

La vision client unifiée

» Une nouvelle priorité pour les assureurs

La vision client unifiée, un incontournable

La vision client unifiée (VCU), tous les acteurs du marché de l'assurance connaissent son mérite, mais pourtant, quels sont ceux qui peuvent se targuer d'avoir une vue 360° de leurs clients ? Sur l'ensemble de leurs marchés ? Sur l'ensemble de leurs filiales ? Sur tous ses canaux de distribution ? Chez tous leurs partenaires ? Etc.

A l'heure où le marché de l'assurance est en constante évolution, où chaque mois de nouvelles alliances se créent, avec un acteur du marché de l'assurance ou autre, la VCU reste encore un but et non un acquis.

» La vision client unifiée, une nécessité

Dans un contexte où le client interagit de plus en plus avec son assureur en mode multicanal, (agence, téléphone, internet, ...), il devient nécessaire pour un assureur de connaître son client sur tous les canaux et de donner à chacun des canaux une vision 360° du client. Il en est de même dans la gestion et le suivi du dossier du client au quotidien que ce soit au niveau de ses services, de ses garanties ou encore de ses prestations. La VCU permet de garantir le bon niveau d'information à chacun des acteurs du back et du front office.

La VCU est un levier de réponse aux préoccupations majeures des acteurs du marché de l'assurance, à savoir gagner en efficacité opérationnelle en rationalisant voire en refondant leur SI, et construire des acteurs forts sur le

» La vision client unifiée, une source de satisfaction client

La VCU n'est pas encore une réalité chez bon nombre d'assureurs qui, au gré des alliances, des partenariats, des ouvertures de canaux de distribution, ont perdu la vision globale du client. Ceci peut par exemple faire échouer un plan d'action commercial qui, mal ciblé, engendrera un faible taux de transformation des mailings. Il est en effet peu opportun de proposer une assurance auto ou une MRH à un client alors que son conjoint en est d'ores et déjà équipé...

En résumé, connaître son client permet d'augmenter de façon tangible sa satisfaction et par effet de bord, ou via des sollicitations commerciales ciblées, d'augmenter son taux d'équipement produit.

Pourtant, la VCU ne se fait pas en un jour et nécessite, pour qu'elle soit efficace, d'adopter une démarche précise et mesurée en s'appuyant sur les solutions techniques qu'offre le marché. La mise en œuvre d'une VCU nécessite de repenser les processus métier, de remettre le client au centre des préoccupations, et pour se faire, de penser usages client.

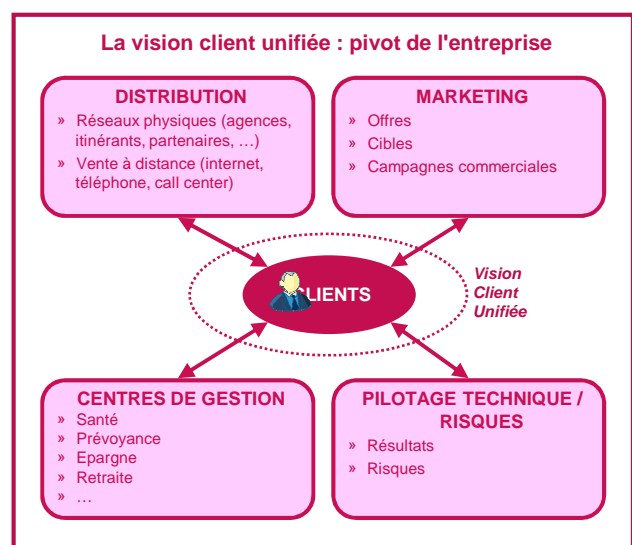
Le client des années 2010 n'est plus celui de la fin des années 80, désormais le client attend que son assureur ou que sa banque le connaisse sur l'ensemble des marchés : IARD, Vie, Santé, Prévoyance, Crédit, Epargne, ... Il lui est, par exemple, de plus en plus difficile de concevoir qu'un conseiller par téléphone lui propose une offre santé alors qu'il l'a déjà souscrite sur internet. L'essor du multicanal et le nouveau visage du client en 2010 font que la VCU ne peut plus être une préoccupation de second plan chez les assureurs.

marché en se regroupant. Elle permet également, par les solutions qu'elle apporte, de faire face à la pression du marché toujours plus forte, de supporter une importante tension sur les prix et donc de devoir faire face à de faibles marges.

