

Comment AXA adapte ses processus pour répondre aux attentes de ses clients

Henri Vidalinc

23 juin 2006



Be Life Confident

[Sommaire

- ➔ **AXA Way nous permet d'offrir une excellente qualité de service en ligne avec Ambition 2012**
 - **Quelques exemples des progrès accomplis**

Nous nous sommes fixés une ambition pour 2012



Comment réalisons-nous cette ambition ?

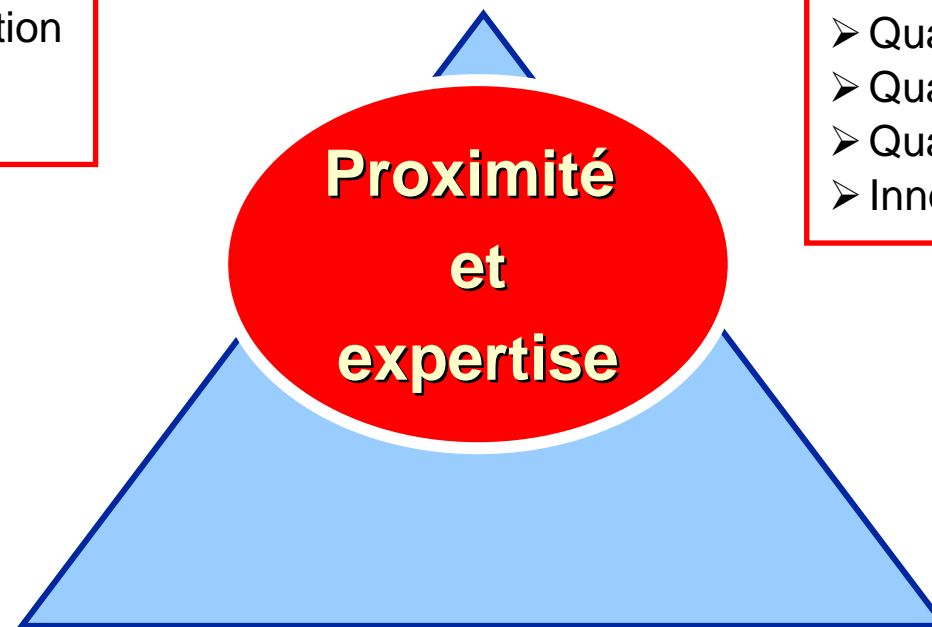
Se focaliser sur la satisfaction des distributeurs et des clients est essentiel

Pour nos distributeurs

- Gestion de la distribution
- Innovation produits
- Qualité de service

Pour nos clients

- Qualité de la relation (Attention)
- Qualité du conseil (Support)
- Qualité de service (Efficacité)
- Innovation produits



=> Stratégie de différenciation

AXA Way porte sur l'amélioration, la conception et la gestion des processus



[AXA Way – montée en puissance depuis 2002

➔ Phase 1 : 2002 - 2005 Améliorer les processus existants au cas par cas

- ✓ Prouver la « valeur ajoutée » d'AXA Way grâce à nos succès
- ✓ Limiter les investissements initiaux
- ✓ Appuyer le développement d'une culture de l'amélioration continue
- ✓ Développer le concept
- ✓ Obtenir une forte adhésion

➔ Phase 2 : 2005 - 2008 Appuyer la stratégie de différenciation en maîtrisant l'ensemble de nos processus clés

- ✓ Identifier les principaux processus de bout en bout
- ✓ Recueillir les attentes des clients
- ✓ Utiliser des processus solides et prévisibles afin de produire de la qualité
- ✓ Systématiser l'identification des opportunités d'amélioration

[AXA Way – Situation actuelle

Programme lancé dans 24 sociétés représentant 95% du chiffre d'affaires du Groupe AXA

950 projets achevés et 520 en cours.

