

# Le DSI au service de l'expérience client



# En bref

Le client est roi. Tout devrait être dit avec ces quatre mots : le service doit être toujours disponible, le client ne doit jamais avoir à se répéter quelque soit le canal de contact, la qualité de la prestation doit toujours être à la hauteur de l'attente, le client doit être toujours agréablement surpris...

Pour cela, la DSI a un rôle important. Le système d'information qui soutient l'activité doit en effet être résilient, avec un niveau de service suffisant, parfaitement intégré, accessible par les terminaux choisis par le client... et agile pour permettre l'innovation métier.

Les témoignages de Axa à BlaBlaCar en passant par Pro BTP, la DISIC ou la SNCF permettent d'observer les bonnes pratiques. L'AFRC, l'association française des professionnels de la relation client, a amené un corpus de principes. Et l'enquête que nous avons menée a, elle, montré combien les bonnes pratiques étaient loin d'être générales.

## Sommaire

### Business

La Révolution Client : issue du numérique, elle bouleverse le SI

### Stratégie

Expérience client : disposer d'un SI sans couture

### Stratégie

Axa transforme sa relation client avec #DigitalAxa

### Business

Expérience client : l'unification de la relation, clé de l'omnicanal

# La Révolution Client : issue du numérique, elle bouleverse le SI



Eric Dadian, président de l'AFRC, lors de la Matinée Stratégique « Le DSI au service de l'expérience client » organisée par CIO le 17 mars 2015. - Photo : Bruno Lévy.

**Le 17 mars 2015, CIO a organisé une matinée stratégique « Le DSI au service de l'expérience client ». Le président de l'Association Française de la Relation Client (AFRC), Eric Dadian, y a témoigné sur le rôle du DSI dans la relation client via la transformation des outils numériques.**

« Nous avons encore beaucoup à travailler ensemble car le multi-canal ou l'omni-canal sont très loin d'être là » a constaté Eric Dadian, président de l'AFRC, lors de la Matinée Stratégique « Le DSI au service de l'expérience client » organisée par CIO le 17 mars 2015. En effet, les pratiques de la DSI sont loin d'être à la hauteur des attentes des entreprises en matière de contribution à la relation client comme l'a souligné [l'enquête menée par CIO](#) en amont de la conférence.

Le constat est d'autant plus cruel pour lui que Eric Dadian est un ancien DSI. En effet, en tant que tel, il était responsable télécommunications et, par ce biais, il s'occupait du centre d'appels de son employeur. Comme la DSI, « les centres de contact sont encore trop souvent vus comme des centres de coût, vision que nous combattons évidemment » soupire Eric Dadian.

L'AFRC constitue une communauté de 3000 membres spécialistes de la relation client représentant 300 entreprises et 300 000 emplois. « Nos membres sont des directeurs de la relation client ou des directeurs marketing mais malheureusement pas assez de DSI » se désole Eric Dadian. Le terme même de « direction de la relation client » est lui-même en train d'évoluer en « direction client ». Et, malheureusement, la France est une fois encore en retard. La relation client génère, selon Eric Dadian, un million d'emplois en Grande Bretagne et cinq millions aux Etats-Unis.

## De nouveaux métiers pour mener la révolution

« Nous allons devoir, DSI, direction marketing, direction client, tous ensemble, créer de nouveaux métiers pour notre objectif commun, mieux servir le client » plaide le président de l'AFRC. Agitateur d'idées, cette association mène des missions d'études à l'étranger et des réflexions pour piloter la « révolution client ».

Coca Cola a ainsi centralisé dans un Centre d'Interaction Client des community managers, des téléconseillers, des analystes et des consultants pour traquer, analyser et tirer des leçons voire réagir face à tous les types d'inputs en relation avec leurs produits ou leurs constituants en provenance des acheteurs ou de canaux tels que les réseaux sociaux. Le nouveau produit de la firme, le Coca-Cola Life, est directement issu des critiques frappant les produits à l'aspartame. En quelque sorte, il a été co-conçu avec ses détracteurs. La découverte des nouvelles formes d'interaction client reste de ce point de vue un axe important des travaux de l'association.

### Du *push* au *pull*

Avant, la relation client tournait autour du produit et la logique était dite *push* [poussée], centrée sur l'offre : il s'agissait d'amener le bon produit au bon prix au bon moment et au bon endroit avec la bonne promotion pour que le consommateur correctement ciblé s'empresse d'acheter. Aujourd'hui, les choses ont un peu changé. Et tout doit être centré non plus autour du produit mais autour du client. Du *Top-Down* [de haut en bas], on passe au *Bottom-up* [de la base au sommet].

Recruter, retenir et recouvrer : les *3R* remplacent ainsi les *4P* (Produit, Prix, Place [Lieu-Moment], Promotion). Le client doit pouvoir choisir le moment et le canal pour s'intéresser à une offre qu'il aura contribué à valider, définir voire à construire. Durant le parcours d'achat, il est susceptible de changer de canal selon son envie, ce qui est le plus pratique pour lui, bien entendu en étant toujours reconnu. L'omnicanalité n'est donc pas une option mais une nécessité alors que les systèmes d'information sont loin de tous le permettre à ce jour.