Les clients souhaitent communiquer avec leur assureur comme avec leur banque, c'est-à-dire 24h24 et 7j/7 notamment par Internet, qu'il soit fixe ou mobile. La VCU permet de suivre leurs parcours et d'en tirer profit.

Par ailleurs, elle contribue à améliorer l'efficacité commerciale et celle des forces de vente en offrant une vision complète de l'équipement du client au conseiller.

En résumé, si l'assureur ne prend pas le virage de la VCU, elle s'imposera à lui rapidement...



Quelle démarche, pour quels bénéfices ?

Sans jeu de mot, lorsque l'on parle de « Vision CLIENT Unifiée », il s'agit de mettre le client au centre des activités de l'entreprise. Cette problématique est aujourd'hui particulièrement d'actualité pour les assureurs en tant que passage obligé de la stratégie de développement multicanal.

» Pas de solution unique, ni de remède « miracle »

Les assureurs traditionnels sont multi réseaux, les bases de clientèle souvent cloisonnées compliquent la mise en œuvre de stratégie multicanal et la maîtrise de la relation client.

A contrario, les MSI (mono réseau assez faiblement maillé) sont historiquement plus avancées sur les contacts à distance : le multicanal et l'unification des données client se sont imposés de fait même si le dispositif demeure néanmoins assez centré sur le réseau. Ce type de réflexion sur la vision client unifiée est ainsi avant tout une réflexion métier.

En effet, la définition de ce qu'est un client ou un

prospect, des engagements de qualité de service client selon leurs usages et des cloisonnements éventuels à abattre ou à conserver entre les univers de produits, les métiers ou les partenaires est un passage obligé avant toute mise en œuvre.

Avant de penser solution technique (dont plusieurs existent) il est ainsi nécessaire de prendre en compte les contraintes spécifiques de chaque entreprise. Même si tous les acteurs ont commencé à s'engager vers la consolidation et l'unification des informations client, tous n'ont pas fait les mêmes choix du fait de leurs contraintes spécifiques et n'en sont pas au même stade.

» Quelle approche adopter ?

La mise en œuvre d'une démarche de Vision Client Unifiée est à prendre en compte au sein des projets d'évolution de la distribution, du CRM, des compétences commerciales, du marketing mais aussi de la réglementation et de la conception de produits.

Ainsi il est nécessaire d'adresser les différentes composantes de la stratégie de distribution :