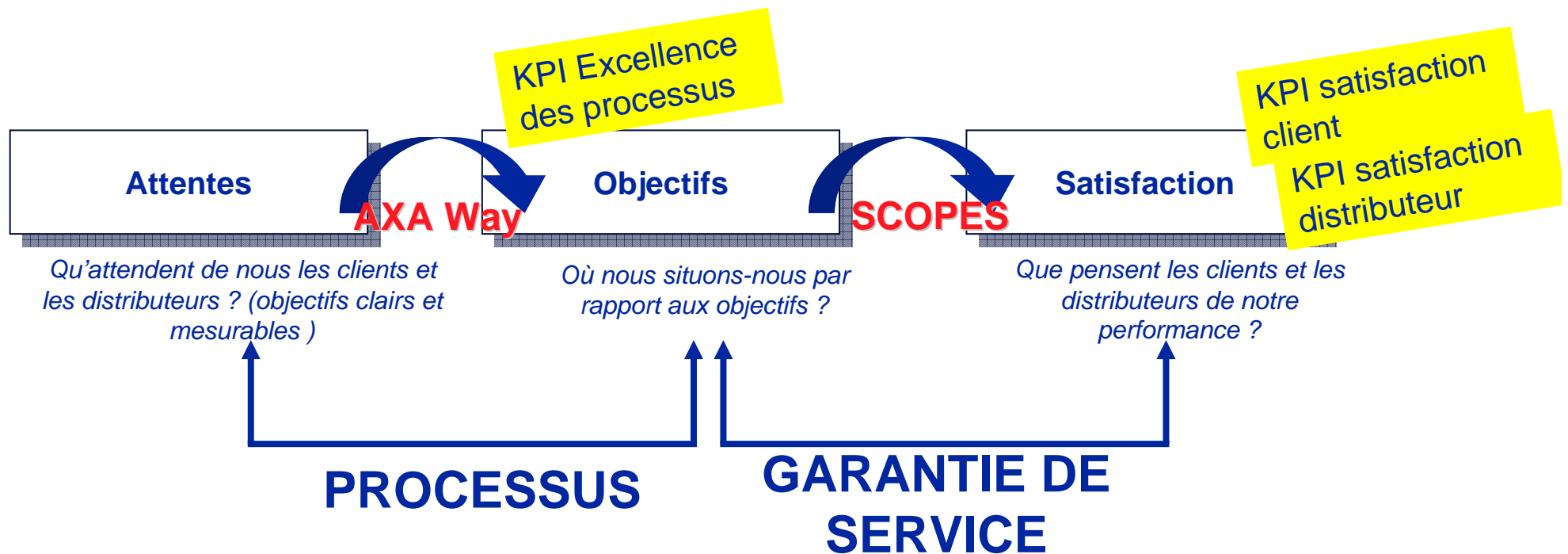
550 Black Belts / Master Black Belts formés et opérationnels

+ de 12000 personnes formées à AXA Way

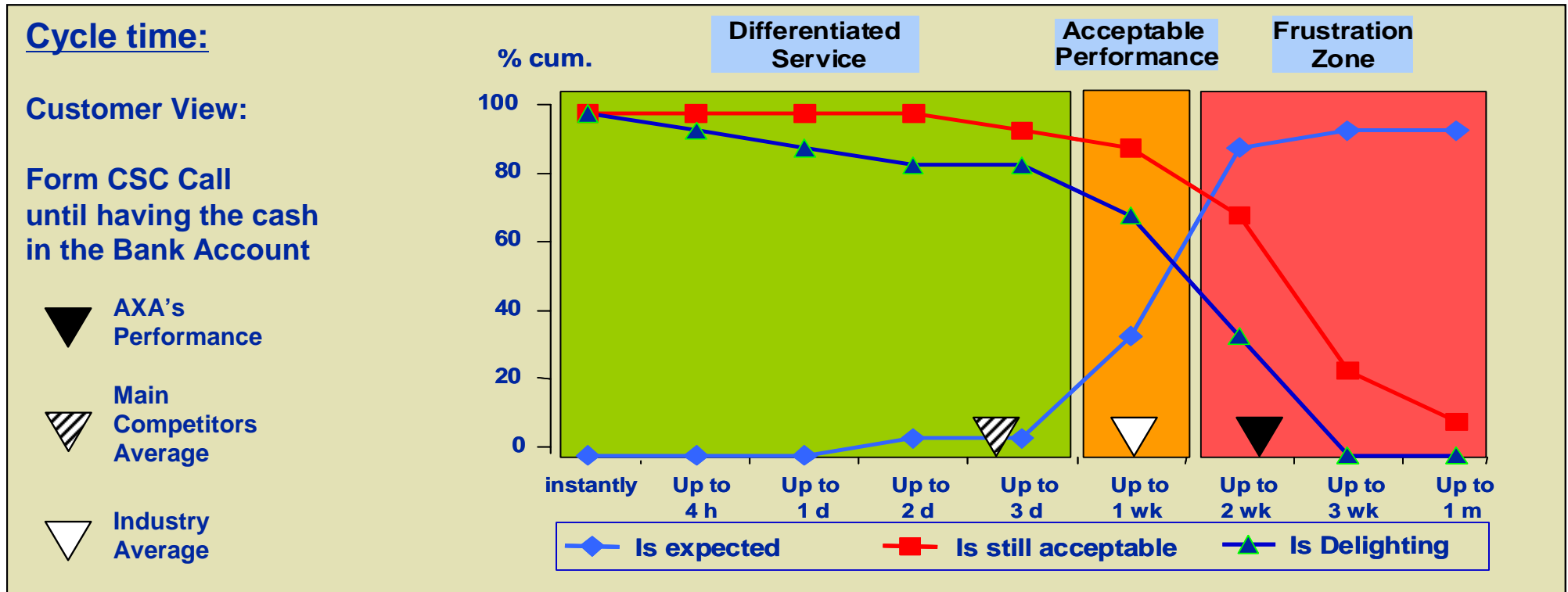
Bénéfice financier cumulé estimé à 322 millions d'euros