### L'omnicanal obligatoire

« Quelque soit le terminal utilisé à un instant *t*, le client doit retrouver la même expérience que sur n'importe quel autre canal à un autre moment » insiste Eric Dadian. Les outils numériques servent cette expérience client avec un exemple intéressant qu'est Darty. Les vendeurs, équipés de tablettes, vont au devant du client, le renseigne. Et si le client n'achète pas immédiatement, il peut retrouver sur le site web du distributeur la suite de son parcours sans rupture.

Le président de l'AFRC martèle : « imposer quoique ce soit au client est aujourd'hui vain, l'économie est devenu coopérative ou collaborative, appelons cela comme vous voulez. » Cette coopération passe aussi par les avis consommateurs, devenus classiques pour l'hôtellerie avec des sites comme TripAdvisor. Des sociétés industrielles se lancent dans une démarche similaire, par exemple Citroën pour l'évaluation de ses concessions. Ces avis consommateurs, les opinions de la tribu du client, sont un élément clé de la décision d'achat.

L'AFRC a, pour assurer la qualité des avis consommateurs, travaillé sur une norme AFNOR les encadrant.

### Le numérique sacre le client réellement roi

Nulle entreprise ne peut plus aller à l'encontre des avis de ses clients sous peine de

disparaître. Gap face à la cabale contre son nouveau logo (abandonné), Coca-Cola face à ses adversaires et toutes les autres grandes firmes sont quasiment en état de crise permanent. Les outils numériques doivent permettre de remonter les avis des clients mais aussi de satisfaire les besoins exprimés, notamment en matière d'omnicanalité. Une négligence peut entraîner une disparition de l'entreprise.

A l'inverse, la collaboration avec le client, largement grâce aux outils numériques, peut aussi faciliter le travail de l'entreprise. Erice Dadian a ainsi cité un exemple bien français. Marque créée en quelques années, Blablacar a une quarantaine de salariés pour gérer 14 millions de clients dans de multiples langues. Mais la communauté des utilisateurs s'autogère en grande partie. De la même façon, la boutique d'applications CA Store du Crédit Agricole a fait émerger des applications conçus en fonction des demandes des clients.

Si le numérique a permis la révolution de la relation client, celle-ci amène donc en retour la transformation des outils numériques.

### En savoir plus

[Télécharger les documents de la conférence](#) (Le pack s'enrichit au fur et à mesure de la disponibilité des documents)



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO

# Expérience client : disposer d'un SI sans couture



De gauche à droite : Guillaume Blot (DISIC) et David Assouline (SNCF) lors de la Matinée Stratégique « Le DSI au service de l'expérience client » organisée par CIO le 17 mars 2015. - Photo : Bruno Lévy.

**Le 17 mars 2015, CIO a organisé une matinée stratégique « Le DSI au service de l'expérience client ». Or une bonne expérience client passe par un SI bien intégré, sans couture. Guillaume Blot (DISIC) et David Assouline (SNCF) y ont témoigné de leurs expériences.**

« Dites le moi une seule fois » : le slogan de l'expérience citoyen optimale, avec un partage des informations entre administrations, peut s'appliquer à toutes les entreprises. L'omnicanalité suppose en effet que l'information client circule entre tous ses interlocuteurs potentiels, entre tous les systèmes gérant les procédures qu'il va employer. De la même façon, pour que les services proposés par une entreprise soit disponibles par de multiples canaux, les informations relatives à ce service doivent circuler. Cela passe bien sûr par une bonne intégration du système d'information, qui doit être « sans couture », mais pas seulement.

Lors de la Matinée Stratégique « Le DSI au service de l'expérience client » organisé à Paris par CIO le 17 mars 2015, Guillaume Blot (Chef du service Architecture et urbanisation de la Disic, Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication) et David Assouline (Responsable SI & Digital marketing à la SNCF) y ont témoigné de leurs expériences. Le premier a surtout présenté France Connect, une fédération d'identité base de l'Etat Plate-forme. Le second a expliqué comment a été mise en oeuvre la nouvelle application mobile de la SNCF capable de gérer le porte-à-porte.

## **Prévoir son itinéraire de porte-à-porte avec une seule application**

Cette nouvelle application gère bien sûr les horaires de trains, aussi bien grandes lignes que de banlieue ou régionaux, et les services dans les gares mais aussi un ensemble de services connexes comme les transports en commun locaux (bus,

tramways...). « La création de mon poste est liée à l'initiative Programme Porte-à-Porte de la SNCF qui acte le fait qu'un client se déplace d'un endroit à un autre, pas d'une gare à une autre » indique David Assouline. Il s'agit donc, pour améliorer l'expérience client, d'intégrer dans l'application le « pré-acheminement » (du point de départ du voyageur jusqu'à la gare de départ) et le « post-acheminement » (de la gare d'arrivée à la destination finale du voyageur).

La nouvelle application SNCF unifiée a été mise à disposition sur les stores fin janvier 2015. Elle vise à faciliter la planification du trajet d'une adresse à une autre adresse en combinant tous les transports proposés par le SNCF (trains essentiellement) mais aussi les autres transports collectifs à l'arrivée et au départ. La seule limite du service est évidemment que l'opérateur du transport concerné ait accepté de partager ses données.

