

Neïla Zouanbi



Master 2 Marketing de l'Innovation
Année universitaire 2013-2014

“

LA DIGITALISATION DE LA RELATION CLIENT

”

CAS: AXA FRANCE

Tuteur en entreprise : François-Xavier d'Aboville
Tuteur universitaire : Lydiane Nabec

réinventons / notre métier



La Table des matières :

Introduction :	1
I. L'ère de la digitalisation :	2
1. Contexte et définition :	2
1.1. L'émergence du marketing digital :	3
1.2. Les enjeux de la digitalisation d'une entreprise :	3
1.3. La conduite du changement comme facteur clé de la transformation digitale :	5
II. Le Social Relationship Management : nouveau canal de la relation client 2.0.....	7
1. L'influence grandissante du consommateur sur l'entreprise :	7
1.1. Du consommateur au consomm'acteur :	7
2. La gestion de la relation client :	9
2.1. La notion de CRM :	9
2.2. Les enjeux de la gestion de la relation client :	10
2.3. Les principaux canaux de la relation client :	11
2.4. L'enjeu du Big Data :	18
3. Le contexte de l'émergence du Social CRM	20
3.1. Le Web Social :	20
3.2. Les réseaux sociaux :	22
3.3. L'émergence des applications mobiles :	25
4. Le Social CRM en renfort du CRM classique :	26
4.1. Les notions clés du Social CRM :	27
4.2. Les enjeux du Social CRM :	28
4.3. Mesure de l'efficacité d'une stratégie Sociale :	29
III. Axa : vers un projet de digitalisation	32
1. L'organisation d'Axa :	32
1.1. Les entités d'AXA France :	33

2. La digitalisation au sein d'AXA :	35
2.1. La culture digitale au sein du groupe AXA :	36
2.2. Le client mis au cœur du projet digital du groupe :	39
2.3. Les projets de digitalisation de la relation client au sein d'AXA :	41
2.4. Analyse de la stratégie digitale d'AXA:	53
Conclusion :	55
Sources :	56
Liste des figures :	57
ANNEXES :	Erreur ! Signet non défini.

Introduction :

Actuellement en contrat de stage au sein d'AXA, j'ai eu l'opportunité à travers mes missions, mes recherches documentaires et les enseignements reçus au cours de mon Master 2 d'approfondir mes connaissances en marketing mais également et surtout de découvrir la mise en place effective d'un projet de digitalisation.

Fort de cela, un constat s'est imposé à moi :

- La nécessité de la digitalisation du marketing en général et de la relation client en particulier représente un facteur de réussite de l'entreprise.

Dans ce cadre d'étude, les projets tchat, la relation client réseaux sociaux ainsi que les applications mobiles qu'AXA a entrepris en accord avec sa politique de digitalisation m'ont naturellement poussé à me pencher et m'approfondir sur la relation client à travers les interfaces digitales. En effet, l'émergence des nouvelles technologies fait du digital un levier de différenciation notable dans un marché fortement concurrentiel. De plus, les changements des comportements des consommateurs du simple consommateur passif à un consommateur actif entraînent les entreprises à penser la relation client d'un œil nouveau ce qui impactera l'image de l'entreprise mais permettra aussi de trouver un équilibre entre le taux d'acquisition des clients et la fidélisation.

Pour comprendre l'importance de la gestion de la relation client, j'ai choisi de répondre à la problématique suivante :

❖ *Dans quel mesure le digital transforme-t-il la relation client ?*

Dans l'intention de couvrir la majeure partie du sujet, nous définirons dans un premier temps ce qu'est la transformation digitale et les raisons pour lesquelles les entreprises sont amenées à se digitaliser. Par ailleurs, lorsque l'on parle de projet de transformation, il paraît judicieux d'évoquer les transformations qui ont lieu en interne et la gestion des projets digitaux.

Nous analyserons ensuite les principaux enjeux du Social CRM à travers les plateformes sociales mais également les applications mobiles qui font aujourd'hui partie de l'environnement marketing.

I. L'ère de la digitalisation :

1. Contexte et définition :

Le monde d'aujourd'hui est caractérisé par une transformation digitale représentant l'un de ses plus importants « drivers ». En perpétuelle évolution, nous sommes témoins d'une véritable révolution introduite par des sociétés telles qu'Apple, Google, Facebook ou encore Microsoft. En 2010, 5 milliards d'équipements connectés à Internet ont été répertoriés par une étude d'IMS Research et rapportée *par Le Monde Informatique*. Et plus de 20 milliards sont envisagés en 2020.

Cette révolution est désormais bien ancrée dans notre quotidien et son impact se fait de plus en plus fort sur la façon dont nous, consommateurs, nous approprions l'information, la publicité et donc les marques. Selon l'analyste de Forrester Martin Gill, les acheteurs en ligne continuent de considérer l'achat via Internet comme pratique, abordable et offrant un large choix. Et pour preuve, selon cette même étude, 7 % des ventes au Etats-Unis se font online avec une croissance prévue de 2% d'ici 2016 et 40% des ventes offline sont directement influencées par des recherches d'informations au préalable sur le web. En France, la même tendance est observée, en effet, Forrester prévoit que 76 % des internautes français feront régulièrement leurs achats en ligne en 2016. C'est donc, au total, quasiment la moitié des ventes mondiales sur lesquelles le digital a un impact direct ou indirect.

Au vu de ce constat et de la croissance et de l'essor certains que connaîtra le commerce en ligne, il est évident que la transformation digitale devient un enjeu majeur pour les entreprises. Elle représente un challenge stratégique à relever puisque ces nouvelles technologies redéfinissent radicalement la manière dont les organisations travaillent. Elles doivent agir, produire, vendre et communiquer différemment. Ce challenge touche en particulier la stratégie marketing de l'entreprise : il n'est plus question de communiquer avec le client mais d'interagir avec lui. Le client devient de ce fait l'axe central de cette stratégie.

1.1. L'émergence du marketing digital :

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ayant influencé le comportement des consommateurs de façon radicale et permanente, un marketing d'un nouveau genre est né : le marketing digital.

Il est défini comme étant « *l'ensemble des outils interactifs digitaux au service du marketeur pour promouvoir des produits et des services, tout en cherchant à développer des relations plus directes et personnalisés avec le consommateur*¹ ».

D'un marketing de masse « one to many » dont l'essence était de proposer des produits à l'ensemble des clients sans identifier la cible et donc sans adapter le message, le marketing a muté à un marketing « one to few » qui se différenciait par la segmentation de la cible et donc des messages. L'apparition d'internet nous a permis de constater l'essor du « one to one » qui consiste à prendre en compte chaque typologie de consommateur, sa personnalité afin de lui proposer une offre adaptée et ciblée. L'ère de la personnalisation et de l'interaction avec le client est née.

Aujourd'hui, le rôle du marketing digital ne se cantonne plus à la simple promotion des produits mais tend à inclure le marketing client dont le principe est de mettre à la disposition des consommateurs un certain nombre de moyens visant à entretenir et à développer la relation, la fidélité, voire l'engagement de certains d'entre eux auprès de la marque.

Le marketing produit et le marketing « social » apparaissent donc comme étant complémentaires et essentiels pour séduire et fidéliser un consommateur de plus en plus « connecté » et aux usages médias de plus en plus fragmentés. En effet, les médias digitaux autorisent, en plus des actions *push* que permettaient les médias classiques, la mise en œuvre d'actions *pull* marketing où la marque est dans l'optique d'inviter le client plutôt que de lui imposer sa présence.

1.2. Les enjeux de la digitalisation d'une entreprise :

Les entreprises abordent le changement de manières différentes. Certaines font fi du changement faute de moyen ou parce qu'elles refusent de redéfinir leur métier. D'autres

¹ L.FLORES, « Mesurer l'efficacité du marketing digital », Dunod, 2012, p.4

grandes entreprises scrutent le changement mais restent spectatrices de l'exploration d'autres entreprises avant de prendre la décision de s'engager. Enfin, certaines entreprises se présentent comme innovantes et n'hésitent pas à proposer de nouvelles approches qui s'avèrent parfois audacieuses mais payantes.

Les nouvelles technologies se présentent comme le principal changement de notre ère et leur appropriation par les entreprises apparaît comme inéluctable.

Dans un monde où la concurrence est de plus en plus féroce, ces nouvelles technologies permettent à l'entreprise une différenciation certaine. Leur intégration au sein de l'entreprise assurera à cette dernière une efficacité mesurable et une meilleure performance grâce au calcul du ROI (return on investment).

En effet, la digitalisation augmente la rentabilité de l'entreprise de 26%¹ : elle permet la simplification des processus et des interactions grâce à leur automatisation. De ce fait, la problématique de la digitalisation s'invite comme étant un impératif stratégique dans toutes les entreprises de tous secteurs confondus. Cette transformation peut concerner les produits, les services, les opérations, les modes de travail des collaborateurs ou encore le service client.

De plus, la digitalisation pourra parfaitement répondre aux aspirations de notoriété de l'entreprise. C'est un moyen rapide et efficace de montrer son existence et d'attirer l'attention du consommateur.

Par ailleurs, la transformation digitale permet à l'entreprise de s'orienter davantage vers le client. La refonte de son système d'information fait partie intégrante de sa transformation digitale et l'intégration d'un Social CRM (Customer Relationship Management) permettra l'obtention d'une plus grande masse d'informations concernant ses clients.

Les enjeux de cette transformation s'avèrent multiples et certains aspects de l'entreprise sont amenés à être modifiés : sa stratégie, son organisation, sa technologie...etc.

La gestion de la nouvelle organisation doit permettre aux collaborateurs de monter en compétence en intégrant des personnes spécialisées dans le digital sans bouleverser les relations internes existantes. D'un point de vue stratégique, le digital ouvrira de nouvelles

¹L.FLORES, op-cit, p.33

opportunités à l'entreprise qui auront un impact direct sur sa relation client ce qui transformera également son business modèle.

Nous pouvons donc dire que l'inclusion de ces mutations au sein de l'entreprise nécessite une stratégie de pilotage du changement et des capacités de gestion particulières.

La partie qui suit nous permettra de comprendre les différents aspects de la gestion du changement ainsi que son importance dans le cadre du déploiement de projets visant à transformer l'entreprise.

1.3. La conduite du changement comme facteur clé de la transformation digitale :

Chaque organisation sera, de par ses objectifs, son environnement interne ou externe, confrontée aux changements. Il s'agit de les anticiper et de les utiliser comme une force.

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit d'intégrer une transformation dans une entreprise, la démarche apparaît comme aisée car les ramifications culturelles sont multiples : style de management, organisation, profil et état d'esprit des collaborateurs ou le type de relation avec le client.

Tout d'abord, il s'avère primordial d'identifier tous les acteurs, tant internes qu'externes, qui seront impliqués dans le projet et d'analyser l'aspect psychologique et sociologique des liens que ces derniers entretiennent avec le projet. Il est fondamental de déclencher le changement par l'élaboration d'une vision partagée au sein de l'ensemble de l'entreprise et qui soit orientée client. Il est également nécessaire de connaître le périmètre du changement devant être opérés au sein de l'organisation, de définir avec précision la nature des actions à mettre en place afin de mener à bien le projet.

Une fois le terrain balisé, nous pourrons nous intéresser aux différentes méthodologies du changement que nous connaissons nombreuses et qui font, dans la quasi-totalité des cas, appel à l'évolution de l'organisation, des processus de l'entreprise architecturés par la technologie et les systèmes d'information, du leadership des collaborateurs et au final de la culture d'entreprise.

Selon Christian Maisons¹, les fonctions de transformation de l'entreprise sont :

- La communication : elle est entendue ici comme étant la bonne communication entre les personnes. Afin de faire adopter un projet ou une transformation, il est nécessaire d'expliquer les raisons du changement via des outils de communication adéquats ;
- L'organisation : elle se présente comme la fonction de transformation par excellence. Elle consiste le plus souvent à changer le processus, l'organisation transversale et donc à l'évolution des métiers ;
- La formation : elle s'avère être une fonction de transformation notamment dans des domaines techniques précis. Elle intervient essentiellement lors de l'adoption d'une technologie nouvelle par l'entreprise ;
- L'information : l'ampleur prise par les systèmes d'information ces dernières années place cette fonction comme étant la plus puissante car elle représente un moyen indirect d'impacter sur l'organisation.

Le schéma suivant illustre de façon synthétique la problématique de changement et la difficulté pour le marketeur de faire le compromis permanent entre les actions à court terme et la visée stratégique orientée sur le long terme.

Le déploiement des outils technologiques qui architecturent les process doit suivre et non précéder la visée stratégique, la réorganisation et l'adhésion des ressources humaines.

En matière de changement, deux approches classiques se dessinent : une progressive et l'autre plus disruptive. Nous allons appréhender les différentes techniques de l'approche progressive² :

- Développement progressif d'un CRM sur une partie des canaux pour faire adhérer à une nouvelle segmentation, roder la collaboration DSI/opérationnels/marketing/vente, mesurer un ROI et crédibiliser le CRM ;
- Priorisation de certains segments sans nécessairement impacter l'intégralité du portefeuille clients ;

¹ Christian MAISONS, Coaching stratégique, MAXIMA, 2003, p.187

² JP AIMETTI, JM RAICOVITCH : Intelligence marketing, Eyrolles, 2013, p.137

- Approche par les process pour analyser et résoudre les dysfonctionnements des parcours clients, puis élaboration d'un plan de progrès à moyen terme avec des mesures de satisfaction et d'autres indicateurs complémentaires ;
- Création ou intégration d'une start-up du secteur avancée en digital pour favoriser le changement de culture et ensuite relever le défi de la diffusion de culture au sein de l'entreprise.

Pour résumer, nous pouvons dire que la condition principale du succès d'une transformation reste l'anticipation et la capacité d'adaptation des collaborateurs.

Dans le prochain chapitre, nous aborderons l'un des changements les plus impactant qu'ont connus les entreprises avec l'avènement du digital : la gestion de la relation client.

II. Le Social Relationship Management : nouveau canal de la relation client 2.0

1. L'influence grandissante du consommateur sur l'entreprise :

1.1. Du consommateur au consomm'acteur :

Pour une entreprise, mettre le client au cœur de sa stratégie représente aujourd'hui un facteur premier d'avantage compétitif et de performance. Cela nécessite une excellente compréhension et une anticipation des comportements des clients en vue d'optimiser les actions marketing futures et ce, de la conception du produit/service jusqu'à la gestion de la relation avec le client.

L'observatoire Adetem/Microsoft/HEC, portant sur un panel d'une centaine d'entreprises, a mis en évidence une performance significativement supérieure pour les entreprises dotées d'un système de veille intensive sur les comportements de leurs clients.

