'entretien pour veiller à ce que s'instaure un dialogue permettant un *feed-back* mutuel."

Il s'agit donc surtout d'écouter avec empathie…

Gwendolyne Verstraelen: "Absolument. Nous voulons stimuler et développer l'intelligence émotionnelle de notre organisation et ne pas la faire dépendre de quelques personnes ou de certaines situations. En cas de rancœur, il est important de ne pas s'accrocher à son propre point de vue. Notre objectif est d'amener chacun à s'interroger sur la façon dont l'autre perçoit cette rancœur et à prendre tous les aspects en considération. Lorsque quelqu'un vous donne un *feed-back* négatif, essayez de le considérer comme un moyen de progresser, de gagner en maturité. Nos *coachs* sont là aussi pour aider les juristes à développer une écoute empathique. Comment s'y prendre? Quelles questions poser? Quel comportement adopter lors d'une réunion?"

Et vous espérez que cette attitude se répercute dans les contacts avec les clients?

Erika Van Dyck: "Nous l'espérons, mais nous faisons évidemment aussi ce qu'il faut pour y parvenir. Nous sommes partis du constat qu'une mauvaise communication entre collègues coûte beaucoup d'énergie. D'où l'idée de faciliter la communication entre nos clients et la partie adverse. Depuis le 1er janvier, nous avons

Erika Van Dyck:
"Les clients confrontés à un problème attendent avant tout d'être soutenus."

un 'Corporate Connection Partner'. Il s'agit d'une personne chargée de tout ce qui a trait à la connexion au sein de l'entreprise. Cette personne a également pour mission d'envisager la façon dont nous pouvons exporter cet aspect de connexion, comment nous pouvons l'intégrer dans nos produits.

Cette philosophie cadre parfaitement avec notre objectif en tant qu'assureur protection juridique. La protection juridique et le système judiciaire en tant que tels sont des outils qui garantissent le maintien d'une bonne compréhension mutuelle. Les règles sont là pour nous rappeler que franchir certaines limites peut entraîner des conséquences. Lorsque deux parties ne s'entendent plus, il y a souvent un problème plus profond que le désaccord dont il est révélateur. Notre principe directeur est le suivant: 'first connection, then solution'. Nous devons commencer par restaurer la connexion humaine, et ce n'est qu'ensuite que nous pouvons rechercher une solution qui soit, bien entendu, juridiquement acceptable. Si nous parvenons à déminer le terrain sous-jacent, il y a une chance que les parties renouent le dialogue. Et dans ce cas, il est possible que l'on trouve une solution plus élégante que de recourir au tribunal. Dans le pire des cas, un juge tranchera. Mais un tribunal se soucie rarement de la solution la plus durable."

Gwendolyne Verstraelen: "A plus long terme, nous souhaitons proposer à nos clients des outils de communication qu'ils pourront utiliser dans les situations conflictuelles en général, et donc aussi pour les problèmes relationnels avec leur partenaire, leurs enfants et d'autres personnes."

Cela ressemble à de l'assistance communicationnelle.

Erika Van Dyck: "Oui, en quelque sorte… Soit dit en passant, les courtiers aussi peuvent se montrer acerbes. Cela n'arrive heureusement pas toutes les semaines, mais nos collaborateurs sont parfois très choqués par certaines situations. L'important est d'en tirer les leçons.

Il faut chercher à savoir comment on en arrive là, mais aussi comment fixer des limites personnelles. Nous avons connu des situations où nous avons été amenés à en discuter avec le courtier concerné. Toujours avec l'intention d'essayer de se comprendre mutuellement. C'est finalement devenu notre slogan: 'Mutual understanding'. Même au sein de l'entreprise, nous devons aider nos collaborateurs à se défendre. C'est quelque chose qui s'apprend, mais de mon temps ce n'était pas enseigné à l'école. Mes enfants sont beaucoup plus à l'aise lorsqu'il s'agit de donner et de recevoir un *feedback*. Ils ont eu des cours de gestion de conflits à l'école primaire. Donc je suis confiante pour l'avenir."

Pourquoi était-il nécessaire d'adapter l'organisation aussi au sein des bureaux?

Erika Van Dyck: "Il y a six ans, nous avions cinq sites différents – Gand, Anvers, Liège, Nivelles et Bruxelles – dotés chacun d'un chef de bureau et de leurs propres chefs d'équipe. Ils fonctionnaient comme autant d'organisations à part entière, ce qui nuisait à l'efficacité. En outre, il n'y avait que peu de soutien opérationnel entre les différents sites. Nous avons décidé de remédier à ces inconvénients. Nous avons donc opté pour un fonctionnement scindé par matière juridique et nous avons mis en place des équipes néerlandophones et francophones parallèlement. Au sein des bureaux, nous travaillons désormais avec des équipes autogérées sans chefs d'équipe, mais avec le soutien du management et l'aide de *people coachs*. Les chefs de bureau ont disparu. Dans le même temps, nous avons fondamentalement modifié notre façon de travailler. Ce qui demande un certain temps d'adaptation. Tout le monde n'est pas préparé à travailler dans des équipes autogérées. Pour former une bonne équipe, il faut pouvoir se dire 'tu aurais dû faire ça autrement', mais aussi 'ça, c'était super'. Il y a des équipes où cela se passe très bien, mais d'autres équipes ont besoin d'un soutien plus intensif."