« Nous nous sommes évidemment heurtés au problème du *SI sans couture* » note David Assouline. Pour la SNCF, la difficulté commence même dans l'univers du train. En effet, les transports régionaux de l'Île de France (Transiliens) ne sont pas gérés par la même entité que ceux des régions en province ni celle en charge des grandes lignes nationales. Chacune de ces entités possédait d'ailleurs sa propre application mobile (Transilien, SNCF Direct...). L'intégration a donc débuté avec les systèmes des différentes entités de la SNCF.

## **D'abord, mettre en place l'interopérabilité interne**

« Historiquement, chaque activité avait son propre système d'information » se souvient David Assouline. Et ces différents systèmes n'étaient pas nécessairement aptes à dialoguer facilement les uns avec les autres. Les clients ne se retrouvaient pas forcément dans les subtiles distinctions entre trains régionaux ou grandes lignes et ne comprenaient pas toujours pourquoi il existait plusieurs applications mobiles. David Assouline relève : « les clients nous ont interpellé parce qu'ils ne se déplacent pas en se préoccupant de telle ou telle activité de la SNCF mais de manière transverse à ces activités, en combinant transport régional et grande ligne par exemple, voire d'adresse à adresse. »

Outre le fait que le client a toujours raison, la SNCF a trouvé que cette approche était tout à fait pertinente. « Il peut y avoir une légitimité à disposer de SI verticalisés pour adresser des problématiques spécifiques » reconnaît David Assouline. Mais il tempore aussitôt : « ce qui va fédérer l'organisation, c'est le meilleur service au client, ce qui amène à une gouvernance d'un SI sans couture. »

La logique mise en place amène alors à concevoir chaque système d'information comme massivement interopérable. Dès la pose des briques de base, il va donc falloir prévoir d'exposer des services numériques liés aux services proposés à l'extérieur. « Quand on fait ça, la satisfaction du client au cours de son parcours va pouvoir se faire en associant différents services exposés » explique David Assouline.

## **Tirer la vraie valeur d'un système complexe en montrant la simplicité**

Si faire rouler des trains est compliqué, si l'organisation de telle ou telle activité de la SNCF est compliquée, toute cette complexité n'a pas à être connue du client. Le système d'information transverse délivre un service au client en dissimulant la complexité sous-jacente. Ainsi, la vraie valeur des services est ressortie.

Mais ressortir la vraie valeur client et l'optimiser suppose d'être à l'écoute de leurs besoins exacts. David Assouline se souvient : « durant les neuf mois de maturation de l'application unifiée, avant que nous ne la publions sur les stores, nous avons travaillé avec une quarantaine de clients. » Et il a fallu satisfaire dans une même application des

profils très différents de clients et de déplacements. « Il fallait tenir compte du client qui se déplace quotidiennement avec son RER et son bus pour le trajet domicile-travail comme de celui qui va aller un fois tous les trois mois dans sa famille en TGV » note David Assouline.

Au fil des mois de travail, les parcours clients se clarifient en même temps que les entrées nécessaires dans les différents systèmes d'information. Certes, il faut parfois réaliser des modifications purement techniques dans les systèmes en place mais ce qui pilote l'ensemble de la démarche, c'est bien le parcours client.

## **Convaincre de l'intérêt à partager**

Ce parcours client, la valeur client, c'est bien ce qui va justifier l'ensemble de la démarche. Et les différents services qui vont devoir partager leurs données font les efforts requis au nom de cette valeur client. « La dimension système d'information ne peut pas être abordée avant d'aborder la dimension métier, un système d'information sans couture suppose des processus métier sans couture » martèle David Assouline. La gouvernance des règles de gestion, y compris les contraintes à prendre en compte, doit être abordée sous les deux angles. David Assouline prend un exemple : « lorsque l'on va combiner un TGV et un train régional, il faut respecter des règles communes sur la correspondance, comme le temps minimal entre l'arrivée du premier train et le départ du second. » Il existe aussi des règles pour l'affichage des voies de départ, des retards, etc.

Le problème de la collaboration peut davantage se poser avec des partenaires extérieurs, voire partiellement concurrents : opérateurs de transports locaux par exemple. Dans ce genre de cas, c'est généralement l'autorité organisatrice des transports (la région par exemple) qui va poser les règles. L'intégration peut passer par une importation/synchronisation de données brutes (en open-data ou non) comme par la mise en place d'une interconnexion avec un outil local de calcul d'itinéraire. « Aux Pays-Bas, toutes les données de transport sont en open-data mais ce n'est pas encore le cas en France » regrette David Assouline. Pour l'heure, cinq régions sont intégrées à l'application SNCF, les autres étant soit sans système multimodal, soit sans accord d'ouverture des données.

Une des difficultés de cette interconnexion des données est que la qualité finale de l'information délivrée dépend de la plus faible qualité des jeux de données utilisées. L'open-data sans garantie est donc évitée autant que possible au profit d'accords formalisés. Parfois, certains organismes hésitent à partager leurs données, par honte de leur qualité. Mais ces mêmes organismes utilisent les dites données pour leur propre usage... Il y a comme une schizophrénie à combattre en la matière. Mettre en visibilité des données peut même contribuer à améliorer la qualité.