Il faut savoir qu'il existe plusieurs niveaux de compréhension du client qui correspondent à la valeur que le client attribue à un produit ou service. Ces niveaux sont similaires aux besoins représentés par la pyramide de Maslow :

- Valeur fonctionnelle : Le client accorde une importance d'usage au produit au service ;
- Valeur de satisfaction : Survient après l'usage ;
- Valeur de plaisir : Le client prend du plaisir à consommer un produit ou service ;
- Valeur de désir : La consommation de tel produit ou service par le consommateur relève du rêve.

Il est également intéressant de se pencher sur le terme « d'insight ». Malgré les différentes définitions, les avis convergent vers la notion « d'opinion, de pensée ou de caractéristiques d'une cible de consommateurs, susceptible d'inspirer la conception d'un nouveau produit ou d'un nouveau mix¹ ». Le marketing consistera donc à identifier et à capitaliser sur des « insights consommateurs » pertinents, en explorant toutes les informations disponibles ou mesurables sur sa cible de clientèle.

Avec l'avènement d'internet, nous avons remarqué l'apparition d'un nouveau type de consommateur. De ce fait, sa connaissance est devenue de plus en plus ardue.

En effet, le développement du partage d'information entre les consommateurs sur les forums ou encore les réseaux sociaux a dessiné une nouvelle forme de consommation : la consomm'action.

78%² des consommateurs se fient aux recommandations faites par leur proches et ils sont 4 fois plus enclins à acheter un produit. A contrario, 14 % seulement se laissent séduire par la publicité.

Ces chiffres parlants ont poussé les entreprises à s'intéresser davantage au client et à solidifier le lien entre l'entreprise et ce dernier dans le but de générer plus de profit.

¹ JP AIMETTI, JM RAICOVITCH, op-cit, p.31

² Guillaume EOUZAN, Webmarketing, Marketing book, 2012, p.27

Prenons par exemple le forum du site Décathlon où toute note inférieure ou égale à 2/5 entraîne une réaction par le biais de commentaires de la part de la marque.

Les clients sont donc devenus de plus en plus connectés et informés et ce, de façon continue. Leurs exigences vis-à-vis des entreprises sont devenues plus grandes. Ces changements notables forcent les entreprises à se digitaliser. Cette digitalisation, bien que répandue dans certains domaines d'activité, touche de plus en plus la relation entre l'entreprise et son client.

Cette transformation remet en question l'existant et bouscule les pouvoirs et les influences. Un changement d'état d'esprit est inéluctable au sein de l'entreprise et cela comprend notamment le développement des compétences numériques ainsi que la refonte des méthodes d'apprentissage.

Nous dirons donc que cette prise de pouvoir et ce potentiel d'expression de l'e-consommateur qui nécessitent aujourd'hui de revoir les méthodologies de gestion de la relation client des entreprises. Il est à noter qu'un client insatisfait dispose de nos jours d'une puissance de communication à travers l'émission d'avis ou de requêtes sur le site de la marque ou encore sur des sites spécialisés qui donneront une visibilité à connotation négative à l'entreprise concernée.

2. La gestion de la relation client :

Comme expliqué précédemment, le développement d'internet et l'ouverture des canaux de la relation client ont provoqué une nouvelle ère de la relation client. Cette transformation en profondeur a conduit les entreprises à inventer différents outils et méthodes afin de satisfaire un client plus exigeant. Les clients quant à eux ont été conduits à interagir de manière nouvelle avec l'entreprise, ils ont en été obligé à connaître le type de canal adéquat à leur demande.

La gestion de la relation client est donc tout naturellement devenue un métier organisé et occupe une place prépondérante dans l'entreprise. Nous assistons au développement des bases de données et du CRM : l'entreprise veut connaître et maîtriser la relation client.

2.1. La notion de CRM :

CRM signifie *Customer Relationship Management* en Anglais soit *Gestion de la Relation Client* (GRC).

La gestion de la relation client est : « un processus interactif dont l'objectif est de réaliser l'équilibre optimum entre les investissements de l'entreprise et la satisfaction des besoins des clients afin de générer un maximum de profits¹ ».

Elle représente une démarche organisationnelle dont l'objectif est de maximiser la satisfaction des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité via une pléthore de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable avec ces derniers. Cette gestion permet d'apporter une réponse adaptée, par un canal approprié, à chaque client ou groupe de client.

Cette gestion permet une amélioration de la qualité de service ainsi que la réduction grâce à l'utilisation de médias moins coûteux ainsi qu'à une plus fine connaissance client et donc à un ciblage plus précis des actions marketing.

2.2. Les enjeux de la gestion de la relation client :

a) La productivité :

Grâce au CRM, l'automatisation de la majeure partie des tâches telles que le service d'information client, le service après-vente, la force de vente, la gestion de commandes entraîne une réduction des coûts et une hausse de la productivité et ce, notamment, grâce à la centralisation de l'information.

De plus, le CRM permette une meilleure gestion du service chargé de gérer la relation client et ce en collectant les informations et en optimisant tous les processus liés à cette activité.

b) L'accroissement de la fidélité des clients :

Le CRM permet une personnalisation de l'ensemble des services par rapport au profil du client. Sa satisfaction, influencée notamment par le service client, les informations sur les produits, la facilitation de l'achat, le conseil et l'expertise, sera donc accrue.

¹ <http://www.eccs.com> (The European CRM Portal)

c) L'intégration cohérente du multicanal :

La cohérence entre les différents canaux de communication dont dispose l'entreprise permet d'éviter les coûts dus justement au nombre de canaux. Elle permet également d'atténuer le sentiment de matraquage communicationnel que peuvent ressentir les clients tout en leur offrant un réel échange et une expérience client particulière.

En conservant l'ensemble des interactions avec le client ainsi que ses attentes et préférences, le CRM permettra à l'entreprise de communiquer de façon plus cohérente et donc d'accroître sa compétitivité.

d) La compétitivité sur le marché :

La saturation du marché fait que les objectifs de parts de marché des entreprises se font de plus en plus ardu à atteindre. Il est surtout question de conserver les parts de marché déjà acquises par l'entreprise. Ainsi, la notion de fidélisation prend tout son sens et devient une véritable stratégie marketing afin d'éviter au maximum que la concurrence vienne grignoter les parts de marché déjà acquises par l'entreprise. Les entreprises continuant de déployer un marketing traditionnel se verront dans l'incapacité d'acquérir de nouveaux clients mais également de garder leurs clients.

Le CRM apparaît donc comme une arme de compétitivité au vu de sa capacité à optimiser la satisfaction et donc la fidélité des clients.

2.3. Les principaux canaux de la relation client :

Les moyens permettant à l'entreprise d'entrer en interaction avec ses clients sont de plus en plus nombreux après le développement des nouvelles technologies.

Les principaux canaux d'une relation client présentent des caractéristiques très diverses (qu'ils soient des clients ou des entreprises) des fonctionnalités différentes :

- La nature de l'interaction : s'il est vrai que les données récoltées du site internet de l'entreprise peut donner une information riche et adaptée à certains besoins des clients, sa capacité en demeure néanmoins plus limitée que celle d'un vendeur traditionnel souvent plus apte à contextualiser les demandes du client et d'y apporter une réponse pertinente.

- La nature et la richesse de l'information disponible lors de l'échange : Les données récoltées par un biais automatisés sont généralement de l'ordre du quantitatif tandis que les données récoltées par un vendeur sont plus qualitatives, il peut donc se baser sur l'ensemble de l'historique du client afin de satisfaire sa demande.
- La disponibilité des acteurs lors de l'interaction : Tandis que le site internet de l'entreprise peut être disponible à tout moment pour un client connecté, la majorité des autres moyens d'interaction ne sont utilisables qu'à des horaires particuliers.
- La capacité du canal à toucher simultanément un grand nombre de clients : alors que la capacité de contact d'un vendeur est quasiment réduite à un seul et même client, l'envoi d'un emailing par exemple est capable de toucher un grand nombre de clients.
- La structure des coûts engendrés par les divers moyens d'interaction : Il est évident que les technologies actuelles permettent de communiquer avec le client à un coût beaucoup plus réduit. Il est par ailleurs impératif de prendre en compte le coût, même minime de ces moyens, mais également et surtout celui du traitement des réponses client, qui dans certains cas s'avèrent quelque peu coûteuses.

Les différents canaux ne semblent pas opposés mais complémentaires. Il s'agit donc de créer un continuum entre chaque canal dont les spécificités seront utiles à des moments particuliers : conseil, achat ou après-vente.

Les bases de données permettent de créer une complémentarité entre ces canaux de telle manière que l'entreprise puisse les mettre en œuvre tout en conservant la cohérence des historiques et des offres.

Nous allons maintenant voir plus en détail les fonctions apportées au client par les différents canaux :

a) Les canaux présentiels :

La relation client en présentiel comprend la force de vente itinérante, les vendeurs en magasin ou encore tout dispositif mis en place permettant d'interagir en face à face avec le client. L'adoption d'une logique relationnelle par les entreprises permettant de proposer des offres personnalisées à chaque client permet notamment de :

- de récolter et d’exploiter bon nombre d’informations concernant le client en instaurant un climat de confiance à même de permettre une meilleure compréhension des attentes du client ainsi qu’une collecte d’informations relative au contexte ;
- d’élaborer ou d’ajuster une offre commerciale plus pertinente en fonction de la particularité du cas du client ;
- de suivre l’ensemble des flux logistiques afin de mieux renseigner le client quant à sa commande ;
- de manière générale, d’ajuster tout élément de l’échange entre le client et l’entreprise en fonction du contexte.

Dès lors que le contexte se complexifie, l’intervention de la force de vente s’avère indispensable. Mais cette capacité de gestion dans des situations peu normalisées constitue un coût comprenant les frais et le temps de déplacement, la formation des vendeurs mais également l’encadrement et la motivation de l’équipe.

La recherche de l’efficience a conduit les entreprises à répartir les relations clients/entreprise sur de multiples canaux induisant un repositionnement de l’ensemble des activités commerciales. Ce changement s’illustre par exemple grâce au fichier client qui, avant, était uniquement géré par la force de vente et qui, aujourd’hui, est commun aux différents canaux qui se voit inéluctablement enrichi.

En remettant donc l’information au cœur de toutes les démarches d’interactions avec le client, le processus de vente et de pilotage se voient transformés. Les managers appréhendent la relation avec le client dans une approche beaucoup plus analytique optimisant ainsi la fonction de la relation client et l’élargissant à d’autres canaux tels que la relation client à distance.

b) Les canaux à distance :

Les centrales d’appel constituent le deuxième dispositif qui soutient la relation client. Elles permettent un contact quasi permanent avec le client. Elles sont devenues incontournables dans divers usages tels que la prospection, la vente, la mesure de la satisfaction client ou le service après-vente.

Plusieurs caractéristiques entraînent les entreprises à privilégier cet outil aux autres moyens relationnels. Premièrement, les centres d’appel favorisent une grande réactivité face aux

demandes clients tout en conservant la capacité à récolter une information riche et contextualisée lors de l'interaction.

En contrepartie, toujours, cet outil génère des coûts de gestion de l'activité semblables à ceux engendré par la force de vente physique.

c) L'écrit dans la relation client :

Les supports écrits, qu'ils soient matériels ou virtuels, jouent un rôle déterminant dans la relation client. Newsletter, courrier ou SMS ont un objectif informatif auprès des clients. L'étude Dolist.net 2010 démontre que plus de 2 annonceurs sur 3 déclarent envoyer des newsletter et plus d'un sur deux mettre en place des campagnes de emailing véhiculant des offres promotionnelles.

La dématérialisation des supports écrits permet de sensiblement réduire les coûts administratifs. Elle favorise également une plus grande intégration avec les autres outils de données permettant ainsi une plus grande personnalisation et ce pour un grand nombre de client. Elle permet également de mesurer quasi instantanément l'efficacité d'une campagne et d'être plus réactif dans la relation client.

Son faible coût a cependant conduit les entreprises à multiplier les sollicitations de leurs clients via ce canal ce qui a engendré la baisse du taux d'ouverture des courriels électroniques de 3 points entre 2008 et 2010 pour passer sous la barre des 17 % fin 2010¹.

Les entreprises sont donc dans l'obligation de générer des flux d'interaction planifiés c'est-à-dire avec l'assentiment du client (permission marketing).

d) Les sites Internet, les réseaux sociaux et le mobile :

Ces dernières années, la relation client a fortement été impactée par le développement exponentiel d'Internet et des smartphones.

Internet constitue un outil commercial incontournable, pour preuve, 38,2 millions d'internautes (71,3% des Français de 11 ans et plus) ont visité en 2010 plus de 100 000 sites Internet².

¹ Journal du net, 16 novembre 2011.

² Pierre Volle, Stratégie Clients, Pearson, 2012, p.166

De plus, ces outils ont engendré une habitude de partage d'informations que ce soit via les blogs, les forums...etc., ce qui démontre la capacité d'Internet à établir de riches et nombreuses interactions.

La logique de départ des sites statiques (vitrine) laissent place à des outils interactifs, à des pages Internet dynamiques tout en restant reliés à des bases de données permettant d'identifier les individus, de leur proposer un contenu personnalisé mais également d'illustrer l'offre en ligne par des informations et avis relatifs à l'expérience de consommation.

Le développement des smartphones a également apporté de nouvelles fonctionnalités permettant la gestion de la relation client. Les entreprises les plus innovantes ont développé des écosystèmes complets d'applications mobiles incluant des cartes de fidélité, du couponing et le paiement en ligne permettant de fluidifier les interactions des clients avec les entreprises.

En outre, la connexion de ces appareils aux bases de données de l'entreprise et outils de traitement de l'information permet la détection des comportements de recherche d'information, d'achat, et d'utilisation rendant possible l'anticipation des futurs achats, le tout à moindre coût.

Nous constatons donc que ces nouveaux outils permettent à l'entreprise de maintenir une relation client fluide et riche et individualisée pour une masse de clients en tous lieux et heures, performance que les canaux classiques n'ont pas réussi à accomplir.

2.3.1. Les enjeux, les écueils et les risques du multicanal :

Les clients devenus multicanaux pour l'obtention de l'information ou encore l'achat de produits ou services ainsi que la volonté de rationalisation, le mimétisme et la peur de perdre du terrain face à la concurrence ont été des moteurs puissants de l'adoption du CRM multicanal par les entreprises qui s'est très rapidement imposé comme un « must have ». Devenu une évidence, les entreprises s'équipent massivement de solutions de CRM et étendant leur activité au-delà de leur canal habituel.

Le multicanal peut être considéré comme un moyen de capturer/fidéliser les clients et de maximiser leur valeur sur le long terme.