Stratégie produits / Canaux / Clients

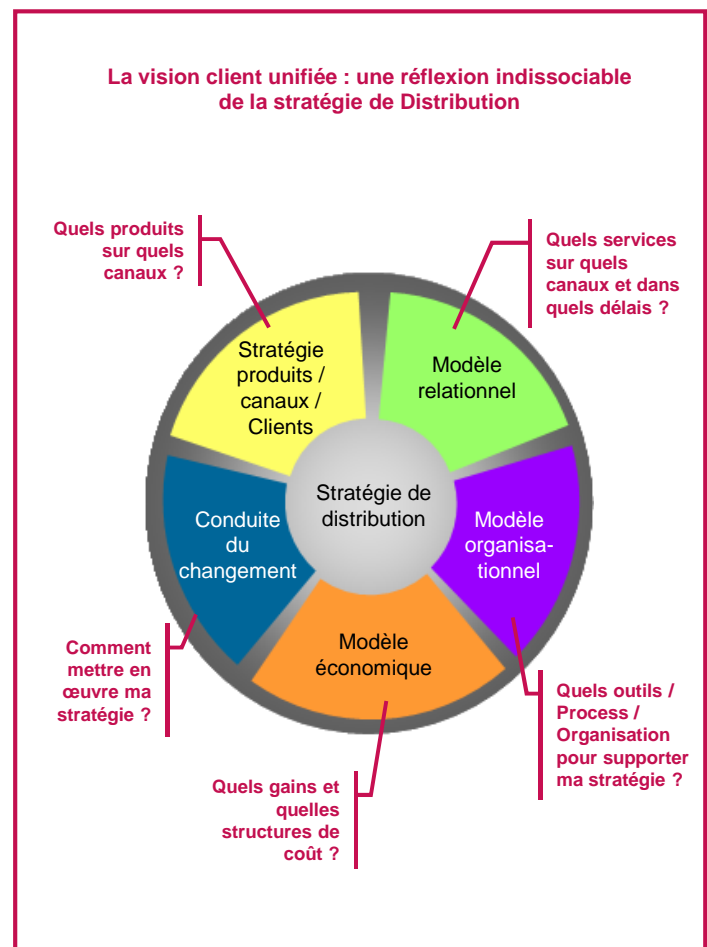
Dans un premier temps, toute réflexion autour de l'unification des données clients doit passer par la définition claire de ce qu'est un client ou un prospect selon les différents métiers et activités de l'entreprise, pour ses réseaux, fonction du rattachement client aux produits (souscripteur, titulaire, co-titulaire, bénéficiaire), mais aussi selon la notion de client final ou client de partenaire.

Modèle relationnel

Du fait de la complexité des données client manipulées par les assureurs, un travail sur les processus orientés client est nécessaire pour identifier les données clés à unifier et leurs implications dans le fonctionnement de l'entreprise.

Le modèle relationnel cherche à positionner le client au cœur de processus « performants » : niveau de service client, performance pour l'ensemble « Compagnie – Agent – Partenaire ».

Ceci en répondant aux questions suivantes : Comment j'entre en contact avec mon client ? Comment mon client entre-t-il en contact ? Comment je réponds à mon client, sur quels sujets ? Comment je traite ou fais traiter la demande ? Comment je reviens vers mon client ?



Modèle organisationnel

Plus largement que la problématique d'unification des données client, il s'agit de réfléchir à tourner l'entreprise vers une nouvelle chaîne de valeur orientée client : quels sont les cloisonnements entre réseaux, métiers et activités de l'entreprise qui méritent d'être ou non conservés au profit d'une organisation plus transverse et orientée client ?

Ou comment envisager un accès à un même poste de travail par tous les chargés de clientèle quel que soit le canal ... combinés à de nouveaux processus intégrés à tous les niveaux de la chaîne de valeur de la compagnie ?

Les données à intégrer dans ce projet d'unification doivent être réfléchies au regard de leurs impacts organisationnels, par exemple le fait de devoir définir de nouveaux propriétaires et utilisateurs de ces données.

Modèle économique

Les entreprises réalisent actuellement des investissements massifs en technologie, pour préserver toujours un temps d'avance en matière de services, de simplicité, d'ergonomie, ... qui se traduit également par un principe d'évolution perpétuel de leur SI et de leur site internet.

» Pour quels bénéfices ?

Mieux connaître son client constitue un des principaux leviers de la satisfaction client. La vision client unifiée permet alors aux entreprises de conforter la confiance client et d'asseoir ainsi leur image.

Le client mieux appréhendé, tant au niveau de ses attentes que de son équipement se verra proposer des offres plus adaptées à ses besoins grâce notamment à des campagnes marketing plus ciblées et plus efficaces.

Mettre en place un tel projet sous entend de décroisonner les silos métiers existants et de pouvoir ainsi proposer des ventes croisées au plus près des attentes clients.

» Quels écueils éviter ?