Et il restera encore à intégrer les différents systèmes de titres de transport. Pour l'heure, il est possible d'organiser son itinéraire mais pas d'acheter dans un panier unique ses tickets qui, souvent, doivent être physiques. Or acheter en ligne un ticket à aller chercher à un guichet n'a pas beaucoup d'intérêt. David Assouline mentionne : « la SNCF s'intéresse bien sûr beaucoup à une standardisation des titres de transport qui permettrait d'éditionner des titres pour l'ensemble du trajet porte-à-porte. »

## **La DSI groupe de l'Etat fédère les identités dans toute l'administration**

Lorsque les opérateurs sont partiellement ou totalement concurrents, il peut y avoir de fait des difficultés particulières. Mais même un acteur unique peut rencontrer bien des difficultés. C'est notamment le cas de l'Etat qui a mis en place sa *DSI groupe*, la DISIC (Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication). S'il ne



s'agit pas ici d'améliorer l'expérience client au sens commercial du mot, cela revient au même puisque l'on parle alors d'expérience citoyen.

La DISIC met ainsi en place une démarche baptisée Etat Plate-Forme dont France Connect est un des projets phares qui vise à mettre en place une identification unique du citoyen. « Jusqu'au décret du 1er août 2014, il n'existait pas un système d'information unique de l'Etat sur le plan juridique » se souvient Guillaume Blot, Chef du service Architecture et urbanisation de la Disic (Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication). Chaque administration avait, avant cette date, son propre système d'information. Aujourd'hui, la DISIC met en oeuvre une véritable gouvernance unifiée pour l'ensemble de l'Etat. L'objectif est bien de concevoir un système d'information orienté vers le service au citoyen au lieu d'épouser les formes organisationnelles de l'administration.

« Aujourd'hui, si l'on doit justifier de son revenu déclaré à la DGFIP auprès d'une collectivité locale pour obtenir une prestation, c'est à l'utilisateur de transmettre une information d'une administration à l'autre » regrette Guillaume Blot. Il proclame : « notre objectif est l'administration sans couture, avec un système d'information qui va faire circuler l'information entre administrations. » Cela implique certaines normalisations, comme la taille du champ *nom* par exemple. Cette régulation est pleinement dans le rôle de la DISIC.

## **Reconnaître l'individu de façon univoque**

Mais cet échange d'informations suppose surtout que le citoyen soit reconnu. Si une administration demande des informations sur un Monsieur Martin, il faut qu'elle reçoive les informations sur ce monsieur Martin précis et pas sur l'un de ses homonymes. « C'est le but de France Connect » stipule Guillaume Blot.

Grâce à ce système de fédération d'identité, chacun va pouvoir être reconnu en tant qu'individu par chaque administration. Guillaume Blot se réjouit : « avec France Connect, chacun pourra s'identifier et s'authentifier sur chaque site de service public ». Base de *l'administration sans couture*, France Connect ne va pas s'arrêter à la France. En effet, un règlement européen en cours d'élaboration prévoit que chaque ressortissant de l'Union Européenne puisse bénéficier du même service. Il va donc falloir s'assurer qu'un Belge ou qu'un Allemand se présentant devant une administration française est bien celui qu'il prétend être et qu'il va pouvoir bénéficier de tels ou tels droits auxquels il peut prétendre.

En France, il y a une difficulté particulière qu'est l'interdiction d'utiliser le « numéro de sécurité sociale », ou « numéro INSEE ». Faute d'un identifiant unique et univoque, France Connect doit fonctionner autrement. Nom, prénom, commune de naissance, date de naissance... peuvent être des éléments à combiner. Mais Guillaume Blot observe : « en France, il peut y avoir 400 personnes avec le même nom, le même prénom, la même commune de naissance et la même date d'anniversaire. »

Donc, lors de la création d'un identifiant France Connect, il va y avoir une procédure d'enrôlement comme elle existe aujourd'hui dans la sphère sociale. A ce moment là, la personne doit démontrer son identité. Pour France Connect, il pourra y avoir recours à des tiers fournisseurs d'identité pourvu qu'ils aient été certifiés, agréés dans les formes qui seront exigées par le futur règlement européen. Ce mécanisme va notamment permettre l'enrôlement via des fournisseurs d'identité étrangers pour identifier les Européens non-Français.

Derrière les chantiers de « système sans couture », il existe bien des chantiers juridiques. Mais aussi, parfois, philosophiques, pour s'assurer que les droits individuels ne sont pas remis en cause.

---

## En savoir plus

[Télécharger les documents de la conférence](#) (Le pack s'enrichit au fur et à mesure de la disponibilité des documents)



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO

# Axa transforme sa relation client avec #DigitalAxa



Nicolas Moreau lors de la Matinée Stratégique « Le DSI au service de l'expérience client » organisée par CIO le 17 mars 2015. - Photo : Bruno Lévy.

**Le 17 mars 2015, CIO a organisé une matinée stratégique « Le DSI au service de l'expérience client ». Nicolas Moreau, PDG d'Axa France, y a explicité la stratégie #DigitalAxa.**

En novembre 2014, [Nicolas Moreau, PDG d'Axa France, prenait lui-même la parole pour présenter le programme #DigitalAxa](#). Ce programme de transformation numérique de l'assureur est bâti sur un investissement de 180 millions d'euros sur trois ans dont la moitié en informatique pure.

Nicolas Moreau a témoigné sur la matinée stratégique « Le DSI au service de l'expérience client » organisée à Paris par CIO le 17 mars 2015. Il a ainsi pu détailler la transformation numérique induite par ce vaste programme et également revenir sur les raisons qui l'ont poussé à prendre lui-même la parole sur le sujet, en tant que PDG d'un grand groupe.