En revanche, le CRM multicanal est considéré par certaines entreprises, d'abord, comme un outil de management des contacts visant l'efficacité et le développement de l'activité

commerciale sans améliorer nécessairement la relation avec le client. Il est donc à la fois porteur de grandes promesses pour l'entreprise et parfois de quelques déceptions pour les clients.

Afin de permettre une convergence entre les objectifs de l'entreprise à savoir la baisse des coûts de contact, la croissance des ventes avec l'amélioration de la relation client à savoir la satisfaction relationnelle, attachement à la marque, confiance envers l'entreprise...etc, il est important de se pencher sur les écueils à éviter lorsqu'une entreprise opte pour un CRM multicanal :

- **Ne pas confondre client et cible :**

En effet, pour certaines entreprises, le client représente avant tout une cible et non un partenaire avec lequel pourrait élaborer un mode d'interaction approprié. Les clients ont finalement le sentiment d'avoir un contrôle quasi inexistant sur la manière dont les entreprises interagissent avec eux. Le marketing de la permission est circonscrit à la sphère Internet et n'est pas assimilable à un marketing inversé dans lequel le client prendrait le pouvoir sur l'entreprise.

- **Ne pas confondre relation et transaction :**

Le développement grandissant des canaux à distance ont entraîné un usage immodéré des techniques promotionnelles. La réalisation d'une vente à court terme prend souvent le pas sur une relation de qualité empreinte de confiance et d'engagement respectif, résultant à un échange gagnant-gagnant sur le long terme.

- **Ne pas confondre relation et contact :**

Le multicanal permet la multiplication des points de contact et des outils d'interaction. La multiplication des contacts avec le client ne donne pas forcément la sensation au client d'être engagé dans de forte relation avec ces entreprises qui les contactent en permanence. Au contraire, si le client a l'impression d'être harcelé par l'entreprise, il aura une attitude de distanciation et un désengagement progressif. Une recherche récente de N'Goala, Cases et Munier démontre qu'au-delà d'un certain niveau de communication, l'effet de réachat devient négatif et génère un rejet chez les cibles notamment quand les canaux sont multiples.

- **Ne pas confondre relation et intrusion :**

Chaque nouvelle technologie développée va dans le sens d'une plus grande intrusion dans la vie personnelle des clients. Par exemple, la géolocalisation des clients ou des prospects grâce aux smartphones donne la possibilité aux entreprises de solliciter plus fréquemment leur client. En effet, l'efficacité même du CRM multicanal est l'exploitation des données personnelles (historique d'achat, préférences, données bancaires, etc.) récoltées au cours de précédentes interactions. Une telle façon de faire peut être jugée intrusive par le client et entraîner une forme de résistance.

Ce n'est donc plus le client qui va vers l'entreprise mais l'entreprise qui entre dans la vie du client. Ce dernier craint la dissémination de ses données personnelles à des tiers malveillants et souhaite que les offres et les messages soient véritablement personnalisés.

L'efficacité de la relation client dépend alors de la capacité des entreprises à mettre en place des dispositifs de recueil et de stockage des données permettant d'apporter toutes les informations contextuelles favorisant une interaction efficace tout en préservant la vie privée des clients.

2.3.2. Le pilotage de la stratégie multicanal :

La première étape dans l'élaboration de la stratégie multicanal est l'attribution d'un rôle et d'objectifs propres à chaque canal et ce, en procédant au croisement entre les spécificités de chacun d'eux avec les attentes et préférences des clients. Pour les « digital natives » par exemple, l'entreprise favorisera les canaux digitaux. Tandis que pour les clients à forte valeurs le canal direct sera privilégié.

C'est ensuite à mettre en perspective avec la performance économique et la rentabilité de chaque canal, en fonction de l'acte et du motif de contact.

Une fois les rôles et objectifs de chaque canal sont déterminés, tout l'enjeu pour l'entreprise est de faire adopter les « bons » canaux aux « bons » clients selon le motif de contact. Une stratégie de déport consistant à encourager tel ou tel canal et décourager le client à en utiliser peut être déployé afin de permettre un bon arbitrage entre les canaux.

En résumé, il s'avère essentiel de proposer une offre cohérente, quel que soit le canal utilisé tout en coordonnant les efforts de promotion pour éviter une dispersion de moyens d'actions.

Pour ce faire, plusieurs dispositifs ont été mis en place notamment le développement des bases données client qui permet de stocker les historiques d'interactions accessibles par tous les acteurs de la relation client. Cet accès étant primordial afin d'offrir une prestation satisfaisante ce qui fait de la gestion de données en enjeu crucial de la part des entreprises.

2.4. L'enjeu du Big Data :

D'un point de vue marketing, la véritable révolution ne se situe pas tant dans l'arrivée d'un nouveau canal de vente (e-commerce), ni l'émergence d'un nouveau support de communication (Web, réseaux sociaux) que dans la digitalisation globale du parcours client et la data (l'information) que ce parcours génère et/ou exploite.

2.4.1. L'avènement du Big Data :

La « loi de Moore » est le constat, dans les années 1970, que la puissance des microprocesseurs doublait approximativement tous les deux ans grâce aux innovations techniques successives.

Ces progrès technologiques continuels, la croissance exponentielle des informations sur Internet et la sophistication toujours plus poussée des systèmes d'information permettent de transposer la loi de Moore aux données. En effet, une étude du cabinet IDC pronostique une multiplication des données numériques mondiales de 36 entre 2011 et 2020.

Cette explosion de la quantité des données, appelée initialement « Big Data » aux Etats-Unis est appelée en France « Déluge de données » ou « infobésité ». C'est ce dont les géants de l'informatique et de la télécommunication se sont emparés, fourbissant leurs outils pour stocker et traiter les mines d'information du Big Data.

2.4.2. Les enjeux du Big Data :

L'utilisation la plus pertinente du Big Data consiste à améliorer et à accélérer les modèles marketing actuels grâce à de nouvelles mines d'information :

- **Personnalisation de l'offre :**

La technique en soi n'est pas nouvelle, en effet, dans les années 1980 les grandes sociétés de ventes par correspondance exploitaient déjà les données disponibles sur leur fichiers client afin d'optimiser le rendement de certaines campagnes.

Aujourd'hui, le principe n'ayant pas fondamentalement changé, les données permettant d'expliquer les comportements des clients s'accroissent chaque jour et sont immédiatement exploitables car digitales.

En effet, la généralisation des réseaux sociaux et des applications mobiles permet d'obtenir des informations supplémentaires telles que les centres d'intérêt, l'appartenance à des communautés ou encore la géolocalisation.

Le fait de combiner l'ensemble de ces outils permet à l'entreprise d'orienter des messages personnalisés et donc efficaces favorisant l'acte d'achat ou encore l'entrée dans un magasin situé à proximité du client cible.

- **Optimisation du ROI des actions marketing :**

L'évaluation de l'efficacité des différents canaux utilisés ainsi que des actions menées est possible grâce à l'analyse statistique de ces indicateurs, le « Web analytics » qui donne accès à de multiples indicateurs tels que le nombre de pages vues, le temps de visite, l'origine, le profil, la géolocalisation du client, le taux de conversion commerciales...

Ces analyses permettent de mesurer en permanence l'efficacité des investissements marketing et d'ajuster en conséquence les campagnes de communication.

- **Favorisation des applications marketing en temps réel :**

La facilité de l'accès à l'information ainsi que l'accélération des décisions et actions marketing permet d'évoquer l'apparition du marketing « en temps réel » ou synchronisé qui concentre le processus de recueil de l'information, de la décision et de l'action marketing en un seul et même temps.

Ces initiatives, plus tactiques que stratégiques, sont efficaces à l'optimisation d'actions marketing opérationnelles et ne remplacent pas une réflexion marketing structurée en amont.

- **Mesurer son e-réputation :**

Afin d'étudier leur image de marque, certaines grandes entreprises procèdent à la synthèse de l'ensemble des messages émis et échangés les concernant sur le Web, et ce complément des études classiques.

Des analyses linguistiques et statistiques mettent en place des indicateurs d' « e-réputation » permettant de réagir en un temps record et de suivre l'évolution de l'image de marque, globalement dans des communautés choisies au préalable.

En plus de toutes ces possibilités pratiques et opérationnelles, il est possible d'exploiter le Big Data pour en extraire des idées d'innovation ou d'amélioration de performance.

Enfin, l'exploitation intelligente de ces datas permet d'offrir une expérience client riche, interactive, en temps réel et donc hors du commun. La data représente un fil rouge permettant de suivre le client, de le qualifier et d'interagir avec lui en simulant des démarches marketing proactives, personnalisées et automatisées. L'enjeu réside dans la maîtrise de ce fil rouge et l'utilisation des ressources qu'il génère. Cela permettra de maîtriser les coûts marketing tout en augmentant notablement son efficacité.

2.4.3. Les limites du Big Data :

Les limites sont essentiellement d'ordre technique. En effet, la diversité des sources d'information de nature et de codage hétérogènes suppose des traitements informatiques lourds et des outils d'interrogations forts.

Certaines avancées promettent la mise à disposition d'espaces de stockage gargantuesques qui seraient accessibles grâce au Cloud mais le retour sur investissement reste encore peu probable.

La deuxième limite relève de la protection des données personnelles. En effet, en France par exemple, la Cnil impose des consignes très strictes aux entreprises. De plus, certains dysfonctionnements poussent les clients à être de plus en plus soucieux de préserver leur sphère personnelle de crainte de l'utilisation abusive de leurs informations privées.

3. Le contexte de l'émergence du Social CRM

3.1. Le Web Social :

Il est possible de définir le Web Social comme le Web : *« Regroupant les plateformes, les applications et services dont disposent la population connectée afin de converser de partager*

et d'interagir¹ » ou encore : « Les médias sociaux désignent un ensemble de services permettant de développer des conversations et des interactions sociales sur internet ou en situation de mobilité² »

Il se caractérise par :

- L'enrichissement de l'identité numérique de la personne au fil de ses interactions ;
- La revalorisation du rôle de l'internaute/client auprès des entreprises due à leur influence grandissante ;
- La recherche du « temps réel ».

Le Web Social a joui d'un contexte technologique et social favorable à son développement. Il y a d'abord eu une standardisation technologique ; en effet les protocoles d'Internet se sont peu à peu uniformisés, la tendance des usages se concentrait sur le Web. Ensuite, la baisse des coûts d'accès ainsi que le haut débit ont favorisé l'adoption du Web par les internautes.

Le Web a en effet mis quatre fois moins de temps à s'imposer comme un média de masse qu'un autre canal tel que la télévision. Cette impressionnante progression du Web social a entraîné un changement notable des habitudes des internautes : il n'est plus question de recevoir l'information de façon passive mais au contraire, d'aller chercher l'information que l'internaute veut trouver.

Le Web a ainsi réussi à devenir une composante essentielle de la communication des entreprises. En effet, plus le nombre d'internautes augmente plus les actions de communication online progresse. Au vu du nombre d'utilisateurs du Web, l'enjeu réside aujourd'hui dans la maturité des usages des internautes.

Depuis l'avènement du Web 2.0, il n'est plus question pour les entreprises d'imposer des modèles de communication mais bel et bien de s'adapter aux tendances créées par les internautes eux-mêmes ainsi qu'aux moyens par lesquels ils autorisent l'entreprise à interagir avec eux. Il est donc nécessaire d'adapter leur stratégie aux usages de la cible au risque de voir leur stratégie de communication vieillir prématurément et perdre progressivement toute efficacité et faire preuve de cohérence dans leurs approches communicationnelles.

¹ E.FRAYSSE, Facebook, Twitter et le Web Social : Nouvelles opportunités de business, Editions Kawa, 2011, p.30

² E. FRAYSSE, op-cit, p.30

Du point de vu de l'entreprise, l'orientation « Web Social » a des conséquences importantes sur le plan organisationnel sachant que l'on passe d'une approche « Top-Down » (du haut vers la base » à une approche « Bottom-Up » (de la base vers le haut). Cette orientation passe donc par :

- Moins de hiérarchie afin de faciliter la réactivité dès lors que le client formule une demande ou émet des commentaires ;
- Des interactions moins formelles, plus spontanées et non-linéaires entre l'entreprise et le client ;
- Moins d'études de marché et plus de crowdsourcing.

Les entreprises doivent également accepter que l'information ne se trouve plus essentiellement dans l'entreprise mais également et surtout auprès des clients et ce grâce à l'introduction d'Internet. Elles n'ont plus qu'une alternative : s'adapter ou mourir.

L'adaptation organisationnelle passe également par la création de nouveaux métiers ou la mutation des métiers existants tels que : Community manager, digital strategist, éditeur-responsable web.

3.2. Les réseaux sociaux :

« Une page Facebook sans lendemain, c'est rechercher un coup d'un soir avec son client¹. »

Nous constatons que les moteurs de recherches ne sont plus l'unique source de trafic dont disposent les internautes. En effet, les réseaux sociaux prennent un part de plus en plus importante et seront, demain, la source principale de trafic. La présence d'une entreprise sur les réseaux sociaux nécessite une stratégie et une activité quotidienne tout en assurant une simplicité et une efficacité tant au client qu'à l'entreprise.

Les médias sociaux sont de plus en plus répandus et s'inscrivent dans la vie quotidienne des usagers et des consommateurs. C'est donc très naturellement à partir de 2011 que les entreprises ont réellement pris conscience de l'importance de ces médias comme étant des éléments incontournables dans le développement d'un marketing digital très performant, axé sur le consommateur. En effet, les réseaux sociaux représentent bien plus que de simples plates-formes d'échanges ; ils prennent une part de plus en plus importante et seront, demain,

¹ Nils Andres, fondateur de Brand Science Institute

la source principale de trafic tout en étant considérés comme des relais d'informations qui font parties des nouveaux usages du Web.

3.2.1. Panorama des médias sociaux :

Les médias sociaux sont, aujourd'hui, omniprésents : la plupart des sites web sont maintenant reliés aux grandes plateformes sociales, et les plateformes sociales recyclent les contenus des plus grands sites web. Pour les internautes d'aujourd'hui, il n'y a qu'un seul web et les médias sociaux en sont le moteur.



Figure 3 : Fred CAVAZZA, Panorama des médias sociaux, édition 2014

Au centre du schéma, nous retrouvons les trois plateformes sociales dominantes :

- **Facebook :**

Crée en 2004 par Mark Zuckerberg, Facebook est devenu le centre de gravité des réseaux sociaux. LA plateforme sociale de référence, la plus importante, mais également la plus complexe, car la compétition y est la plus féroce.

Pour comprendre le poids de ce réseau social, voici une liste de chiffres clés qui caractérisent ce que représente Facebook à l'heure actuelle.