Objectif 2006 : 200 millions d'euros

Les processus sont nos méthodes de production. AXA Way permet une synergie entre notre performance et les attentes de notre clientèle



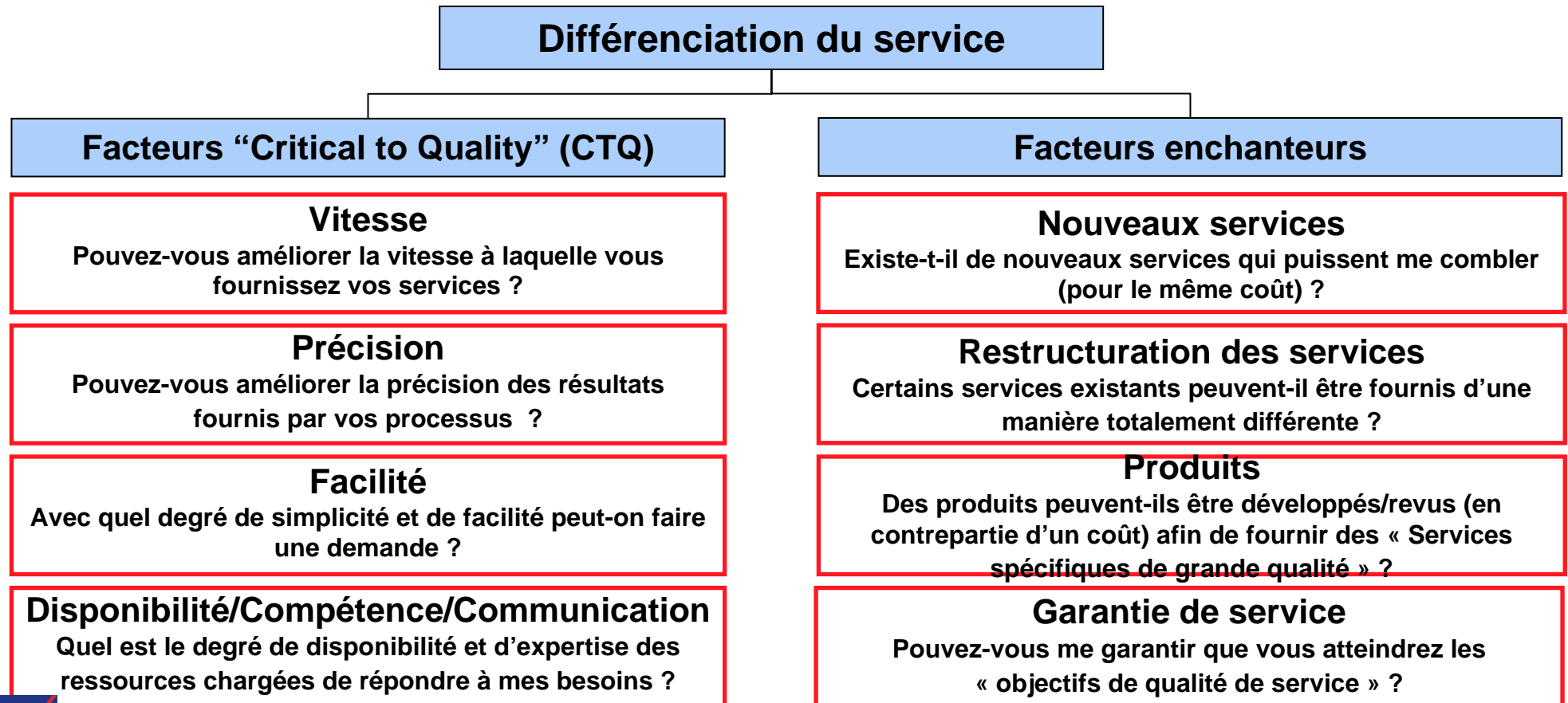
Exemple : analyse des attentes de la clientèle sur la qualité de service