Outre Guillaume Pépy qui a pris la parole sur #DigitalSNCF et Nicolas Moreau pour #DigitalAxa, quelques autres patrons français le font ponctuellement. Mais les prises de paroles sont tout de même rares, même si certains appuient des initiatives comme la French Tech.

## Une transformation numérique globale

« Les 180 millions dont on parle pour la France font partie d'un programme au niveau groupe d'une valeur de 800 millions d'euros » observe Nicolas Moreau. Le budget inclut aussi bien du travail de fond sur l'architecture informatique de la société, du développement de nouvelles applications en lien avec les nouveaux services et, enfin, le financement de partenariats (notamment des start-up).

Le programme vise à transformer le fonctionnement interne de l'entreprise mais aussi les relations entre celle-ci et son environnement, et notamment ses clients. Les

assureurs font, de plus, face à une profonde évolution du monde. Par exemple, au lieu de posséder une voiture pour se déplacer de façon régulière, de plus en plus de gens vont louer des véhicules avec des services inclus (y compris l'assurance) ou recourir à du co-voiturage voire proposer du co-voiturage. Nicolas Moreau confirme : « le numérique a en effet grandement changé l'approche que l'on doit avoir du marché avec le développement de l'économie de l'usage. Les comportements changent et nous devons nous adapter. »

Plutôt, par exemple, que d'aller voir un assureur pour couvrir les risques d'un véhicule, les clients vont plutôt chercher à disposer d'une assurance pour couvrir l'ensemble des risques personnels liés à la mobilité. « La tendance, c'est que des gens veulent être protégés pour les événements de leur vie, pas pour des objets, sans oublier les industriels qui veulent ajouter de l'assurance dans leur service » observe Nicolas Moreau. L'assurance n'est qu'une partie des services ajoutés par les industriels pour muscler leur offre. Du coup, les assureurs ne vendent plus en direct leurs produits aux individus qui, de toutes façons, se moquent de savoir si tel ou tel risque est dans telle ou telle assurance, le tout étant qu'ils soient couverts. L'exemple typique est celui des constructeurs automobiles qui proposent, pour x euros par mois un véhicule assuré sous la forme d'une quasi-location.

## **Adapter le service client pour tirer partie du numérique**

Une autre évolution forte de l'environnement est la comparabilité croissante des offres. Du bout des doigts, sur un smartphone, un client peut désormais effectuer des comparaisons entre contrats là où, auparavant, il fallait se rendre chez différents courtiers et agents généraux. Nicolas Moreau relève : « auparavant, il n'était pas simple de comparer entre amis les prix payés car ce n'était ni le même produit à assurer, ni les mêmes couvertures, tandis que, désormais, on peut, grâce à des moteurs de comparaison, comparer ce que l'on payerait ici ou là pour un même produit et une même couverture ».

Les comparateurs sont plus ou moins pertinents. Ceux qui se concentrent sur le prix oublient la complétude de la prestation. A l'instant de Quiestlemoinscher.com, mis en place par Michel-Edouard Leclerc, Axa a mis en place [son propre comparateur](#) pour mettre en avant la richesse et la profondeur de son offre en la comparant sur de multiples critères aux offres concurrentes. Axa a donc pris le taureau par les cornes et, plutôt que de subir des comparaisons juste sur le prix, a créé un outil numérique destiné à ses prospects pour se comparer avec ses concurrents sur tous les critères qui lui semblent pertinents. « Nous avons bâti notre comparateur autour des moments de vie, par exemple *quels services me sont proposés en cas d'hospitalisation (garde d'enfant, ménage...)*, et nous donnons la réponse pour mettre en avant nos offres » explique Nicolas Moreau.

## **Le numérique bouleverse la distribution**

De tels offres de services aboutissent à une vente directe par l'assureur de ses polices. Or la distribution des produits d'assurance repose habituellement sur deux types d'intervenants : d'une part les courtiers, d'autre part les agents généraux. Les courtiers sont des intermédiaires indépendants des assureurs et travaillant pour le compte des assurés. Les agents généraux, à l'inverse, font partie des collaborateurs de l'assureur qu'ils représentent. Nicolas Moreau fait une nette différence : « le problème de l'irruption du numérique pour le courtier est le problème du courtier -qui peut déplacer les produits proposés à ses clients d'un assureur à l'autre- mais, en tant que dirigeant d'Axa France, j'ai une responsabilité vis-à-vis du réseau des agents généraux. »

Axa a 3200 agents généraux en France. La compagnie disposait déjà d'un canal de vente directe avec Direct Assurance. Mais, pour ce qui provient des nouveaux outils numériques, Axa a fait le choix de basculer vers chaque agent général concerné les prospects. « A côté des agences physiques, nous avons créé des agences virtuelles pour chaque agent général qui le souhaite » relève Nicolas Moreau. Chaque agent général dispose ainsi de son site web et d'outils numériques pour l'aider dans son travail.