Facebook c'est :

- 1 milliard de bénéfice net (en 2011)
- 1,2 milliard d'utilisateurs soit 7 fois plus que Twitter
- 60 millions de statuts postés chaque jour
- 70 langues utilisées
- 526 millions de connexions utilisateurs chaque jour

Cette position dominante permet à Facebook d'imposer ses propres règles tout en compliquant la tâche des annonceurs. Certains principes sont de ce fait remis en cause tels que la nécessité d'être présent sur Facebook via un page.

- **Twitter :**

Créé en mars 2006 par Jack Dorsey, l'objectif était d'avoir la possibilité d'envoyer gratuitement des messages appelés « tweets » sur internet. Contrairement à Facebook, Twitter répond à un principe de simplicité d'utilisation qui permet à l'utilisateur de poster ou lire de courtes informations qui l'intéressent et ne dépassant pas 140 caractères. Dépassant les 240 millions d'utilisateurs dans le monde, Twitter représente le grand rival qui refuse de se laisser distancer et qui accélère donc sa transformation. Twitter est peut-être quatre fois plus petit que Facebook par la taille de son audience, mais cette plateforme sociale reste la préférée des personnalités (hommes et femmes politiques, journalistes, artistes, sportifs...), ce qui lui donne une résonance de taille.

- **Google+ :**

Les utilisateurs de Google+ n'ont cessé de progresser au cours de ces deux dernières années. Considéré avec dédain par ceux qui ne prennent pas le temps de s'y intéresser, Google+ bénéficie de l'importante audience des différents services de Google.

Ces trois plateformes sont positionnées au centre du schéma, car elles offrent un ensemble de fonctionnalités permettant de couvrir la majorité des usages "sociaux".

3.2.2. L'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises :

La présence des entreprises sur les réseaux sociaux offre plusieurs opportunités :

- Augmentation de la visibilité et donc de la notoriété : cela représente l'objectif le plus aisé à atteindre. Plus l'entreprise développera sa présence, plus les clients potentiels découvriront la marque, ses services et ses produits.
- Optimisation du référencement du site de l'entreprise : Un bon référencement dépend exclusivement de la notoriété de la marque ;
- Augmentation du trafic sur le site de l'entreprise : C'est l'objectif à ne jamais perdre de vue. Le principe est de véhiculer un contenu suffisamment accrocheur pour inciter les internautes à se rendre sur le site de la marque ;
- Acquisition de nouveaux clients : les réseaux sociaux permettent la promotion de contenu auprès de prospects que l'entreprise n'aurait pas pu cibler via un autre canal ;
- Utilisation comme outil de veille : En étant à l'écoute des réseaux sociaux, l'entreprise peut ainsi recueillir des informations spécifiques.
- Gestion de la relation client : Du fait de sa participation aux conversations sur les réseaux sociaux, l'entreprise participe à un nouveau mode relationnel. Ce qui a engendré l'apparition d'un nouveau genre de CRM (traité dans la section suivante).

3.3. L'émergence des applications mobiles :

Le développement des Smartphones a ouvert de nouvelles possibilités aux clients, qui peuvent aujourd'hui se connecter où qu'ils soient. En effet, grâce à son mobile, le client peut, depuis le point de vente, comparer des produits, rechercher des avis consommateurs tout en vérifiant les promotions en cours chez les concurrents, voire effectuer directement son achat en ligne.

Quelques chiffres clés de la mobilité en France :

- 49,07 millions d'utilisateurs de téléphone mobile en 2012 soit près de 80% de la population
- 19,4 millions d'utilisateurs de smartphones en France en 2012
- 4,3 millions de personnes ont déjà acheté des biens sur mobile

De plus, selon Médiamétrie, 2 téléphones vendus sur 3, aujourd'hui, sont des smartphones. Plusieurs études affirment que d'ici à 5 ans, le nombre d'individus connectés à internet via leur mobile dépassera le nombre de leurs connexions sur ordinateur.

Le mobile a engendré de nouvelles opportunités pour la Relation Client avec des applications de remontées de la voix du client instantanément. Ce service peut être intégré aux applications des marques déjà existantes. Cette remontée d'informations en temps réel présente un intérêt considérable pour les entreprises qui pourraient bénéficier d'un outil de plus pour mieux comprendre les attentes de leurs clients et gérer au mieux la relation client.

4. Le Social CRM en renfort du CRM classique :

Le Social CRM est considéré comme le CRM du Web Social. Nous pouvons en donner la définition suivante : *« Le social CRM est le processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des prospects, clients, collaborateurs, partenaires et fournisseurs, la constitution d'une base de connaissance les concernant, l'élaboration d'un dialogue avec eux et l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise et de ses produits au sein du Web Social reconnu comme un espace collaboratif dont usent les internautes¹ »*

L'évolution de la gestion de la relation client est poussée par les réseaux sociaux ainsi que les applications mobiles. Bien que les enjeux soient importants, les outils sont, eux, encore en cours de maturation. L'intérêt est d'enrichir le CRM existant par des informations récoltées sur ces nouveaux canaux de communication mais également utiliser ces canaux pour rentrer en interaction avec le client.

¹ E.FRAYSSE, op-cit, p.125

Différentes actions de Social CRM sont possibles telles que :

- L'enrichissement des profils clients avec des données sociales ;
- L'analyse de conversations pour alimenter la base de connaissances ;
- La qualification de profils utilisateurs par rapport à des données Social Media ;
- La segmentation des cibles dans les actions de communication ;
- La personnalisation des contenus sociaux suite à des actions de segmentation pour fidéliser les clients...

4.1. Les notions clés du Social CRM :

4.1.1. Une relation à double sens :

L'information et la relation d'un CRM traditionnel est pour la majeure partie du temps unidirectionnelle (relation unilatérale) de l'entreprise vers le client et que très rarement dans le sens inverse. Le Social CRM va introduire une notion de réciprocité et de conversation pour créer une relation à double sens entre l'entreprise et le client. L'ouverture au dialogue prouve qu'un engagement envers le consommateur, devenu consommateur ou encore consommateur, et permet l'entreprise de connaître l'avis de ses clients parfois en temps réel. De plus, cette réciprocité permettra une réactivité plus grande de la part de l'entreprise.

4.1.2. Une réactivité accrue :

La rapidité de propagation de l'information via ces nouveaux canaux peut, dans le cas d'une information négative sur l'entreprise, avoir de lourde conséquence et nuire l'image de cette dernière. L'instauration d'un Social CRM lui permettra donc un contact rapproché avec son public de pouvoir agir et réagir dans n'importe quelle situation : d'une simple question d'un internaute à la naissance d'une polémique qui pourrait engendrer une crise.

Par ailleurs, cette réactivité ne doit pas se faire au détriment de la cohérence stratégique de l'entreprise.

4.1.3. La cohérence comme objectif :

La présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux ne lui permet pas une totale liberté. En effet, ces canaux représentent un relais d'une stratégie globale et décidée en amont. Par

conséquent les différentes actions menées se doivent d'être cohérentes entre elles, qu'elles soient *online* ou *offline* afin d'assurer une expérience client multicanal cohérente. .

4.1.4. Un engagement en interne :

L'efficacité du Social CRM nécessite avant tout une adhésion des collaborateurs au projet Social CRM car ils seront les premiers à véhiculer le message. Afin de les intégrer au mieux dans cette nouvelle stratégie, il convient de les former et informer en étant pédagogue.

Ces derniers sont également les mieux placés pour réaliser des opérations de *benchmarking* remontant ainsi les meilleures pratiques des entreprises concurrentes.

De plus, la transversalité de communication entre les différents services de l'entreprise est indispensable pour la réussite du projet Social CRM et ses enjeux.

4.2. Les enjeux du Social CRM :

Le Social CRM doit répondre aux nouveaux comportements adoptés par les consommateurs. La nouvelle forme de fidélité passe par l'échange et repose sur la confiance, l'engagement, la conversation, la participation et la diffusion de contenu.

4.2.1. La viralité : les impacts sur le Social CRM :

L'avènement des réseaux sociaux a libéré la parole des clients et leurs mots peuvent avoir des conséquences plus ou moins importantes.

Le marketing viral est considéré comme une technique qui vise à promouvoir une entreprise ou ses produits et services à travers un message persuasif qui se diffuse d'une personne à une autre. Les commentaires ou avis des clients laissés sur les réseaux sociaux suivent cette logique de viralité qui peut s'avérer soit positive ou négative.

En effet, 78%¹ des internautes affirment avoir confiance dans les recommandations de leurs pairs sur les réseaux sociaux et se disent influencés par leurs avis.

De ce fait, les entreprises y voient un outil puissant et efficace de récolter de précieuses informations et renforcer leur relation client. Pour ce faire, l'entreprise doit entretenir une image irréprochable sur le Web et traiter les insatisfactions clients rapidement.

¹ Etude de Nielson Trust and Advertising Global Report de 2011

- **L'effet de viralité négatif :**

Dans le cas où l'entreprise ne prend pas en considération les avis et insatisfactions des clients, un effet de viralité négatif peut découler de cette attitude et entraîner la perte des clients (phénomène d'attrition).

Cette insatisfaction sera relatée par le bouche à oreille ou encore et surtout sur les réseaux sociaux et l'effet boule de neige est garanti.

- **L'effet de viralité positif :**

Ici, l'entreprise adopte une attitude différente en prenant en compte l'insatisfaction des clients, en les aidants à travers une réponse claire et rapide. Cette relation de conversation permettra la satisfaction du client qui relatera son expérience positive.

Cet effet de viralité positif peut permettre l'acquisition de nouveaux clients ou encore de renforcer la fidélité des anciens. Dans ce cas, le Social CRM peut être considéré comme un outil de conquête.

4.2.2. La visibilité comme atout du Social CRM :

Le Social CRM permet de donner de la visibilité quant aux retombées des actions de communication par exemple grâce notamment aux citations, aux likes, aux retweets ou encore aux partages.

Par ailleurs, les entreprises pourront suivre en instantané sur qu'il se dit sur elles sur les médias sociaux (via des outils de social monitoring comme « Hootsuite »).

4.3. Mesure de l'efficacité d'une stratégie Sociale :

Les KPI (Key Performance Indicator) donnent des informations sur la rentabilité des investissements digitaux réalisés et donnent des pistes d'optimisation des actions. L'une des raisons de la réticence des entreprises à adopter les réseaux sociaux et la difficulté de mesurer un ROI (Return On Investment).

Le principal objectif d'une présence sur les réseaux par les entreprises est la création d'un lien de proximité avec ses clients ainsi qu'une préférence afin de faire augmenter les ventes. Or, il

est difficile d'estimer l'impact d'une présence communautaire sur les ventes tant la corrélation avec les autres médias utilisés par l'entreprise est forte.

D'autre part, le nombre de followers d'une marque sur un réseau social donné n'est en aucun cas représentatif car pouvant être manipulé par l'achat de followers ou encore l'usage de robots. De même, nombreux sont ceux qui s'inscrivent sur une communauté mais y sont inactifs ou encore se désabonnent de la page.

Un effort sur la durée est donc nécessaire afin de faire accroître la communauté et atteindre un seuil minimal permettant la mise en marche d'un effet boule de neige et donc un ROI assuré.

4.3.1. Les outils d'évaluation existants :

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le nombre de fans d'une page facebook n'est pas un indicateur pertinent. L'obtention de fan se faisant par le biais de l'achat ou encore de jeu concours qui attireront des internautes plus intéressés par la dotation mise en jeu que par la marque elle-même.

De plus, une étude réalisée par EdgerankChecker début 2012 démontre que, seulement 17 % des fans d'une page de marque voit les publications de la page en question dans leur fil d'actualité et ce du fait de l'algorithme de Facebook « edgerank » rendant les posts ayant généré peu d'interactions (j'aime, commentaires, partage) moins visibles. On peut ainsi déduire qu'une marque doit multiplier par 6 le coût d'acquisition par fan pour obtenir son réel coût de fan exposé.

Les marques se trouvent donc dans l'obligation de multiplier les interactions avec leurs clients afin de s'assurer une visibilité conséquente.

Il existe néanmoins des indicateurs simples permettant de mettre en relation les actions menées avec les résultats obtenus :

- La part de voix : Elle est égale au nombre de citation de la marque en question sur le total des citations de la marque et des concurrents ;
- Le taux d'engagement qui représente le nombre d'interactions qu'a généré un post ;

Il est également possible de mesurer la notoriété d'une marque en comptabilisant le nombre de personnes ayant téléchargé l'application de la marque, le nombre de fan ayant communiqué leur adresses mails, ou ayant publié sur leur mur un message relatif à la marque.

D'autre part, Facebook met à la disposition de l'administrateur d'une page des statistiques comportant le nombre de fans, le nombre d'interactions sur la fan page et le nombre de visites.

Le nombre de visites sur le site de la marque provenant de la page Facebook de cette dernière peut être pertinent à calculer et cette mesure est possible grâce à la mise en place d'un tracking. Les marques ayant une e-boutique peuvent ainsi suivre leur client jusqu'au passage de la commande permettant le calcul du ROI sur les ventes réalisées.

Des reportings peuvent également être réalisés pour regrouper les résultats et avoir une vision globale de l'évolution des données.

L'agence de veille et conseil en e-réputation Scanblog propose quant à elle le croisement de données de retombées qualitatives avec un équivalent retombées médias.

Nous pouvons donc affirmer que les réseaux sociaux ainsi que les applications mobiles prennent une place de plus en plus importante dans la stratégie de relation client des entreprises. L'intégration d'un projet de Social CRM leur permet de contrôler, d'une part, leur e-réputation et d'autre part d'enrichir la base de données client en ajoutant des critères pertinents permettant de proposer des offres personnalisées et de répondre aux demandes clients de manière précise, rapide et ciblée.

L'hyper-connexion des clients doit permettre à l'entreprise, au travers de son projet de Social CRM, la création d'un lien de proximité avec eux et aussi une fidélisation sans failles.

En plus de tous ces avantages, ce changement de stratégie doit être considéré comme une opportunité et un moyen d'élargir son business model.

L'entreprise Axa, dans laquelle j'effectue actuellement mon stage a parfaitement saisi ces enjeux et a, depuis 2 ans, opté pour une stratégie de transformation digitale qui incluant un projet de Social CRM et le lancement de diverses applications mobiles.

III. Axa : vers un projet de digitalisation

1. L'organisation d'Axa :

Axa est un groupe international français spécialisé dans l'assurance depuis sa création, et dans la gestion d'actifs depuis 1994. En 2012, le groupe a été classé numéro un de l'assurance dans le monde.