From USP Project

L'image qu'ont les clients de la qualité de service

- Les résultats de la «Voix du Client» et de la «Voix du Distributeur» montrent que les clients évaluent la “Différenciation du service” sous l’angle de deux approches distinctes :



[Sommaire

- **AXA Way nous permet d'offrir une excellente qualité de service dans l'objectif d'Ambition 2012**

→ Quelques exemples des progrès accomplis

S'engager envers nos distributeurs en matière de service

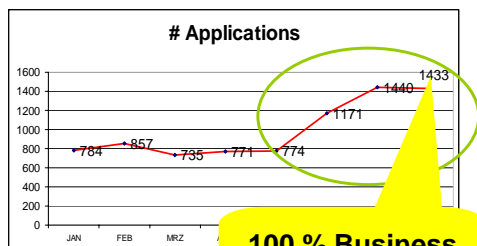
Allemagne : COURTIER Assurance santé

Les courtiers envoient leurs demandes par fax. La rapidité de réponse est essentielle dans ce métier.

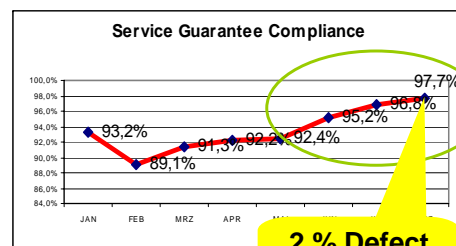
Le projet AXA Way a permis de réduire le temps moyen de réponse de 3 à 2 heures.

En outre, AXA garantit qu'une demande reçue avant midi sera traitée et renvoyée avant 18 heures.

De nombreux avantages en termes d'augmentation des affaires et de satisfaction des courtiers. Très forte adhésion des équipes



100 % Business increase



2 % Defect rate

France : COURTIER Assurance dommages pour les PME

Les branches PME d'AXA envoient des devis aux courtiers pour de nouvelles affaires.

Le projet AXA Way a permis une amélioration des organisations et des processus (standardisation, tableaux de bord, instructions, etc.) de façon à garantir un délai de 72 h d'envoi du devis.

Avantages en termes de nouvelles affaires, forte motivation de toutes les équipes, satisfaction des courtiers

83% de l'activité en 2005

Hausse de 13,5% des nouvelles affaires

Hausse de 17 points de la satisfaction des courtiers

Améliorer la qualité et l'adaptabilité du développement produits

Irlande : produit Crystal Clear

Répondre aux attentes des clients et offrir une excellente gamme de produits grâce à l'innovation. Développer la flexibilité et l'adaptation aux différents segments de clientèle

Nos mesures : benchmarking à 360 degrés des produits et analyse des coûts. Segmentation de la clientèle et modélisation de la pénétration du marché. Le projet pilote de 2,5 semaines confirme la réussite du nouveau modèle.

Drivefirst	Ladyfirst	Familyfirst	Motorfirst	Executivefirst	Freedomfirst
A fire or theft claim will not affect your no claims discount	Motor Riscus included as standard	Competitive rates to name a son/daughter on the policy	Extra benefits only €10 if insured on a comprehensive basis	Approved repairer car hire provides "Like for like" temporary replacement car	Low mileage discount - mileage discount allowed if less than 8,000 kms driven in year
31 days full policy cover in the European Union Parents can be added as named drivers for free	Free personal effects cover up to €250	Potential discounts if the son/daughter is not living at home or owns their own car	If insured vehicle is MPV, temporary replacement vehicle will also be an MPV (7 seater max)	Comprehensive driving other cars	Temporary additional drivers over 30 (full license) are free for up to 31 days
Recognition of named driving experience Discounts if parents have an AXA policy (Motor)		Temporary additional drivers aged over 30 (full license) are free for up to 31 days		Extra Benefits cover included as standard	Motor Riscus included as standard
Discounts if parents have an AXA policy (Motor)		Motor Riscus included as standard		Motor Riscus Plus included as standard	
Option to limit cover to third party only for drivers aged under 25					
A fire or theft claim will not affect your no claims discount	A fire or theft claim will not affect your no claims discount	A fire or theft claim will not affect your no claims discount	A fire or theft claim will not affect your no claims discount	A fire or theft claim will not affect your no claims discount	A fire or theft claim will not affect your no claims discount
New car replacement	New car replacement	New car replacement	New car replacement	New car replacement	New car replacement
No claims discount available	No claims discount available	No claims discount available	No claims discount available	No claims discount available	No claims discount available
31 days full policy cover in the European Union	31 days full policy cover in the European Union	31 days full policy cover in the European Union	31 days full policy cover in the European Union	31 days full policy cover in the European Union	31 days full policy cover in the European Union
Third party driving other cars (full license or over 25)	Third party driving other cars (full license or over 25)	Third party driving other cars (full license or over 25)	Third party driving other cars (full license or over 25)	Third party driving other cars (full license or over 25)	Third party driving other cars (full license or over 25)
Glass cover included as standard in comprehensive	Glass cover included as standard in comprehensive	Glass cover included as standard in comprehensive	Glass cover included as standard in comprehensive	Glass cover included as standard in comprehensive	Glass cover included as standard in comprehensive