Mais le flux qui se dirige vers Axa.fr a un coût, via les publicités et les partenariats passés, environ huit millions d'euros par an. Pour les agents généraux, chaque contact-prospect est de ce fait payant. A lui, ensuite, de transformer le prospect en client pour rentabiliser l'opération. Nicolas Moreau se réjouit : « cette manière de faire permet à l'agent général d'amener le client dans son agence où il peut alors vendre plusieurs contrats, ce que nous serions incapables de faire avec une plate-forme centralisée »

Du coup, Axa devient réellement omnicanal. Les outils numériques permettent en effet d'accrocher le client pour ensuite traiter ses besoins par divers canaux, y compris la boutique physique. « Nous arrivons ainsi à avoir des taux de transformation de plus de 50% » se réjouit Nicolas Moreau. A ce jour, entre 600 à 700 agents généraux ont effectivement franchi le pas de l'omnicanalité. Pour ceux-là, 24% de leurs nouvelles ventes proviennent du canal web. Au niveau national, le canal web amène 10% des ventes.

## **Amortir l'investissement de manière globale**

Bien entendu, ces ventes nouvelles font partie des éléments qui vont permettre de justifier les investissements sur le programme #DigitalAxa. Mais elles ne forment pas le seul retour sur investissement. « L'investissement est loin de ne porter que sur l'acquisition de nouveaux clients puisqu'il concerne également, par exemple, la marque Axa ou de nouveaux services rendus à nos clients » répond Nicolas Moreau.

Le système d'information, en effet, doit être profondément remanié. Le système traditionnel était en mode batch. Demain, il sera totalement reconfiguré avec une logique modulaire temps réel, avec des API entre applications pour faciliter l'agilité et l'adaptation facile des couches applicatives de front-office. Pour Nicolas Moreau, « il n'y a rien de plus décevant pour un client ou un prospect de prendre contact par le web puis de joindre son agent général et que celui-ci n'ait pas les données saisies par le client. » Si le volet purement applicatif n'est pas très onéreux, les refontes de l'architecture ont, elles, un véritable coût.

## **Innover dans la relation client grâce au numérique**

Faire évoluer l'architecture du site web permet donc d'innover ensuite plus facilement au service du client. Cette innovation peut être d'origine interne comme d'origine externe. En particulier, l'innovation externe peut provenir de start-up. Nicolas Moreau confirme : « #DigitalAxa comprend un volet start-up, notamment un fonds d'amorçage de 10 millions d'euros ». Les investissements peuvent par exemple porter sur des usages du Big Data.

Si les assureurs traitent depuis l'origine de nombreuses données pour tirer des statistiques sur les risques à couvrir, le Big Data change le métier de l'assureur. En effet, les données sont plus variées (pas forcément chiffrées, par exemple une analyse de verbatims clients) et volumineuses. Cela implique des évolutions dans les ressources humaines. « Mais il y a tout de même plus de points communs entre un trader qui concevait ses programmes et un data-scientist qu'entre ce dernier et un actuair, qui utilisait des programmes existants » juge Nicolas Moreau. Malgré tout, les

reconversions semblent nécessaires et font l'objet d'accompagnements. Et Axa confirme recruter actuellement de nombreux data-scientists.

### En savoir plus

[Télécharger les documents de la conférence](#) (Le pack s'enrichit au fur et à mesure de la disponibilité des documents)



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO

# Expérience client : l'unification de la relation, clé de l'omnicanal



De gauche à droite : Jean-David Michel et Laure Wagner lors de la Matinée Stratégique « Le DSI au service de l'expérience client » organisée par CIO le 17 mars 2015. - Photo : Bruno Lévy.

**Le 17 mars 2015, CIO a organisé une Matinée Stratégique « Le DSI au service de l'expérience client ». Jean-David Michel, directeur du développement de Pro BTP, et Laure Wagner, Directrice de la communication de BlaBlaCar, y ont apporté leur témoignage.**

L'optimisation de l'expérience client suppose que le client se sente connu et reconnu lors de ses transactions avec une entreprise. Quelque soit le canal qu'il utilise ou que l'entreprise emploie pour le contacter, cette reconnaissance doit être assurée. Bien entendu, le rôle de la DSI est fondamental dans la mise en place des outils nécessaires à cette omnicanalité de l'expérience client. Mais chaque métier de l'entreprise a un rôle à tenir. Il faut que les territoires soient bien fixés pour une bonne entente et l'efficacité des démarches.

Sur ces thèmes, Jean-David Michel, directeur du développement de Pro BTP, et Laure Wagner, directrice de la communication de BlaBlaCar, ont apporté leur témoignage sur la Matinée Stratégique « Le DSI au service de l'expérience client » organisée par CIO le 17 mars 2015 à Paris.

## **Optimiser le coût et le rendement des opérations marketing**

Avec ses 3500 collaborateurs, Pro BTP est l'acteur principal de la protection sociale (retraite, santé collective...) sectorielle du bâtiment et des travaux publics avec un chiffre d'affaires d'environ 7 milliards d'euros. 208 000 adhérents entreprises et 3,5 millions d'adhérents individuels, actifs ou à la retraite, bénéficient de ses prestations. « Notre stratégie était de développer notre relation adhérents dans une logique omnicanale » expose Jean-David Michel, directeur du développement de Pro BTP, par ses fonction



en charge du marketing et du digital.