Axa est issu de la fusion de plusieurs mutuelles purement françaises. C'est dans les années 80, grâce à Claude Bébéar, ancien dirigeant du groupe, qu'AXA commence son internationalisation grâce au rachat d'assurances étrangères telles que : The Equitable Life Assurance Company au Etats-Unis, National Mutual en Australie, Nouvelle Zélande et à Honk Kong.

Enfin, le 12 novembre 1996, Axa achète l'UAP. Les deux sociétés signent leur OPE, ce qui donne naissance à la plus importante entreprise française par le chiffre d'affaires (313 milliards de FRF) et au n° 1 mondial de l'assurance. Le groupe ne s'arrête pas là et continue son internationalisation en s'implantant en Chine, en Turquie, au Liban, au Japon et dernièrement au Maroc ainsi qu'en Algérie.

Le cœur de métier d'AXA est d'offrir aux particuliers ainsi qu'aux professionnels des assurances en matière de prévoyance, d'épargne et de transmission du patrimoine. Le groupe a également des activités bancaires dans certains pays tels que la France.

1.1. Les entités d'AXA France :

Le groupe Axa est présent dans 56 pays (hors Axa assistance et Axa corporate Solutions) et affiche un chiffre d'affaires de 91,249 milliards d'euros au 31 décembre 2013. 102 millions de particuliers et entreprises dans le monde sont clients d'AXA. AXA compte 159 900 collaborateurs à travers le monde.

AXA a acquis en 28 ans des positions fortes et est devenu la 1ère marque mondiale d'assurance pour la 5ème année consécutive (*classement Interbrand 2013*).

Ses expertises s'expriment à travers une offre de produits et de services adaptés à chaque client dans 3 grands domaines d'activités : l'assurance dommages, l'assurance vie et la gestion d'actifs.

La complémentarité de nos lignes de métiers et l'équilibre de la répartition géographique de nos activités font d'AXA l'un des assureurs les mieux diversifiés au monde.

Dans les années à venir, notre dynamisme de croissance sera soutenu par les perspectives qu'offrent les marchés matures qui concentrent 80% de la richesse mondiale et par les besoins croissants d'assurance dans les pays émergents.

1.1.1. Les réseaux propriétaires d'Axa France :

- Les commerciaux salariés et agents mandataires

Les commerciaux salariés sont considérés comme des collaborateurs d'Axa. Ils se déplacent sur l'ensemble de la France Métropolitaine pour apporter des conseils aux particuliers et aux professionnels. Les agents mandataires sont donc des intermédiaires indépendants qui visent à établir une relation entre Axa et ses clients.

Axa compte près de 4000 Les salariés commerciaux sont au nombre de 4000 et les agents mandataires au nombre de 1200. Ils n'ont pas de point de vente physique et sont organisés en équipes hiérarchisées.

- Les agents généraux

Les agents généraux commercialisent l'ensemble des produits d'AXA au sein d'agences à l'image de l'entreprise et ce en jouissant du statut d'entrepreneurs indépendants. Ils représentent l'ensemble des enseignes implantés en France. Il y a près de 3630 agents généraux (2000 points de vente en zone urbaine et 1900 en zone rurale).

- Les agents généraux en Prévoyance et Patrimoine

Les agents généraux d'Axa en prévoyance et patrimoine sont également indépendants et spécialisés dans les assurances à la personne (épargne, retraite et prévoyance). Ces agents sont appelés agents A2P et leur mission consiste à se rendre directement au domicile du client. AXA compte près de 750 agents généraux en France.

1.1.2. AXA Partenaires :

AXA Partenaires est une entité proposant des services d'assurances identiques à ceux proposés par AXA Particuliers à savoir : des assurances en IARD (Auto, Habitation), en prévoyance, épargne retraite ou encore plus récemment une l'assurance protection familiale, le pack numérique ou encore l'assurance pour la e-réputation.

La clientèle ciblée est donc exclusivement les salariés sur groupe AXA ainsi que leur famille. A ce titre, l'ensemble des services sont proposés à des tarifs préférentiels et le service client est encore plus présent et pointilleux.

L'entité dispose d'un étage entier au niveau de la Terrasse 2 au 313 Terrasses de l'arche et est composée de différents services :

- Le pôle IARD : qui représente le pôle le plus important en matière de salariés, de clients et de chiffre d'affaires. Il est exclusivement consacré à la souscription et au suivi des contrats en auto, habitation, protection familiale...
- Le pôle VIE : consacré à l'épargne, la prévoyance ainsi qu'à la retraite.
- Le pôle Sinistre : consacré à la déclaration et au règlement des sinistres corporels ou matériels des clients.

Chaque pôle est dirigé par un ou plusieurs managers et emploie de nombreux experts.

Le département marketing quant à lui intervient en tant qu'activité transverse en prenant en charge l'ensemble des campagnes de communication tant externes à travers les différentes campagnes destinées aux clients qu'internes en vue de la valorisation d'AXA Partenaires au sein du groupe AXA.

Les campagnes externes sont calquées sur les campagnes d'AXA France avant d'être adaptées à notre cible dont le caractère est extrêmement particulier puisque, comme dit précédemment, les clients d'AXA Partenaires sont aussi collaborateurs, ce qui rend oblige une attention accrue et un suivi irréprochable.

Les campagnes internes quant à elles sont entreprises de façon indépendantes sur les initiatives du Directeur Marketing.

L'ensemble d'AXA Partenaires œuvre au respect des 4 engagements qui leur sont propres :

- De la simplicité ;
- Une présence engagée ;
- Un conseil adapté ;
- De l'écoute.

2. La digitalisation au sein d'AXA :

Bien que jugées timides, en retard, ou encore prudentes, les compagnies d'assurances prennent peu à peu conscience de la réelle utilité d'une stratégie digitale et AXA n'échappe pas à cette tendance. Pour preuve, les paroles de Nicolas Moreau, PDG d'AXA France : « Le digital n'est pas qu'un canal commercial, il est aussi une opportunité additionnelle de proximité et de services envers nos clients ».

La digitalisation du groupe est une affaire de moyens, mais surtout d'hommes. Côté moyens, Axa a débloqué une enveloppe de 600 millions d'euros sur trois ans pour prendre le virage numérique. Ces 600 millions sont destinés au recrutement, à la formation, à l'IT et aux

investissements dans la publicité digitale. C'est surtout une véritable preuve de l'implication du top management sur ce sujet.

Côté humain, AXA a procédé à deux recrutements "digitaux" sur lesquels AXA a abondamment communiqué : Frédéric Tardy, qui dirigeait l'atelier BNP Paribas à San Francisco, désormais Chief Marketing and Distribution Officer, et Guillaume Cabrière, ex-DDB, qui va ouvrir l'Axa Lab dans la Silicon Valley.

"Le digital nous pousse à recruter des gens à l'extérieur, et nous accordons une attention particulière à leur intégration au sein des équipes existantes. C'est tout le travail des dirigeants, qui doivent faire en sorte que cet esprit d'innovation se propage" explique Véronique Weill, COO du groupe AXA qui, arrivée en 2006 chez AXA, a vécu de près l'époque de la bulle internet, dans sa précédente vie chez JP Morgan.

Le ton est donc bel et bien donné chez AXA dont la stratégie de transformation digitale a été mise en place en 2012 et se veut perdurer sur le long terme ; tant pour sa « corporate » stratégie que les projets qui la composent.

Afin de mettre en place ce projet, Axa sensibilise au maximum ses collaborateurs pour qu'ils se mettent en place sans bouleverser les méthodes de travail. Pour éviter les réticences, la direction se veut transparente sur sa stratégie de digitalisation, notamment en terme d'objectifs :

- Inscrire le client au cœur du projet de digitalisation ;
- Baisser les coûts des process grâce au pilotage de la performance.

2.1. La culture digitale au sein du groupe AXA :

Cette notion de culture fait référence aux idéologies et aux appartenances sociales d'un groupe.

Dans l'optique de sensibiliser ses collaborateurs au digital, Axa met en place des outils, des plénières ou encore crée des produits ou des services :

- Le portail collaboratif ONE :

ONE est un outil de partage d'informations commun à tous les collaborateurs d'Axa sur lequel on retrouve des sujets d'actualités, des outils logistiques (annuaire, réservation de salle,

planning etc.), les résultats du groupe Axa France et Monde, l'espace RH, diverses communautés etc. Ce portail collaboratif est né de la volonté de digitalisation de l'entreprise et pousse les collaborateurs à l'utiliser.

L'objectif de ce portail est d'améliorer la communication interne entre les services, de créer de l'information pour que chacun puisse partager et rester informé des nouvelles actualités. C'est un outil très pratique au quotidien sur lequel j'ai été amené à travailler.

- **Les plénières :**

Les plénières sont organisées par les centres de compétences de chaque entité d'Axa France. Au sein de la Direction Conseil OTOP, des plénières sont régulièrement organisées et axées sur la culture digitale : l'objectif est de rester informé sur les dernières tendances et process en terme d'innovation qui sont potentiellement amenées à être utilisées au sein d'Axa. La dernière plénière à laquelle la DC OTOP a participé avait pour fil conducteur le digital, l'innovation et la prise de risque : les plénières se déroulent sur une journée et impliquent les collaborateurs dans des ateliers et mini-jeux axés sur les 3 sujets précédents.

- **Le digital Bar :**

Le digital Bar est un espace accessible à tous les collaborateurs à n'importe quel moment de la journée pour se détendre. Axa met à disposition des tablettes Ipad afin de promouvoir le digital et les objets connectés au sein de l'entreprise. Les collaborateurs ont la possibilité de surfer sur Internet et de découvrir les nouveautés du portail d'Axa.

- **La conférence « Digital Tour » :**

Le site AXA France à Nanterre a accueilli vendredi 4 juillet, une conférence « Digital Tour » sur le thème du « Big Data ».

Plusieurs intervenants ont participé à cette conférence animée par Nicolas Rolland en charge de la direction culture et innovation aux Ressources Humaines AXA France :

- **Julien Levy**, Directeur de la Chaire HEC Paris d'e-business "Digital Innovation for Business" en partenariat avec AXA,
- **Philippe Marie-Jeanne** en charge du Data innovation Lab AXA,
- **Rodolphe Rodrigues**, en charge des médias à la direction Marketing & Distribution du Groupe AXA.

La conférence s'est déroulée en deux parties :

- Julien Levy a présenté le rapport « Netexplo Digital Trend » qui vise à comprendre les grandes tendances du numérique et leur influence sur nos modes de vie.
- Table ronde autour de Julien Lévy, Philippe Marie-Jeanne et Rodolphe Rodrigues sur ce que représente le Big Data, ses nouvelles applications dans le monde de l'assurance et, la manière dont il est utilisé chez AXA.

L'intérêt de cette conférence est de sensibiliser les collaborateurs à la nécessité de digitaliser l'entreprise. Le caractère présentiel permet quant à lui d'assurer une proximité avec les collaborateurs et donc de maximiser l'impact du message.

- **Hackathon sur le thème de la relation client :**

Le principe d'un hackathon est de réunir des développeurs, marketeurs et designers, afin de créer des applications web ou mobile en 48 heures chrono. Pour le lancement de ce hackathon destiné à « réinventer la relation client », AXA s'est associé avec Salesforce & BeMyApp avec pour objectif le développement d'une application web ou mobile qui réinvente la relation client en 48h chrono. Du 24 au 26 janvier 2014, les participants se sont challengés autour des thématiques : " Comment intégrer les réseaux sociaux au cœur du suivi client, mieux gérer ses VIP ou ajouter de la gamification ou du mindmapping aux processus de vente ?". Chaque porteur de projet a pu présenter son idée en une minute et ensuite se lancer dans 48 heures de codage.

- **Les produits et services :**

AXA a entrepris de lancer des produits ou services ou encore des marques adaptées à une cible bien particulière :

Pour les jeunes, AXA a lancé Switch, incluant notamment une offre d'assurance habitation en ligne lancée en juin 2013 (2 500 AN direct en 2013). Le Lancement de cette marque a également contribué à retrouver un apport net de clients jeunes (18-30 ans) positif en 2013.

Pour tous les publics, AXA rendra possible, dès le milieu de l'année 2014, un parcours de souscription de l'assurance santé multicanal (souscription en ligne, ou parcours hybride

finalisé avec un conseiller). Nous ambitionnons 2 500 nouveaux contrats souscrits grâce à ce dispositif.

Pour les prospects Professionnels (TPE, PME), AXA proposera le même type de dispositif de souscription multicanal pour l'assurance multirisque pro afin de leur donner le choix du canal qui leur est le plus pratique.

Pour les clients et prospects particuliers, l'assurance voyage est disponible en ligne depuis juin 2013. AXA ambitionne de développer fortement ce produit en ligne et en agence en 2014.

Afin de renforcer le lien avec les clients, AXA a lancé une application appelée « Mon AXA » en juillet 2014. Cette application permettra aux clients un accès simple et moderne à leurs contrats et garanties, aux principaux services online (24h/24, 7j/7), à leur conseiller ainsi qu'à l'Assistance.

Le portefeuille d'applications de service d'AXA est appelé à être enrichi avec le lancement d'une application, « Smart Drive », à la rentrée 2014. Cette application sera destinée à accompagner les clients et les prospects dans leurs trajets quotidiens en leur indiquant les zones de risques, les bouchons, les zones de travaux, etc. Elle favorisera les bons comportements grâce à un score de conduite.

AXA souhaite également digitaliser le parcours client pour le sinistre en 2014 : l'ambition est d'accompagner de manière digitalisée le client depuis la détection de l'accident (via l'APP), la déclaration de sinistre (e-constat), le service (prise de RVD à distance) et le règlement.

Le digital est également considéré comme un levier important pour accroître la visibilité des réseaux d'AXA : AXA entreprends une démarche pour accompagner ses agents et conseillers pour qu'ils aient les moyens d'avoir une vitrine virtuelle homogène, attractive et efficace via des sites agents ou un accompagnement sur les réseaux sociaux.

2.2. Le client mis au cœur du projet digital du groupe :

Dans un objectif de fluidification de la gestion de sa relation client, le projet d'AXA se constitue de 4 étapes clés :

- **La refonte des interfaces « vitrine » :**

AXA ambitionne de procéder à la refonte de son site web ainsi que de son espace client dans un but de simplification et de rendre ces deux points d'accès plus intuitifs rendant ainsi les clients plus autonomes (selfcare). L'entreprise veut donner de l'autonomie à ses clients dans le suivi de leurs contrats via des applications dédiées telle que l'application *Mon Axa*. Cette digitalisation diversifiera ainsi les canaux de communication dans l'objectif d'avoir un plus grand impact et donc de dynamiser le business.

- **Transformer les prospects en clients :**

Axa souhaite convaincre ses prospects de devenir client et ce, en mettant en avant le service après-vente dont la qualité est optimisée grâce à la digitalisation.