Beaucoup d'entreprises réduisent la mise en place d'une vision client unifiée à la seule dimension technologique. Or, la mise en œuvre d'un tel projet implique inévitablement un réalignement des processus métiers et une revue de l'organisation existante sans quoi les solutions mises en place n'auront que très peu d'impact sur la performance de l'entreprise.

Nombreuses sont encore celles qui misent à tort sur une base de données client unique, difficile à mettre à jour et qui n'aboutit finalement jamais faute d'un décommissionnement de toutes les autres bases client.

La mise en œuvre d'une vision client unifiée ne justifie pas toujours la refonte des outils existants. Pourtant beaucoup se lancent encore dans des projets informatiques trop

Pour mettre en œuvre l'unification des données sélectionnées plusieurs solutions techniques existent et permettent de s'adapter aux contraintes et à l'existant du SI, de ses interfaces et des applications mais aussi des budgets envisagés.

Néanmoins, avec cette nouvelle accumulation de coûts pris en charge par le siège, les assureurs traditionnels se trouvent face à des choix économiques concernant à la fois les outils et technologies mais aussi une nécessaire redistribution du commissionnement des réseaux d'agents généraux.

Conduite du changement

Les impacts de l'unification des données clients peuvent être nombreux : nouveaux propriétaires de données, évolution du poste de travail, de processus voire de certains métiers.

Le pilotage interne et commercial peuvent aussi profiter de cette orientation client pour se tourner vers plus de transversalité au niveau du siège et orienter l'approche commerciale pour « vendre plus et vendre mieux ».

L'accompagnement de l'entreprise dans l'intégration et l'adaptation à ces impacts est à ne surtout pas négliger.

La mise en place d'une vision client unifiée au sein d'une institution de prévoyance a notamment permis d'accroître le taux d'équipement client de 15% grâce au développement des ventes croisées entre le marché de la santé et celui de la prévoyance.

Outre les aspects de satisfaction client et de vente, la vision client unifiée permet également une gestion des risques plus efficace grâce notamment à une meilleure consolidation des données de l'entreprise.

ambitieux sans tenir compte de leurs véritables besoins et sans mesurer réellement les coûts / opportunités de tels projets. Un acteur majeur de la santé souhaitant accroître ses objectifs de vente croisée a finalement abandonné son projet informatique présentant au final un potentiel faible, le groupe disposant déjà d'outils 'maison' suffisants à la bonne performance de l'activité.

Enfin, mettre en place une vision client unifiée implique des modifications dans les habitudes de travail des collaborateurs. Beaucoup font encore l'économie d'un accompagnement de leurs salariés dans le changement de leur mode de travail. Ils sont alors confrontés à des résistances au changement menaçant l'avenir même du projet et de la stratégie de l'entreprise.

Quels leviers, accélérateurs de mise en œuvre ?

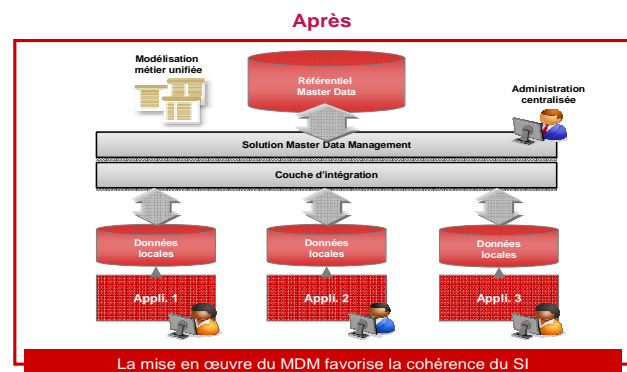
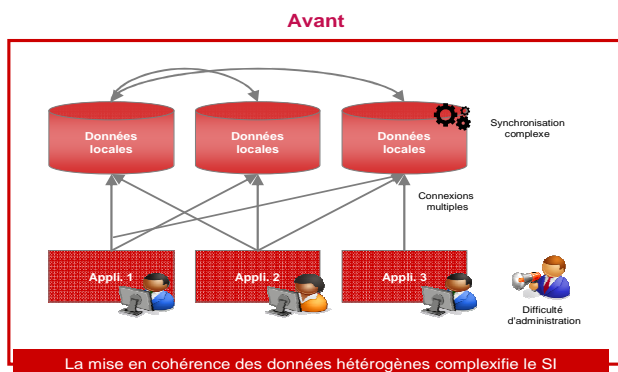
» Master Data Management