Il s'agissait bien d'optimiser le rendement des opérations marketing et commerciales. Cela voulait dire accroître les ventes en baissant les coûts de distribution ou, au pire, en les stabilisant. Pro BTP a en effet des comptes à rendre en la matière. Jean-David Michel relève : « nos coûts de gestion sont publics et font partie des critères de choix entre organismes de protection sociale pour nos adhérents. »

Pro BTP s'est donc doté d'un outil de gestion de campagnes pour que l'efficacité et l'efficience de ses démarches soient accrues. Cet outil est couplé à un système d'information très traditionnel, comme on en rencontre dans l'assurance, basé sur des traitements batch dans des mainframes, avec une agilité pour le moins limitée. La logique du système back office et celle de l'outil de relation client étaient donc très différentes pour ne pas dire en opposition. « Nous avons donc dû consacrer des moyens importants pour intégrer les différents outils » note Jean-David Michel.

Très habituées à des systèmes faits maison sur mainframe, les équipes de Pro BTP ont dû, pour ces nouvelles fonctionnalités, se faire à l'idée de recourir à un progiciel externe. En effet, il n'était tout simplement pas rentable de procéder autrement. Mais une telle transition n'est pas forcément simple, notamment côté métier. En effet, le propre du progiciel est de ne pas être spécifique. Il faut donc que les directions métier acceptent ce standard. Quelques erreurs ont, de ce fait, été commises dans les premiers temps du recours à des progiciels. Jean-David Michel se souvient : « nous avons tellement construit de spécifique et tordu un progiciel qu'il en était devenu très adhérent au SI et n'apportait plus les bénéfices d'un progiciel. » Cette fois, il n'a pas fallu reproduire cette erreur.

Du coup, il y a eu un travail commun entre les différentes directions pour d'abord acter le recours à un progiciel et ensuite valider les fonctionnalités nécessaires pour répondre aux besoins. L'entreprise a dû également bien définir son architecture, ses entrepôts de données, la manière de les administrer, etc. La maintenance applicative est d'ailleurs séparée entre l'aspect technique entre les mains de la DSI et l'aspect métier confiée aux directions opérationnelles.

## **Réorganiser les processus**

Mais, bien entendu, l'outil n'est qu'une première marche. Certes, l'intégration technique n'a pas été ici très aisée mais cela reste une problématique classique à traiter. Jean-David Michel confirme : « une fois que l'intelligence nécessaire a été mise dans l'outil, il reste à modifier les modes d'organisation et à accompagner le changement. » C'est un chantier toujours en cours.

Cela va même jusqu'à se poser la question du pilotage de la stratégie numérique. Puisque l'on parle d'outil, il conviendrait d'impliquer la DSI. Mais il s'agit aussi et surtout d'une démarche métier. Dans une société telle que Pro BTP, dont le métier est avant tout d'encaisser des cotisations pour verser des prestations, le système d'information (au sens industriel du mot) est évidemment fondamental.

« La DSI a mené le projet sur le plan du système d'information mais il est clair que l'amélioration de l'expérience utilisateur repose souvent sur les idées des métiers, d'autant que ces directions ont souvent les moyens sur le plan technique de réaliser des projets » observe Jean-David Michel. Le numérique est donc venu compléter les actions de directions comme la communication ou le marketing, déjà largement sensibilisées à l'omnicanal (papier, web...). Les maîtrises d'ouvrages, de plus en plus logées dans les métiers, ont simplement intégrées le numérique à leur logique.

## **Les ressources humaines au défi des nouveaux métiers**



Jean-David Michel observe : « nous avons dû intégrer dans nos équipes des métiers dont nous ne disposions pas, voire qui n'existaient pas, il y a cinq ans. » Et ces professionnels de nouveaux genres doivent s'adapter à une entreprise existante tout en y créant de la transversalité. « Ces nouveaux professionnels viennent hacker nos organisations » s'enthousiasme Jean-David Michel. Si certaines formations commencent à voir le jour, le recrutement de ces nouveaux profils s'opère, assez logiquement, via les réseaux sociaux. Et les recrutements ne sont pas achevés... Ni leur présence dans l'organisation ni leur valeur ajoutée ne posent plus de question.

L'une des difficultés de Pro BTP est que la relation client spontanée est rare. En général, elle est liée à un sinistre qu'il va falloir indemniser ou accompagner. Et si ce sinistre est mal traité, le risque commercial est important, le client pouvant être tenté d'aller voir ailleurs. « Notre prétention est donc d'être bon aux moments clés de la vie du client » note Jean-David Michel. Les séquences de relations marketing doivent donc être pertinentes et, au quotidien, l'excellence opérationnelle est nécessaire.

Mais la logique de Pro BTP est bien d'accompagner son adhérent du berceau au cimetière. Il ne faut donc pas risquer de rompre une relation client à cause d'une opération commerciale inadéquate.

## **La qualité de la relation au coeur de l'activité**

La qualité de la relation client est aussi un élément essentiel dans un service comme BlaBlaCar (ex-Covoiturage.fr). L'idée de ce service est de mettre en relation un conducteur souhaitant effectuer un trajet avec des passagers souhaitant faire le même trajet. L'objectif est de rendre service à tout le monde : le conducteur va ainsi partager les frais de son trajet et les passagers vont bénéficier d'un voyage à moindre coût en dernière minute. BlaBlaCar permet ainsi des voyages d'une moyenne de 330 kilomètres pour deux millions de personnes par mois parmi ses dix millions de membres.