- **Fidéliser ses clients :**

AXA souhaite enrichir et capitaliser sur sa connaissance client afin de procéder à une personnalisation efficace des offres proposées aux clients. Pour ce faire, le déploiement du CRM Salesforce est en marche et devient un réel enjeu pour l'entreprise.

- **Être proche de ses clients :**

Dans une optique d'améliorer la proximité avec ses clients, de nouveaux outils de communication tels que le service après-vente sur les réseaux sociaux (Facebook et Twitter), le Tchat ou encore l'application mobil Mon AXA ont été mis en place. Ces outils permettront à AXA d'offrir des services plus performants et d'optimiser sa disponibilité pour toutes questions ou réclamations de ses clients.

2.2.1. La réduction des coûts grâce au pilotage de la performance :

Le second objectif de la digitalisation de l'entreprise est la réduction des coûts. Comme nous avons pu l'aborder précédemment, la digitalisation assure l'amélioration et la re-conception des process utilisés par l'entreprise ainsi que l'amélioration de la qualité des services grâce au reporting. Cette baisse des coûts des process permet à Axa une meilleure réactivité et efficacité dans ses projets.

2.3. Les projets de digitalisation de la relation client au sein d'AXA :

2.3.1. Le SAV réseaux sociaux :

Au vu de la révolution apportée par les réseaux sociaux dans la gestion du service client et du support client, AXA a entrepris de mettre en place, depuis 2013, un service client via les plateformes Facebook et Twitter.

Le choix de ces deux plateformes en particulier découle simplement du nombre d'utilisations faites par les clients de ces deux réseaux sociaux. **(Cf. Annexe 1)**

2.3.1.1. L'organisation dédiée au projet :

Une équipe polyvalente sera consacrée à la gestion de la relation client sur les réseaux sociaux. Le but étant de pouvoir répondre à 80% des demandes dans un délai de 48 heures ce qui sous-entend un court-circuit de décision au sein de l'organisation.

Chaque demande client sera traitée par une personne de l'équipe et qui en sera responsable.

Cette équipe sera majoritairement constituée de conseillers IARD mais également de conseillers Santé et Epargne, ainsi que des conseillers « Assurance » habitués aux réseaux sociaux qui travailleront en étroite collaboration avec les autres DSC pour les demandes métiers nécessitant une fine expertise.

En soutien aux collaborateurs, un réseau d'experts métiers sera mobilisé en cas de besoin. Des indicateurs de performances seront adaptés aux nouveaux enjeux des réseaux sociaux.

Enfin, une communication progressive liée à l'intégration du digital dans la gestion de la relation client notamment sur les réseaux sociaux sera mise en place lors du lancement du projet prévu pour la rentrée 2014/2015.

L'ensemble de ces collaborateurs travailleront sur une console d'engagement créée par Dimelo.

➤ ***Qu'est-ce que la console d'engagement de Dimelo ?***

Dimelo est une entreprise présente sur le marché des Social CRM depuis 2006 qui traite la relation client digitale, provenant principalement des plates-formes sociales telles que Facebook ou Twitter.

Les solutions proposées par cette entreprise ont pour intérêt d'optimiser les échanges entre l'entreprise et ses clients (via les sites web, réseaux sociaux, e-mail *etc.*). Son but est donc de diminuer les coûts engendrés par la relation client en augmentant, parallèlement, la satisfaction client d'une part et de ce fait d'avoir plus de pouvoir sur l'e-réputation de l'entreprise d'autre part.

Dimelo met en place une console d'engagement représentant le relai entre les clients et le CRM de l'entreprise : elle permet de gérer toutes les interactions web, mail et autres médias sociaux.

La console d'engagement permettra aux Web conseillers d'AXA de traiter un message client provenant des deux réseaux sociaux (Facebook et Twitter) en public (sur le mur ou le fil) ou en message privé. (**Cf. annexe 2**)

Nous pouvons dire que la console d'engagement de Dimelo a une vision 360° des demandes clients sur les réseaux sociaux (commentaires publics sur la Timeline, messages publics sur l'onglet, DM) permettant ainsi à un conseiller d'être partout à la fois.

Ce service client représente la vitrine de l'entreprise et permet la fidélisation des clients et de ce fait le développement certain de son activité.

Les réseaux sociaux sont un levier efficace :

- de gestion de la relation client ;
- d'expression de nos ambassadeurs afin de générer du buzz positif et jouer un rôle attractif auprès des clients potentiels
- de capitalisation sur la connaissance client
- d'ajustement de la communication et de la stratégie marketing

AXA a mis en place un processus de gestion des demandes clients selon certains paramètres :

- Un Web conseiller doit être apte à traiter toutes les demandes de niveau 1 qui représentent 80 % de l'ensemble des demandes. Ce sont essentiellement des demandes d'informations ou des questions métiers sur les périmètres IARD, Santé et Epargne. Pour les autres demandes, le conseiller est dans l'obligation de prendre contact avec un agent ou la DRC qui pourront procéder au traitement de la demande client.
- L'engagement de réponse ne doit pas excéder 30 minutes : le Web conseiller doit informer le client de la prise en compte de sa demande.
- Le processus de réponse ne doit pas excéder 24 heures.

2.3.1.2. Etat des lieux Axa :

Depuis le lancement du service client sur les réseaux sociaux, AXA a enregistré plus de 500 messages clients envoyés via Facebook et 70 tweets clients.

La moitié des messages clients envoyés via Facebook sont relative à un contrat :

- 8% sont des demandes de souscription / devis ;
- 44 % sont des demandes relatives à la gestion du contrat (prime, résiliation etc.) ;
- 38 % sont des demandes d'informations concernant un sinistre.

En outre près de 80% sont des demandes « métiers » et sont relative à un contrat IARD (. La majorité de ces messages expriment un mécontentement des clients

2.3.1.3. Les enseignements

Le traitement des demandes clients nécessite :

- Une multitude d'échanges avec les différents acteurs de la chaîne de valeur ;
- Une étroite collaboration entre les services concernés.

La traçabilité des demandes et pilotage de l'activité nécessitent un suivi complexe et décentralisé.

L'organisation actuelle se dirige vers une industrialisation de l'activité dans le but d'absorber un plus flux plus important de demandes.

2.3.2. Le Tchat :

L'outil Tchat est un module greffé au CRM Salesforce de l'entreprise. Il se présente sous la forme d'une console cloud nommée « Live Agent ». **(Cf. annexe 3)**

Le Tchat, constitue pour AXA, est un nouveau canal d'échanges et d'interactions avec le client. Il a tout d'abord été déployé sur le périmètre Epargne en décembre 2012, et a progressivement été étendu en 2013 :

Près de 40 collaborateurs, répartis entre Nanterre (épargne), Val de Fontenay (épargne / santé), Dijon (santé), Pessac (auto), Angers (épargne / sinistre non auto) et Belbeuf (non auto), disposent de l'outil Tchat Live Agent. Ces collaborateurs ont bénéficié d'une formation leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à l'utilisation de l'outil permettant ainsi une meilleure prise en charge du client.

Aujourd'hui, l'utilisation du Tchat est déployée sur 8 périmètres métiers : l'Epargne (Affluent et Vie), la Santé, le IARD (Incendies Accidents et Risques Divers) Auto et Non-auto, la Protection-juridique, la Prévoyance et Axa partenaires (IARD et Prévoyance / Epargne).

L'objectif est de pouvoir répondre aux demandes des clients de manière simultanée ce qui engendrera un fort sentiment de proximité de la part du client et donc de la confiance et de la satisfaction. L'intérêt supplémentaire pour l'entreprise, en plus d'optimiser sa relation client, est la sauvegarde des données générées lors des échanges client/conseiller sur le tchat.

2.3.2.1. Le déploiement de l'outil Tchat :

Le lancement d'un outil tel que le tchat nécessite une organisation particulière étant à même de prendre en compte et de maîtriser l'ensemble des changements découlant de l'intégration de ce nouvel outil qui inclut plusieurs paramètres tels que :

- La création d'une équipe dédiée au tchat qui est constitué d'un superviseur et de 6 collaborateurs au minimum, ce nombre peut éventuellement varier en fonction du flux de demandes.
- La formation et la sensibilisation de l'équipe à travers la présentation de l'outil en question, mais surtout en mettant en exergue l'importance de ce nouveau canal de communication.

- La mise en place des indicateurs de pilotage sur Salesforce permettant d'avoir un reporting fiable et efficace. Pour ce faire, des rapports et tableaux de bords dans le CRM Salesforce ont été conçus. Ces indicateurs permettent un suivi rigoureux de l'activité et une fine analyse des process à optimiser.
- La réalisation d'études et de benchmarks qui donne une vision élargie des outils tchat mis en place par les concurrents directs ou indirects. L'objectif est de connaître les best practice des entreprises dans une optique d'amélioration continue.

2.3.2.2. Le succès du Tchat d'Axa :

Depuis le lancement en décembre 2012, AXA a comptabilisé près de 10 000 et ce sans réelle communication. Un échange conseiller/client a une durée moyenne 10 à 15 minutes.

Les clients se montrent très satisfaits. En effet, leur satisfaction, étudiée grâce aux ICF (Instant Customer Feedback), est de 4,7/5. Cette note traduit l'engouement et la satisfaction que procure ce canal de communication.

Nous pouvons illustrer cette satisfaction par les verbatim suivants :

- *« Je trouve la procédure bien plus simple en tant qu'utilisateur que le téléphone avec ses temps d'attente »*
- *« Très bon service. Rapide et innovant. On a l'impression d'avoir vraiment quelqu'un de l'autre côté »*
- *« Contact très réactif, réponse précise et le sentiment que notre dossier est vraiment pris en compte. Satisfaction totale. C'est devenu très rare. Merci »)*
- *« Temps d'attente de moins de 10 secondes réponses claires et courtoises du conseiller. C'est la deuxième fois que j'utilise le tchat c'est très pratique les réponses sont rapides et précises. Je reviendrai sans doute si j'ai d'autres questions.»*

Ces verbatim illustrent parfaitement le fait que les canaux digitaux peuvent s'avérer plus simple d'utilisation que les canaux classiques mais ils témoignent surtout du sentiment de proximité et d'écoute que ressentent les clients.

La réussite du tchat auprès des clients est également illustrée par le Bilan de l'activité tchat réalisé pour Guillaume Lejeune (Directeur responsable de l'entité Axa Particuliers / Professionnels) (**Cf. Annexe 4**)

Au sein de l'entreprise, les collaborateurs ayant adopté de nouveau canal se montrent également très satisfait par cet outil. (Cf. Annexe 5)

2.3.2.3. Critiques :

La gestion de la relation client sur les réseaux sociaux ou encore via le tchat apparaît aujourd'hui comme une nécessité doit prendre en compte le changement d'une vision « One to One » traditionnelle à une vision « One to Many » fondamentalement différente. Cette nouvelle manière d'interagir avec le client bouleverse le réflexe qu'ont les assurances de traiter le client en privé ainsi que les méthodes de travail et d'organisation, les profils et les indicateurs de performance.

Le nombre de sollicitation sur les réseaux sociaux reste raisonnable mais nécessite une réactivité que les conseillers ne peuvent pas toujours avoir. En effet, le manque d'adaptabilité des collaborateurs ainsi que le temps alloué à la gestion sur les réseaux sociaux par rapport à celui consacré à la gestion des mails et du téléphone représentent un frein au bon fonctionnement de ces derniers.

De plus, les KPI étant aujourd'hui difficilement mesurables à cause du caractère digital de l'outil mais surtout du manque de recul possible après ce lancement qui reste très récent, il est ardu de faire un état des lieux favorable ou non.

2.3.3. L'application mobile « Mon AXA » :

Si la plupart des entreprises offrent désormais des applications mobiles à leurs clients, toutes ne sont pas égales en termes de popularité et d'usage, loin s'en faut. Les compagnies d'assurance, en particulier, peinent toujours à trouver les modèles susceptibles de séduire les consommateurs, dans la durée. Quelques approches ont un certain succès et peuvent renforcer la relation entre l'assuré et la compagnie mais, hélas, leurs taux d'adoption restent généralement modestes malgré l'équipement en smartphones de plus en plus massif des clients.

Face à ce constat, AXA a décidé de prendre une direction originale grâce à sa nouvelle application « Mon AXA » lancée en juillet 2014 (Cf. Annexe 6). Cette application a été conçue comme le point d'accès unique à tous les services proposés par l'entreprise. Les clients pourront avoir accès à leurs contrats d'assurance (automobile, habitation, santé, vie...), ainsi

qu'à leurs comptes bancaires, ou encore leur livret d'épargne. Afin de répondre au besoin de proximité du client, le modèle de relation humaine d'AXA reste bien et sous une forme personnalisée (avec les photos de ses équipes), et facilement accessible (par appel téléphonique ou envoi de message).

L'ensemble des fonctionnalités sont résumées ici :

- Dans un premier temps :
 - Page coordonnées et description de l'Agent (même principe que le site Agent, sur le futur site axa.fr) ;
 - Personnalisation de l'application aux couleurs de l'Agent ;
 - Mise en relation :
 - Demande de rendez-vous avec l'Agent,
 - Demande de devis simplifié ;
 - Mécanisme d'identification simplifié comparé à l'actuel Espace Client du site axa.fr ;
 - Consultation des comptes et contrats :
 - Contrat IARD, santé, prévoyance et épargne,
 - Comptes, livret bancaire.
 - Services :
 - Mise à jour du profil : coordonnées ;
 - Attestation en ligne ;
 - Géolocalisation des partenaires santé, garages services, réparateur bris de glaces ;
 - Simulateur des dépenses santé et suivi des remboursements ;
 - Paiement des quittances auto 4 roues, moto ;
 - Accès aux numéros utiles : Police, Assistance, déclaration de sinistre, AXA glass...
 - Push de bannières commerciales simples ;
 - Références à la Prévention et à quialemelleurservice.com ;
 - Promotion de l'écosystème des applications.
- Une extension de ces fonctionnalités est prévue pour la fin de l'année 2014 :
 - Développement des flux de contenus (Activity tracker) ;
 - Push notification et flux continu d'information lié :
 - Aux événements clients (ex : quittance à payer, mise à disposition de la Situation de Compte, nouveau statut du sinistre en cours...) ;

- Aux news agences ;
- Aux news AXA ;
- Au fil « actualité boursière » et cours de bourse.
- Mise en relation :
 - Tchat Epargne, IARD, Santé ;
 - Prise de rendez-vous dans un agenda partagé (activable par l'Agent s'il le souhaite).
- Services :
 - Aide à la rédaction du constat amiable (notamment le constat numérique) ;
 - Déclaration de sinistre et mobilisation automatique du service concerné ;
 - Suivi de sinistre ;
 - Prise en charge hospitalière, dentaire, optique ;
 - Géolocalisation des partenaires habitation ;
 - Conservation des preuves d'achat ;
- Possibilité de recommandation de l'Agent à partir du carnet d'adresse du client ;
- Push d'offres commerciales personnalisées (connecté au CRM) ;
- Augmentation de la fréquence de contact : Service de localisation des stations-service, parking, vidéosurveillance ;
- Scan de QR code.