Gwendolyne Verstraelen: "Ce temps d'adaptation est tout à fait normal. De nombreux collaborateurs ont encore été engagés dans un système hiérarchique où ils recevaient quotidiennement leurs instructions de leur responsable direct et où ils pouvaient s'adresser à lui ou à elle en cas de problème. Aujourd'hui, on leur annonce que tout le monde va travailler en autogestion et qu'il n'y a plus réellement de 'n+1'. Du jour au lende-

main, ces collaborateurs doivent gérer eux-mêmes l'organisation de leur travail et résoudre leurs problèmes au sein de leur propre équipe. Le n+1 est devenu un *people coach* qui n'intervient que si l'équipe est dans une impasse. Il a fallu du temps pour rééquilibrer les équipes. Mais aujourd'hui, après quelques années, nous pouvons dire que nous sommes sur la bonne voie."

Erika Van Dyck: "Nous constatons dans nos recrutements que c'est ce mode d'organisation autogéré qui attire les candidats. Nous pratiquons un management axé sur les résultats. Tant que les résultats sont au rendez-vous, les collaborateurs gèrent leurs dossiers en toute autonomie. Certains sont partis et ont ensuite voulu revenir. Les managers sont soumis eux aussi à une certaine tension. Il est difficile pour eux de trouver le juste équilibre entre 'laisser faire les collaborateurs' et devoir quand même décider ensuite d'intervenir. L'autogestion présuppose que le management précise clairement au préalable quels sont les résultats attendus."

L'autogestion présuppose-t-elle aussi que les collaborateurs décident eux-mêmes où et quand ils travaillent?

Erika Van Dyck: "Nous avons un grand principe à ce sujet. Si les clients bénéficient d'un bon service et les courtiers d'une bonne assistance, peu nous importe où le travail est effectué. Nos collaborateurs peuvent donc télétravailler cinq jours par semaine, pour autant que tout se passe bien. Si les résultats sont à la traîne, nous organisons un entretien. Il y a bien sûr des moments où nos collaborateurs doivent se rendre au bureau. Nous avons pris des dispositions en ce sens. Nous sommes convaincus qu'un minimum de contact physique est bénéfique."

A quel point le bureau est-il important?

Gwendolyne Verstraelen: "Nous pensons qu'il est nécessaire d'avoir 'un emplacement commun'. Nous n'en sommes pas encore à pouvoir nous contenter de quelques *hubs*. Pour inspirer nos collaborateurs, nous avons créé des espaces inspirants."

Erika Van Dyck: "Nous considérons nos bureaux comme des lieux où les collaborateurs se réunissent pour travailler ensemble sur certains projets. A cet égard, l'accessibilité joue un rôle important. A Bruxelles, nous avons déménagé dans des bureaux près de la gare du Nord. A Anvers, les collaborateurs peuvent rejoindre la gare à pied. A Gand, nous sommes un peu plus éloignés de la gare, mais elle est facilement accessible en transports en commun. En Wallonie, il est plus difficile d'offrir la même accessibilité via les transports en commun. Mais cela reste un point d'attention. Un bureau doit offrir un environnement où il fait bon vivre. A Bruxelles, nous avons créé un environnement chaleureux et accueillant, comme à Nivelles et à Liège, notre nouveau site. Venir au bureau doit être un plaisir."

Une CEO se doit de montrer l'exemple. Comment le concevez-vous?

Erika Van Dyck: "Nous avions déjà pris la décision de renouveler complètement notre intranet avant la pandémie de coronavirus. C'est cette décision qui nous a sauvés pendant le confinement. Le nouvel intranet fonctionne un peu comme Facebook et est devenu le cœur de notre entreprise. Nous travaillons également de plus en plus par le biais de messages vidéo, et en tant que direction, nous cherchons à établir un contact personnel via des *Meet & Greets*, des entretiens au cours desquels aucun sujet n'est tabou et où toutes les questions peuvent être posées. Nous aussi (la direction) ne sommes que des humains et non des machines capables de rester de 8 heures du matin à 10 heures du soir devant un écran. J'ai moi-même traversé une période difficile ces derniers mois. A un certain moment, mes collègues ont tiré la sonnette d'alarme. Ils m'ont dit: 'Erika, ne vaudrait-il pas mieux que tu prennes un peu de recul? Dans la situation actuelle, nous ne pouvons de toute façon compter pleinement sur toi.' J'ai alors pris la décision d'arrêter et j'ai envoyé un message personnel à tous les collègues. A mon retour, j'ai de nouveau expliqué ma situation et la façon dont j'envisageais de reprendre le travail. Les réactions ont été très positives."

Gwendolyne Verstraelen: "Oser avouer que l'on a besoin de prendre du temps pour soi est quelque chose de très fort. Personne n'est capable de tout mener de front en permanence, le travail, les enfants, les obligations sociales et tout le reste. Il n'y a pas de honte à oser dire de temps en temps 'je n'en peux plus'. Nous voulons être une entreprise qui autorise ce genre de choses. Celui qui a besoin de lever le pied a le droit de faire une pause, il n'en reviendra que plus fort."

Erika Van Dyck: "Nous organisons même des sessions sur ce thème. Nous avons donné une formation intitulée 'Quand cela ne va plus, il faut que tu arrêtes', à l'issue de laquelle certains managers sont allés trouver le formateur pour lui demander s'ils devaient réellement conseiller à leurs collaborateurs d'arrêter le travail. Donc oui, c'est à prendre au pied de la lettre. Aujourd'hui, nous commençons chaque réunion par un *check-in* dont le but est d'évaluer la 'disponibilité mentale' des différents participants. Ceux qui ne le sentent pas et qui ont des soucis peuvent le signaler. La décision est ensuite prise en groupe de reporter la réunion ou de la maintenir. Chez nous, 'Mutual understanding' est plus qu'un slogan."

Hans Housen

Gwendolyne Verstraelen:
"A l'avenir, nous voulons être encore plus à l'écoute des clients et promouvoir la compréhension mutuelle entre les parties concernées."