Belgique : nouveau processus de lancement des produits

Nos délais de commercialisation étaient trop longs, trop d'énergie était dépensée sans produire de valeur ajoutée et nous perdions de vue l'objectif initial.

Nous avons revu et contrôlé un processus complet de lancement des nouveaux produits afin d'en accélérer le lancement, de dépenser moins d'énergie et de continuer à nous concentrer sur les attentes de la clientèle.

2 projets actuellement lancés dans le cadre de ce nouveau processus

Exemple



Taux de réponse au projet pilote supérieur de 7,1% au projet standard

Améliorer le support commercial et gagner du temps

Italie : aide à la souscription de polices d'assurance automobile

L'assurance auto est une activité stratégique pour AXA Italie. Il est essentiel de répondre rapidement et efficacement aux demandes des distributeurs.

Les distributeurs exclusifs se plaignaient du faible niveau de disponibilité et du temps de réponse.

La définition des priorités, le suivi du tableau de bord, le renforcement de la communication ont permis d'améliorer la performance du processus conformément aux besoins des distributeurs

Accessibilité de 100%

60% des demandes satisfaites en 1 jour

R.U. : clients de l'assurance maladie privée (AXA PPP)

Vitesse et qualité sont essentielles pour générer de nouvelles affaires.

Ce processus débute par un contact initial, suivi par une collecte d'informations et une prise de décision pour s'achever par la réception par le client du kit de bienvenue. Ce processus prenait 40 jours en moyenne.

Des mesures ont été prises pour réduire la durée du processus administratif et renforcer l'utilisation d'une application informatisée pour une performance accrue.

Gain de temps de 25% dans l'envoi du kit de bienvenue à partir de l'accord d'achat du client

15% de l'ensemble des demandes sont informatisées (contre 8%). Pour ces demandes, le processus dure 8 jours

Progression de 30% du taux de conversion

Australie : gestion de patrimoine

Réorganiser et rationaliser l'activité de gestion de patrimoine afin de mieux répondre aux besoins des conseillers tout en réduisant les coûts et améliorant le chiffre d'affaires.

Projet réalisé en moins de 7 jours

Augmentation du volume de 50%

Améliorer le support commercial et gagner du temps

France : processus d'ouverture de compte bancaire

AXA Banque s'est engagée par contrat de niveau de service à un délai d'ouverture de compte de 3 jours. Cet engagement n'était pas respecté dans 75% des cas en conditions normales, et dans 100% des cas lors de pics d'activité. La désorganisation et la pression exercée par les activités étaient à l'origine d'un délai pouvant atteindre 40 jours.

La standardisation, la rationalisation et la mise en place d'outils de gestion des pics d'activité ont été utilisées pour résoudre cette situation.

Cette amélioration a résolu le problème des pics d'activité et a permis le respect de l'accord de niveau de service.

Temps de réponse atteint pour 80% des comptes

Triplement des volumes sans augmentation des effectifs

Italie : réinvestir les contrats d'assurance-vie à échéance

En raison d'importants problèmes de communication et de gestion des informations entre les équipes, la rétention des contrats d'assurance-vie à échéance était très faible (10% en 2003).

Une série d'actions ont été menées, dont la mise en place d'un système en ligne de gestion des contrats à échéance destiné aux distributeurs exclusifs (6 mois avant échéance), la production d'une série d'informations mises à la disposition des distributeurs exclusifs et le développement de nouveaux outils marketing afin de satisfaire les clients.