Cette profusion de services au sein d'une seule application n'engendre pas de complexité d'utilisation. Son interface, très élégante, permet de naviguer entre les différents « univers » (banque, épargne, auto, santé...) par un simple défilement horizontal de l'écran, l'accès aux options de chacun d'eux se faisant par un déroulement vers le bas afin de permettre une prise en main rapide par le client.

Le choix de rassembler « tout AXA » dans une solution unique offre en revanche une perspective nouvelle sur les usages. Avec la richesse ainsi concentrée, il est probable que l'application devienne un point de contact régulier des clients avec AXA. De plus, l'introduction d'alertes actives, relatives à la fois aux événements survenant sur les contrats mais aussi dans l'environnement de l'utilisateur (par exemple, le rappel de la nécessité de fournir une attestation à l'école lors de la rentrée des enfants ou des conseils en cas de phénomène météo exceptionnel), devrait encore accentuer cette tendance.

Mais, plus que tout, il s'agit également d'un renversement de paradigme pour la compagnie: finie la présentation des « silos » métier de la compagnie, chacun avec ses applications spécifiques, plus ou moins homogènes et utiles... Comme son nom l'indique, «Mon AXA » place le client au centre et adopte son point de vue pour exposer les services offerts. La démarche peut sembler triviale mais il faut réaliser qu'elle nécessite, en arrière-plan, d'homogénéiser et de connecter une trentaine de systèmes informatiques différents, ce qui n'est pas une chose aisée.

2.3.3.1. Les bénéfices de Mon AXA :

Les bénéfices de cette application sont donc nombreux, tant pour AXA et ses collaborateurs que pour le client :

Pour le client :

- Faciliter la prise de contact avec AXA
- Favoriser l'accès à des services digitaux « selfcare » grâce notamment à un accès simplifié : authentification via un code à 4 chiffres
- Permettre aux clients d'accéder à des services disponibles partout et tout le temps

Pour la Compagnie :

- Encourager les ventes additionnelles en mettant en avant les contrats non détenus chez AXA
- Développer la fréquence de contact créant ainsi une réelle relation avec le client ce qui favorisera sa fidélisation ;

Pour les collaborateurs :

- Réduire auprès des services clients le nombre d'appels à très faible valeur ajoutée

2.3.3.2. Le plan de communication :

Le lancement de l'application mobile « Mon AXA » a été soutenu par un plan de communication riche (**Cf. Annexe 7**) dont nous retiendrons les actions centrales par ordre chronologique :

- **Juin 2014 : Communication interne :**

- Emailing interne avec présentation de l'application et le lien pour le téléchargement en avant-première ;
- Ecran de veille numérique des collaborateurs ;
- Présentation sur la plateforme interne d'informations avec diffusion d'une vidéo de présentation de l'application

- **Juillet 2014 et au fil de l'eau, auprès des Agents et d'AXA Partenaires :**

- Dépliant Mon AXA
- Ecran de veille numérique des agences ;
- Formation (au fil de l'eau) des agents / collaborateurs à la promotion des services de Mon AXA (module de e-learning) ;
- Mise à disposition du client d'un mail prêt à être envoyé par l'agence pour faciliter l'installation ;
- Intégration dans le processus de vente des agents...

- **Juillet 2014 : Communication Externe auprès des clients :**

- Communication clients (contrats, avenants, avis d'échéance, ...) (mise en place systématique d'un QR code) ;
- Sticker de présentation et de téléchargement de l'application (QR code) à coller en agence (logique « app bar ») ;
- Dépliant de présentation à l'intention du client disponible en agence ;
- Diffusion de la vidéo de présentation dans les vitrines dynamiques (400 agents) ;
- Emailings dédiés auprès des clients ;
- Modification des emails / SMS liés à nos process pour promouvoir Mon AXA / l'espace client (notamment à la souscription d'un nouveau contrat, ouverture d'un sinistre, ...) ;
- Diffusion de la vidéo de présentation sur la chaîne Youtube d'AXA ;
- Modification du message d'attente téléphonique AXA ;
- Lien sur nos pages Twitter, Facebook, et LinkedIn ;
- Relai sur AXA.fr (dont AXA Store) et dans l'espace client (bannières, smart app banner) ;
- Communication de Presse et conférence de Presse ;
- Événement spécifique pour les influenceurs ;
- Brand Campaign (Film TV & plateforme web).

2.3.3.3. Critiques:

En faisant de cette application « le point de chute » de ses clients, AXA pourra faire découvrir ses produits (l'application représente la vitrine d'AXA sur mobile) et d'apporter elle-même les réponses aux questionnements des clients.

En plus d'accroître la satisfaction des clients, l'intérêt de cette application est de désengorger les autres canaux, tels que le téléphone, pour des demandes à faible valeur ajoutée et donc réaliser une économie sur les coûts.

2.3.4. L'application Drive :

AXA a lancé cet été l'application mobile « AXA Drive ». Celle-ci complète sa gamme d'applications de services, et se voit mise en lumière par une nouvelle campagne avec Laura, nouvel AXA People Protector.

Du 24 août au 14 septembre 2014, un important dispositif de communication pluri média (TV, radio, web et mobile) est déployé pour soutenir le lancement de l'application AXA Drive et encourager les automobilistes à télécharger l'application sur leur smartphones. « **AXA Drive** » est une application mobile qui vous aide à mieux anticiper les aléas rencontrés et vous prévient des dangers de la route. L'objectif est de rendre vos déplacements en voiture plus sûrs au quotidien.

- **A qui s'adresse AXA Drive ?**

L'application s'adresse à **tous les clients** mais également **aux prospects** d'AXA. Elle est gratuite et disponible sur les smartphones : Apple et Android.

- **Quelles sont les fonctionnalités d'« AXA Drive » ?**

L'application « **AXA Drive** » ambitionne de faciliter les déplacements quotidiens grâce à des services innovants :

Système d'alerte en temps réel des conditions de trafic pour partir au bon moment et prendre l'itinéraire le plus approprié (zones à risques, Travaux, Trafic, Météo,...)

Conseils d'aide à la conduite pour vous perfectionner :

Analyse du comportement : Score de Conduite

Messages de prévention en corrélation avec le comportement de conduite

Une assistance en cas d'accident :

Orientation vers les services d'urgences d'AXA Assistance

- **Quelles sont les services innovants d'« AXA Drive » ?**

« **AXA Drive** » apporte un vrai bénéfice aux utilisateurs grâce à ses nombreux services. «

AXA Drive » propose :

Un Assistant personnel Intelligent : Sur vos trajets du quotidien, vous êtes prévenu avant de partir des conditions de trafic (notifications push). L'application analyse une multitude de trajets et vous propose le bon itinéraire pour gagner du temps sur votre trajet. C'est un complément idéal du GPS qui vous accompagne une fois dans la voiture.

Une Aide à la conduite : Profitez d'une aide à la conduite grâce aux messages de prévention et aux alertes en temps réel sur les zones à risques, les travaux, les accidents et la météo.

« AXA Drive » est une nouvelle preuve de l'engagement d'AXA à protéger ses clients et de renforcer la relation avec eux. C'est la raison pour laquelle « AXA Drive » s'inscrit dans la nouvelle campagne média du Groupe AXA (Télévision et Internet) Born To Protect qui débutera le 24 août.

- **Et la concurrence ?**

Sur le même thème, Allianz met à la disposition uniquement de ses clients l'appli « Allianz conduite connectée » qui propose des informations et services relatifs à leur conduite (service d'assistance, de géolocalisation, et d'analyse du comportement au volant).

2.3.4.1.Critiques :

En plus de l'envie qu'a AXA de renforcer sa relation avec ses clients, cette application représente une occasion de retrouver ses clients en ligne, de multiplier les contacts avec eux et donc d'être plus visible aux yeux des clients mais aussi des clients potentiels. En effet, dans un secteur comme l'assurance, la majorité des interactions entre le client et l'entreprise ont pour objet la déclaration de sinistre, cette application permettra donc un contact plus régulier.

De plus, et au vu de l'importance du Big Data, AXA Drive représente un excellent outil de collecte d'informations telles que les déplacements des clients mais également leur type de

conduite... Cette collecte est, pour l'instant, réservée au service consommateur avec pour objectif d'obtenir l'accord des clients afin que l'ensemble du groupe y accède.

Ces données précises permettront à AXA de personnaliser l'offre en adaptant les tarifs en fonction du profil du conducteur avec un système de récompense (baisse de la prime) pour les conducteurs prudents et l'inverse pour ceux qui le sont un peu moins tout en véhiculant l'image d'une entreprise responsable et soucieuse de la sécurité de ses clients.

Quant aux éventuelles inquiétudes des clients concernant cette collecte de données pouvant parfois être jugée comme intrusive, AXA se veut rassurante en confirmant que l'utilisation de ces données figurera dans les conditions générales qui encadrent les contrats tout en étant en contact avec la Cnil pour formaliser cette collecte.

2.4. Analyse de la stratégie digitale d'AXA:

Au cœur du projet d'optimisation la relation client, ce travail de recherche m'a permis d'avoir un œil critique sur l'organisation et les objectifs d'Axa en terme de digitalisation.

Dans le domaine de l'Assurance, cette stratégie de transformation digitale a été quelque peu tardive. AXA a préféré jauger la situation du secteur et de ses concurrents alors que la problématique incluait une forte innovation dans ce secteur.

Dans le cadre de cette digitalisation, AXA a choisi de placer le client au cœur de son projet. Dans ce sens, l'entreprise répond entièrement à ses objectifs initiaux et, comme nous avons pu le voir, de nombreux projets ont été lancés : les applications mobiles, le tchat et le SAV réseaux sociaux pour le renforcement de sa relation client mais également pour la réduction des coûts de gestion.

Néanmoins, cette volonté d'optimiser la relation client et de le placer au cœur de la digitalisation de l'entreprise est quelque peu devancée par la réduction des coûts. Les soucis de budgets que connaît la direction du *change*, viennent en premier lieu se répercuter sur les projets comme le tchat ou le SAV réseaux sociaux par exemple. De plus, le manque de formation du personnel et leur réticence quant à l'adoption de nouveaux outils créent quelques décalages entre l'ambition affichée d'AXA et les messages aux clients et la réalité du terrain.

Il serait judicieux d'adopter une réelle digitalisation orientée client, la réduction des coûts étant un résultat naturel à cela, ainsi que des formations intensives du personnel afin que les collaborateurs soient à même d'accompagner au mieux le client et d'apporter un service de

qualité dans une entreprise basée exclusivement sur cette notion d'accompagnement et de services.

Conclusion :

La relation client a toujours été un paramètre essentiel et primordial dans la stratégie de communication et marketing des entreprises. Avec le développement des nouvelles technologies, les interactions entre l'entreprise et son client ont considérablement engendrant l'apparition de consommateurs d'un nouveau genre : les *consomm'acteurs* toujours plus connectés et exigeants. Dans une optique de satisfaction, un changement dans l'approche relationnelle des entreprises s'avérait vital avec la mise en place, notamment, de projets de Social CRM permettant de répondre aux nouvelles attentes des clients en leur offrant une réactivité de tout instant et des offres personnalisées pour chacun afin de renforcer leur sentiment d'exclusivité dans l'entreprise. Tout cela est possible uniquement grâce à une fine connaissance client qui, lorsqu'elle est analysée de près, permet à l'entreprise de contrôler son image, sa communication ainsi que sa distribution. Par ailleurs, cette connexion quasi permanente entre l'entreprise et son client permet la création d'un lien de proximité et de confiance et favorise ainsi la fidélisation qui représente le nerf de la guerre d'un environnement concurrentiel. De plus, ce changement stratégique vital et inévitable offre l'opportunité à l'entreprise qui l'adopte d'élargir son business model.

L'enjeu d'un tel projet de transformation est donc majeur.

Ce travail de recherche a développé en moi une réelle appétence pour le marketing digital ; c'est dans ce cadre-là que je souhaite poursuivre mes études dans ce domaine.

Sources :

1. Ouvrages consultés :

- AIMETTI, Jean-Paul, RAICOVITCH, Jean-Michel, Intelligence Marketing, Eyrolles, 2013
- AMIDOUS Loukouman, Marketing des réseaux sociaux, MA Editions, 2014
- BERTRAND-JAUME, Clémence, Les réseaux sociaux et l'entreprise, Demos, 2012
- CHEREAU, Matthieu, Community Management, Dunod, 2012
- COLLECTIF, Concentrés de futurs Marketing et Web, Kawa, 2014.
- CORDINA, Paul, Les Marques et les Réseaux Sociaux, Kawa, 2012
- EOUZAN, Guillaume, Webmarketing, ENI, 2012
- FLORES, Laurent, *Mesurer l'efficacité du marketing digital*, Dunod, 2012.
- FRAYSSE, Emmanuel, Les nouvelles opportunités de business, Kawa, 2011
- JOURDAN, Philippe, LAURENT, François, A nouveaux consommateurs, nouveaux marketing, Dunod, 2011
- LAURENT, François, *Les médias sociaux sans bla bla, De l'e-réputation au social CRM*, Kawa, 2012
- MAZIER, Didier, Community Management, ENI, 2013
- PIRES, Thierry, STIOUI, Jérôme, Marketing mobile, ENI, 2013
- PLANE, Jean-Michel, *Théorie des organisations*, Dunod, 2013.
- RISSOAN, Romain, Réseaux Sociaux, ENI, 2012
- SPENCER, Johnson, *Qui a piqué mon fromage*, Michel Lafon, 2000.
- STENGER, Thomas, e-marketing & e-commerce, Dunod, 2011
- STERN, Patrice, SCHOETTL, Jean-Marc, *La boîte à outils du consultant*. Dunod, 2012 ;
- TEBOUL, Bruno, BOUCHER, Jean-Marie, L'absolu Marketing, Kawa, 2013
- VINCENT, Thibault, Le Web, ça rapporte !, Pearson Education, 2011
- VIOT, Catherine, Le e-marketing à l'heure du web 2.0, Lextenso, 2009
- VOLLE, Pierre, Stratégie Clients, Pearson, 2012

2. Articles consultés :

- ARENE, Véronique, 2014, *La digitalisation de l'entreprise est devenue une nécessité*, Le Monde
- CANET, Joevin, 2014, *Les grands enjeux de la transformation digitale de l'entreprise*, Organge-business
- DENIAUD, Cédric, 2014, *Les 6 étapes de la digitalisation de votre entreprise*, L'ADN
- PEARSON, Michael, 2013, *How digital technologies, social media and the explosion of data redefining customer engagement models*, EFMA

3. Vidéos consultées :

- GACHON, Michel, 2013, *Les challenges de la transformation numériques pour les RH de l'entreprise*, Cigref
- MOREAU, Nicolas, Directeur Général d'AXA, 2014, *La digitalisation d'AXA*

Liste des figures :

- **Figure 1:** Management orienté Clients, J-P Aimetti, J-M Raicovith, Intelligence Marketing, Eyrolles, 2013, p.136
- **Figure 2 :** Les réseaux sociaux (nombre d'utilisateurs). Source : Agence web digitale de Strasbourg
- **Figure 3 :** Fred CAVAZZA, Panorama des médias sociaux, édition 2014
- **Figure 4 :** les entités d'Axa Franc, source interne
- **Figure 5 :** L'activité des réseaux d'Agents
- **Figure 6 :** Organigramme AXA Partenaires, Source interne.
- **Figure 7 :** Console d'engagement de Dimelo, Source Interne.
- **Figure 8 :** Processus de gestion des demandes clients, source interne A

Annexe 8 : La note d'intégration

1. Le contexte :

1.1. AXA :

Axa est un groupe international français spécialisé dans l'assurance depuis sa création, et dans la gestion d'actifs depuis 1994. En 2012, le groupe a été classé numéro un de l'assurance dans le monde.