« Du coup, cela fait beaucoup de relations à gérer avec nos membres et nous disposons d'une équipe dédiée à cette activité » témoigne Laure Wagner, directrice de la communication et première salariée de BlaBlaCar. Cette équipe s'occupe de l'ensemble des relations et s'est doté d'un outil développé en interne. Laure Wagner le justifie : « nous avons des besoins très précis et spéciaux. » La gestion des voyages, des éventuelles annulations, la notation des membres par les autres membres, etc. sont en effet des fonctionnalités très spécifiques à l'activité de BlaBlaCar. Le développement a été opéré en interne par la soixantaine de développeurs, designers, etc. qui travaille dans l'entreprise, en charge autant du front-office que du back-office.

## **Penser glocal**

BlaBlaCar est présent en tout pour l'instant dans dix-huit pays, en Europe, en Inde, en Turquie et en Russie. En général, les voyages proposés le sont au sein d'un seul pays et la plate-forme est donc plutôt dédiée à chaque marché local pris séparément des autres. « Nous faisons du *glocal*, en étant global au niveau de nos valeurs et de notre service mais en étant local pour nous adapter au marché de chaque pays » indique Laure Wagner.

La plus grosse adaptation nécessaire a été en Inde où le covoiturage n'est pas un service de déplacement économique comme dans les autres pays mais au contraire un service haut de gamme où l'appartenance à telle ou telle caste joue un rôle important. En France, le covoiturage est l'alternative moins cher au train. En Inde, c'est au moins aussi cher que les trains bondés mais il permet de voyager à quatre confortablement.

## **Gérer la confiance**

Dans tous les pays, cependant, il y a une constante : le passager doit avoir confiance dans son chauffeur et vice-versa, les deux devant faire confiance aux indications de la plate-forme. Laure Wagner se souvient : « quand on a lancé le service, tout le monde nous disait que cela ne marcherait jamais car personne ne ferait confiance à un inconnu pour faire plusieurs centaines de kilomètres. Nous avons donc pris le problème à l'envers en transformant chaque frein au recours au covoiturage en fonctionnalité de la plate-forme ».

D'entrée de jeu, tous les éléments fournis sont systématiquement contrôlés lors de la création d'un profil de membre. E-mail, numéro de portable, RIB pour le paiement en ligne... Tout fait l'objet d'une vérification. L'évaluation systématique des passagers et des chauffeurs par ceux qui voyagent avec eux rassure évidemment beaucoup. La « relation membre » est donc au coeur du service.

Soixante personnes sont en charge de cette relation membre au siège de l'entreprise, pas dans un centre d'appel externalisé. Ils doivent répondre aux 1600 demandes quotidiennes des membres en moins de vingt quatre heures. La réponse aux messages est facilitée par un outil qui possède un thésaurus de réponses types et une personnalisation automatique (reprise du prénom de l'interlocuteur...) mais chaque répondant va veiller à personnaliser la réponse.

1600 messages par jour peuvent sembler bien peu pour dix millions de membres. De fait, l'usage normal du service ne requiert pas de contacter manuellement l'équipe. La première qualité d'un service en ligne est en effet son ergonomie. De ce fait, les messages peuvent effectivement être traités de manière humaine.

Et la communauté s'autogère beaucoup. Non seulement tous les membres de l'équipe se doivent d'être des chauffeurs ou des passagers et donc de connaître au quotidien le service mais les membres les mieux notés peuvent devenir des *ambassadeurs* bénévoles qui vont pouvoir aider des membres moins aguerris dans le bon usage de la plate-forme. La relation membre repose donc aussi sur les membres eux-mêmes. « L'équipe de la plate-forme va donc répondre en vingt-quatre heures à des questions compliquées mais, pour accompagner les nouveaux venus, le chat' en direct avec des ambassadeurs va être plus approprié » observe Laure Wagner. Chaque échange fait l'objet d'une évaluation. Et la note moyenne est de 4,5/5.

De plus, chaque demande d'évolution du service fait l'objet d'une remontée. Un responsable, au sein de l'équipe relation membres, fait la synthèse des demandes et transmet à son binôme au sein de l'équipe technique. De ce fait, les demandes des membres sont priorisées avant d'être traduites en fonctionnalités afin que le service corresponde toujours aux attentes réelles et actuelles des membres.

Si BlaBlaCar revendique aujourd'hui une position de leader, c'est assez simple étant donné que très peu de services concurrents continuent d'exister. Laure Wagner sourit : « mais il y a eu beaucoup d'autres services de covoiturage. Jadis. »

## En savoir plus

[Télécharger les documents de la conférence](#) (Le pack s'enrichit au fur et à mesure de la disponibilité des documents)



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO

Pour toute demande concernant CIO.focus :

[contact-cio@it-news-info.com](mailto:contact-cio@it-news-info.com)

---

**Une publication de IT NEWS INFO** : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

**Rédacteur en chef** : Bertrand Lemaire, [blemaire@it-news-info.com](mailto:blemaire@it-news-info.com)

**Tél.** : 01 41 97 62 10

**Principaux associés** : Adthink Media et International Data Group Inc.

**Président** : Bertrand Gros

**Directeur de publication** : Bertrand Gros

**Directeur général** : Jean Royné

**Président du groupe Adthink Media** : Sylvain Morel

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €

**Siret** : 500034574 00029 RCS Nanterre