Avantages en termes d'augmentation de la satisfaction des distributeurs exclusifs et des résultats.

38% des contrats réinvestis

49% des montants réinvestis

Améliorer l'expérience client

Espagne: collecte des primes non réglées par transfert bancaire automatique

Le temps de collecte de ces primes était en moyenne de 37 jours, avec insatisfaction des clients à cause de la réception de lettres de demande de paiement alors que les primes avaient déjà été réglées.

Des informations sont désormais données à l'avance au client, notamment les différents moyens de paiement, les reçus sous format papier sont éliminés et sont maintenant intégrés au site Web des distributeurs.

Avantages en termes de rétention clients et de satisfaction.

Cycle réduit à 11 jours désormais

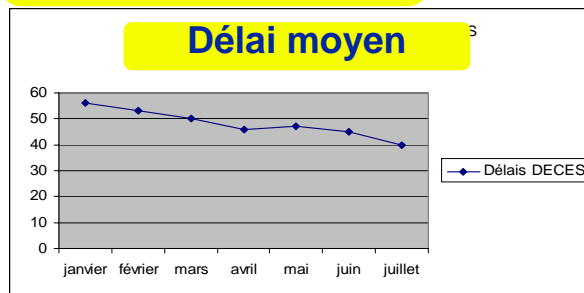
Taux de défaut de 57% à 7%

France : processus de paiement des prestations de décès (pour les contrats d'épargne)

Le paiement des prestations décès est trop long et complexe, d'où une insatisfaction des clients et des distributeurs. Délai de plus de 30 jours dans 79% des cas.

Principaux changements apportés : communication directe avec le bénéficiaire, collecte de l'ensemble des documents au premier rendez-vous, envoi des documents fiscaux jusqu'à connaissance du décès, équipe dédiée aux cas difficiles.

40% des prestations payées sous 30 jours, 19% sous 10 jours



R.U. : Collecte des primes chez Sun Life Direct

Le taux de conversion de la souscription à la collecte de la 1^{ère} prime est seulement de 84%, un chiffre que la société estime devoir améliorer.

Premier accent porté sur les formulaires incomplets, pour lesquels le taux de conversion n'est que de 55%. L'amélioration des demandes, de l'outil d'information et du support a permis une forte progression de ce taux.

Avantages en termes de valeur ajoutée et de satisfaction client.

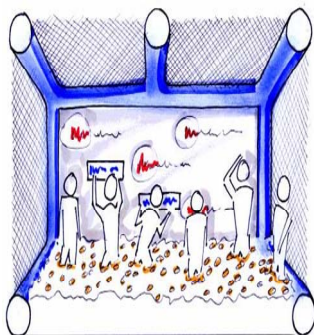
Taux de conversion de 55 à 81% pour les formulaires incomplets

Inciter les collaborateurs à s'engager

Irlande : lancement du programme d'engagement « My New Deal »

Chaque collaborateur d'AXA Irlande doit comprendre son rôle dans l'atteinte d'Ambition 2012, de la stratégie de différenciation « New Deal » et de l'excellence opérationnelle. Le programme fait des employés le « premier client d'AXA » et les encourage individuellement à participer à la création d'un lieu de travail exceptionnel et à transformer leur société en un partenaire commercial idéal.

Wading through the 'Sea of Churn'
Customers lost to AXA every month
'Getting 'mad' with the competition



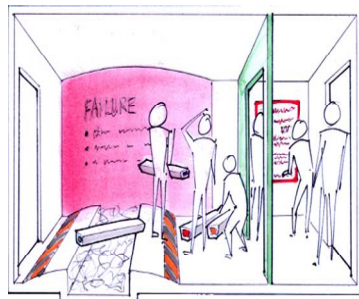
The Frustration Box
Experiencing telephone service



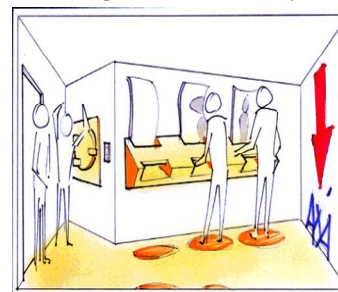
Navigating the Claims Maze
Process Management



Crossing the Communication Gap



Looking in the Mirror Seeing ourselves
through our customers eyes



Merci de votre attention

Questions ?



Be Life Confident