La qualité des données est aujourd'hui au cœur de la performance des assurances, des mutuelles, des instituts de prévoyance. Combien de campagnes marketing adressent des clients hors cible alors même que l'établissement dispose d'informations pertinentes dans ses systèmes ? Il n'est pas rare de trouver plusieurs bases clients avec doublons et incohérences chez les assureurs : la base des contacts web, la base client, la base prospect, etc.

Le Master Data Management (MDM) recouvre l'ensemble

des processus, moyens organisationnels, humains et technologiques mis en œuvre pour créer et maintenir une vue complète, fiable et à jour des données de référence dont les données clients, contrats, produits.

Le MDM a pour effet d'améliorer la qualité, la fiabilité de l'information client, de la rendre traçable, auditable et donc de permettre aux assureurs de faire des analyses pertinentes pour leur pilotage.

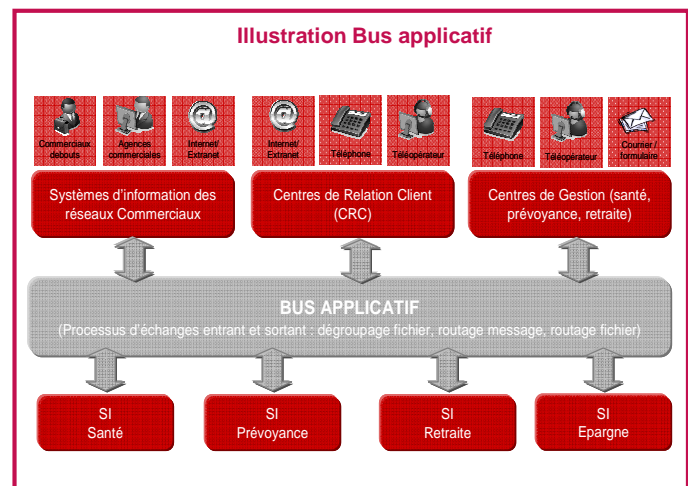


» Bus applicatifs : ESB

Dans le secteur de l'assurance, les SI métiers (Santé, Prévoyance, Epargne, Retraite, ...) sont souvent cloisonnés en silos, et utilisent de plus en plus les interfaces machines / machines (terminaux de paiement, téléphones mobiles, ordinateurs), ces systèmes ont souvent un langage propre, une technologie qui ne correspond pas aux autres technologies du SI.

Le bus applicatif ou ESB (Enterprise Service Bus) est une solution d'intégration qui sert de médiateur entre les systèmes fournisseurs et les systèmes consommateurs de service.

Le Bus permet de décloisonner les SI métiers en permettant aux acteurs des différents domaines (Réseau commercial, CRC, centre de gestion, ...), sur les différents canaux, d'avoir une vision client unifiée.



CONTACTS

Atos Consulting
 Tour Manhattan
 5-6, place de l'Iris
 92926 La Défense Cedex
 Tél. : +33(0)1 70 92 47 77
 Fr-ac.contacts@atos-consulting.com

www.atos-consulting.com

A propos d'Atos Consulting

Atos Consulting, le pôle conseil d'Atos Origin, est l'un des leaders sur le marché des services de conseil en management et en systèmes d'information.

Avec plus de 2 500 collaborateurs dans le monde, Atos Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation organisationnelle et technologique en leur apportant des solutions pragmatiques et innovantes dans les télécommunications, l'industrie, les services financiers et le secteur public.

Atos, Atos et le poisson, Atos Origin et le poisson, Atos Consulting ainsi que le poisson sont des marques déposées d'Atos Origin SA.