Axa est un groupe issu de la fusion de plusieurs mutuelles purement françaises. C'est dans les années 80, grâce à Claude Bébear, ancien dirigeant du groupe, qu'AXA commence son internationalisation grâce au rachat d'assurances étrangères telles que : The Equitable Life Assurance Company au Etats-Unis, National Mutual en Australie, Nouvelle Zélande et à Honk Kong,.

Enfin, le 12 novembre 1996, Axa achète l'UAP. Les deux sociétés signent leur OPE, ce qui donne naissance à la plus importante entreprise française par le chiffre d'affaires (313 milliards de FRF) et au n° 1 mondial de l'assurance. Le groupe ne s'arrête pas là et continue son internationalisation en s'implantant en Chine, en Turquie, au Liban, au Japon et dernièrement au Maroc ainsi qu'en Algérie.

Le cœur de métier d'AXA est d'offrir aux particuliers ainsi qu'aux professionnels des assurances en matière de prévoyance, d'épargne et de transmission du patrimoine. Le groupe a également des activités bancaires dans certains pays tels que la France.

Fort de ses 102 millions de clients dans le monde dont 11 millions en France, de ses 113 000 salariés, le groupe a été classé numéro un de l'assurance dans le monde en 2012 et affiche un chiffre d'affaires de 91,249 milliards d'euros au 31 décembre 2013.

Depuis l'Assemblée Générale d'avril 2014, Monsieur Henri de Castries a été nommé, pour la seconde fois, Président Directeur Général.

Axa France est composée des entités organisationnelles suivantes :

Axa Professionnel et Particulier, Axa Entreprise, Axa Solutions Collectives, Axa France Services, Axa France Support, Axa Partenaires.

C'est au sein de cette dernière entité que mon stage est effectué.

1.2. Le service intégré :

Pour mon stage de fin d'études, j'ai eu l'opportunité d'intégrer le service Marketing d'AXA Partenaires.

AXA Partenaires est une entité proposant des services d'assurances identiques à ceux proposés par AXA Particuliers à savoir : des assurances en IARD (Auto, Habitation), en prévoyance, épargne retraite ou encore plus récemment une l'assurance protection familiale, le pack numérique ou encore l'assurance pour la e-réputation.

La clientèle ciblée est donc exclusivement les salariés sur groupe AXA ainsi que leur famille. A ce titre, l'ensemble des services sont proposés à des tarifs préférentiels et le service client est encore plus présent et pointilleux.

L'entité dispose d'un étage entier au niveau de la Terrasse 2 au 313 Terrasses de l'arche et est composée de différents services :

- Le pôle IARD : qui représente le pôle le plus important en matière de salariés, de clients et de chiffre d'affaires. Il est exclusivement consacré à la souscription et au suivi des contrats en auto, habitation, protection familiale...
- Le pôle VIE : consacré à l'épargne, la prévoyance ainsi qu'à la retraite.
- Le pôle Sinistre : consacré à la déclaration et au règlement des sinistres corporels ou matériels des clients.

Chaque pôle est dirigé par un ou plusieurs managers et emploie de nombreux experts.

Le département marketing quant à lui intervient en tant qu'activité transverse en prenant en charge l'ensemble des campagnes de communication tant externes à travers les différentes campagnes destinées aux clients qu'internes en vue de la valorisation d'AXA Partenaires au sein du groupe AXA.

Les campagnes externes sont calquées sur les campagnes d'AXA France avant d'être adaptées à notre cible dont le caractère est extrêmement particulier puisque, comme dit précédemment, les clients d'AXA Partenaires sont aussi collaborateurs, ce qui rend oblige une attention accrue et un suivi irréprochable.

Les campagnes internes quant à elles sont entreprises de façon indépendantes sur les initiatives du Directeur Marketing.

L'ensemble d'AXA Partenaires œuvre au respect des 4 engagements qui leur sont propres (Cf. Annexe 1) :

- De la simplicité ;
- Une présence engagée ;
- Un conseil adapté ;
- De l'écoute.

1.3. L'encadrement :

Le département est composé du directeur Marketing Monsieur François-Xavier d'Aboville sous l'aile duquel j'effectue mon stage ainsi que de la directrice Marketing, anciennement Madame Claudia Dacquin, ainsi que de la responsable des réclamations clients : Madame Martine Madar.

AXA Partenaires est dirigé par Madame Nadine PERSONNETTAZ, qui a récemment repris le département des règlements internationaux.

L'organigramme d'AXA Partenaires est joint en annexe. Cf. Annexe 2.

1.4. Les conditions de travail :

L'accueil au sein du service a été chaleureux et le fait d'avoir un stagiaire semblait habituel dans le service.

La première semaine a été consacrée à la découverte du fonctionnement de l'entité AXA Partenaires. Pour ce faire, des rendez-vous ont été pris avec les managers des différents pôles pour avoir une vision globale de l'activité.

Ma présence à certaines réunions de travail a ainsi facilité mon intégration, ma compréhension du fonctionnement du service ainsi que ma rencontre avec l'ensemble des collaborateurs qui sont au nombre de 80.

L'ambiance au sein de la structure est conviviale. De nombreux petits-déjeuners sont organisés, généralement le jeudi, afin d'optimiser les échanges entre les collaborateurs et de

maintenir un climat encourageant la productivité notamment lors du petit-déjeuner dédié à l'annonce des résultats d'AXA Partenaires.

La charge de travail diffère d'une période à l'autre. Le 3^{ème} quadrimestre étant celui où les campagnes sont le plus nombreuses et qui, cette fois, a coïncidé avec la reprise du département des règlements internationaux qui, n'ayant pas de département marketing, sera à la charge de celui d'AXA Partenaires.

2. Les missions :

2.1. Les objectifs :

Les objectifs de ce stage revêtent différents aspects. Cela comprend l'acquisition de connaissances liées à la mise en place de campagnes de communication via différents canaux ayant pour cible un public particulier.

2.2. Les missions :

a) Gestion de la communauté interne d'AXA Partenaires :

En partenariat avec IBM, AXA a mis en place un portail interne à l'entreprise dont le fonctionnement rappelle celui des réseaux sociaux. En effet, le portail ONE d'AXA a un but purement informatif et collaboratif.

Le portail ONE permet à l'ensemble des départements de créer des communautés comportant différentes fonctionnalités telles que les blogs, les forums...

AXA Partenaires est à la tête de la communauté comportant le plus de membres (11 952) qui ont, en plus d'être collaborateurs, la particularité d'être client.

Cette communauté représente donc une vitrine pour AXA Partenaires et fait presque office de site internet propre à l'entité.

Ma mission était donc la réorganisation totale de la communauté via la création de nouvelles rubriques par exemple. La refonte du design était également à ma charge en collaboration avec le service graphique interne auquel je me devais de présenter une maquette complète de la nouvelle communauté.

Parallèlement à cela, je me charge d'alimenter cette communauté de façon hebdomadaire ce qui sous-entend l'accomplissement d'une veille quotidienne.

La communauté est donc en cours de réalisation.

b) La réalisation du guide des Règlements internationaux :

Comme dit précédemment, AXA Partenaires a enrichi son domaine d'activité grâce à l'acquisition du département des Règlements Internationaux. L'activité de ce dernier est le suivi des sinistres des clients lors de leurs voyages à l'étranger.

Afin d'optimiser l'accompagnement en amont, un guide pratique devra être mis en place. Sa parution est prévue pour le début du mois de juillet, période qui coïncide avec le début des vacances d'été, période à laquelle les français voyagent le plus. Ce guide sera donc destiné aux clients collaborateurs ou non et sera distribué auprès de l'ensemble des Agence d'AXA ainsi qu'auprès des Agents Généraux.

Pour ce faire, je suis en charge du choix du contenu qui se fait en étroite collaboration avec les collaborateurs du département afin d'avoir une vue panoramique des problèmes les plus fréquemment rencontrés par les clients lors de leur voyage.

Quant à la partie graphique, nous travaillons actuellement avec l'Agence Acapulco avec laquelle différentes réunions ont été planifiées. Je fus en charge d'élaborer le cahier des charges (Cf. Annexe 3) destiné à l'agence Acapulco et suis également chargée de l'ensemble des échanges avec cette dernière.

c) L'élaboration du Livre d'Or d'AXA Partenaires :

Le Livre d'Or AXA Partenaires contiendra l'ensemble des remerciements des clients tout au long de son activité.

J'ai eu pour mission de lire avec soin l'ensemble des courriers et des mails adressés par les clients. Un travail de sélection s'est ensuite mis en place afin de ne choisir que les remerciements mettant le plus en valeur la structure. Une réflexion autour de l'organisation du contenu ainsi que de sa mise en forme a eu lieu. Pour ce faire, j'ai réalisé une maquette (Cf. Annexe 4) qui a été validée par mon tuteur et l'ai ensuite présentée à l'Agence Graphique Interne avec laquelle je travaille actuellement.

Le Livre d'Or aura des airs de livre d'art et représentera un excellent moyen de communication au sein du groupe.

Il pourra également être complété par les clients lors des animations organisées par AXA Partenaires sur les différents sites d'AXA.

d) Réalisation du film AXA Partenaires :

Un film AXA Partenaires a été également réalisé afin de mettre en lumière la charte d'engagements de l'entité.

Ce film sera diffusé à l'Agence des Terrasses mais également sur l'ensemble des écrans se trouvant sur le site de Nanterre.

Pour ce faire, j'ai réalisé un brief (Cf. Annexe 5) destiné à l'Agence Graphique Interne et ai piloté la réalisation du film.

e) Gestion des campagnes mailing et e-mailing :

De nombreuses campagnes de communication ont été entreprises au cours de ces 2 derniers mois.

J'ai donc été en charge de gérer les campagnes « Mono détenteurs + 30 ans » (Cf. Annexe 6), « Enfants d'Assurés » (Cf. Annexe 7) ainsi que le « Club Distinction » (Cf. Annexe 8) de bout en bout.

Mon travail consistait à la réadaptation du contenu des campagnes à notre cible toujours en collaboration avec l'Agence Graphique Interne, la validation des BAT lorsqu'il s'agissait de campagnes mailing, ainsi que l'envoi des e-mailings.

f) L'organisation des Road Show d'AXA Partenaires :

Ces animations sont organisées sur les différents sites d'AXA dans le but d'informer les clients sur les produits proposés.

Chaque animation a une thématique clé telle que la retraite, l'épargne, la prévoyance... Et des conseillers experts y sont présents. Des conférences sont également données à l'ensemble des intéressés et un quizz est organisé.

Mon travail consistait à organiser ces événements en collaboration avec les chargés de communication des sites concernés mais également l'élaboration du quizz (Cf. Annexe 9) en fonction des thématiques abordées.

g) Projet « Mon AXA » :

« Mon AXA » sera une application permettant au client d'avoir son assurance à portée de main. Elle permettra au client d'accéder à ses contrats, de visualiser les produits proposés ainsi que de géolocaliser l'agence ou le garagiste le plus proche.

Cette application serait donc la déclinaison sur site principal d'AXA ainsi que de l'Espace Client.

Ce projet doit être mis en place prochainement, je ne peux donc donner plus de détails pour l'instant.

3. La problématique :

Dans un contexte en perpétuelle mutation et dans lequel la dématérialisation des supports de communication et le digital prennent de plus en plus de place et d'importance, ma problématique serait la suivante :

- Quels sont les principaux changements marketing qui s'opère lors de la mutation d'une communication classique à une communication 360° ?

4. Le rapport d'étonnement :

Lors de mes débuts au sein d'AXA Partenaires, le plus marquant pour moi a été de constater la fragmentation excessive, à mes yeux, du processus marketing. En effet, chaque étape du

processus marketing est établie par un service. Au sein d'AXA Partenaires par exemple, le côté stratégique est très peu présent, l'opérationnel prime, ce qui au début, m'a quelque peu déçu.

De plus, la multitude de process peut s'avérer nuisible à une opération marketing. En effet, chaque étape, même la plus minime, doit être validée par une multitude de parties prenantes. Ces validations peuvent mener au non-respect des délais mais surtout inhiber toute créativité. Certaines actions ne sont pas « acceptables » et chaque document doit obligatoirement être charté ce qui amenuise le champ d'actions des marketeurs ce qui peut, à la longue, s'avérer frustrant.

La suppression de certains process et l'allègement d'une hiérarchie pesante pourrait s'avérer bénéfique. En effet, si l'entreprise veut se moderniser et surfer sur la vague du numérique et des tendances, les initiatives des jeunes employés devrait être valorisée et prise en compte, le tout avec des délais bien plus courts.

En revanche, l'entreprise jouit de sa puissance. L'entreprise externalise que très rarement et peut donc compter sur des collaborateurs imprégnés de la culture de l'entreprise. La notoriété d'AXA et sa force tant en France qu'à l'international n'est pas en reste, elle permet à l'entreprise de générer d'importants profits et de capitaliser sur ses nombreux clients.

Néanmoins, ces facteurs clés de succès peuvent être à double tranchant. Elle pourrait mener l'entreprise à s'embourber dans ce qu'elle sait déjà faire et fermer la porte à de nouvelles manières d'appréhender l'avenir.