

08¹¹08 - 20¹¹08



DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE COMPTABILITE ET GESTION FINANCIERE DE L'UEMOA
(DESCOGEF)
Session 2020

EPREUVE : MANAGEMENT

DUREE : 2 Heure

Questions de cours : (8 points)

1. Après avoir relevé et défini les principaux facteurs de contingence, analyser les effets de la turbulence de l'environnement sur chacun d'eux (2 points)
2. Quelles sont les actions qui assurent la croissance interne d'une entreprise ? (2 points)
3. Face aux évolutions rapides et profondes de l'environnement des entreprises, quelles réponses organisationnelles sont envisageables pour rester compétitives ? (1 point)
4. Quels sont les variables qui permettent de transformer les compétences en performances dans les organisations ? (1 point)
5. Selon l'intensité concurrentielle sur les différents segments, il est possible de distinguer deux types d'espaces de marché : les « océans bleus » et les « océans rouges ». Comment peut-on définir ces deux notions ? (2 points)

PROBLEME : AXA Mise sur les données clients (12 points)

Axa est un groupe français, aujourd'hui numéro un mondial de l'assurance, avec plus de 91 milliards de chiffre d'affaires, dont 30% réalisé en France avec 9 millions de clients. Axa propose au marché des particuliers, entreprises et professions libérales des services d'assurance, de prévoyance, de gestion d'actifs, d'épargne, de transmission de patrimoine et, dans certains pays, des services bancaires.

Pour le DG de AXA Sénégal, "nos solutions d'assurances prennent en charge les dommages à vos biens de même que ceux causés à autrui du fait de votre responsabilité. Les risques Auto, Incendie et Construction en font partie, tout comme les lignes très spécialisées d'assurance Transport, Aviation et Crédit. Par ailleurs, chacun sait que l'entrée du numérique et de la digitalisation dans notre métier va transformer radicalement le rapport entre assurés et assureurs." Ainsi l'objectif de AXA est de tirer le meilleur parti de la révolution en cours tout en protégeant au mieux nos clients. Notre crédo : Protéger, Accompagner, Innover...

AXA dans le monde c'est 107 millions de clients, 165.000 collaborateurs dans 65 pays. AXA Sénégal dans la région International an New Markets (INN) c'est un chiffre d'affaires de 11, 6 milliards d'euros.

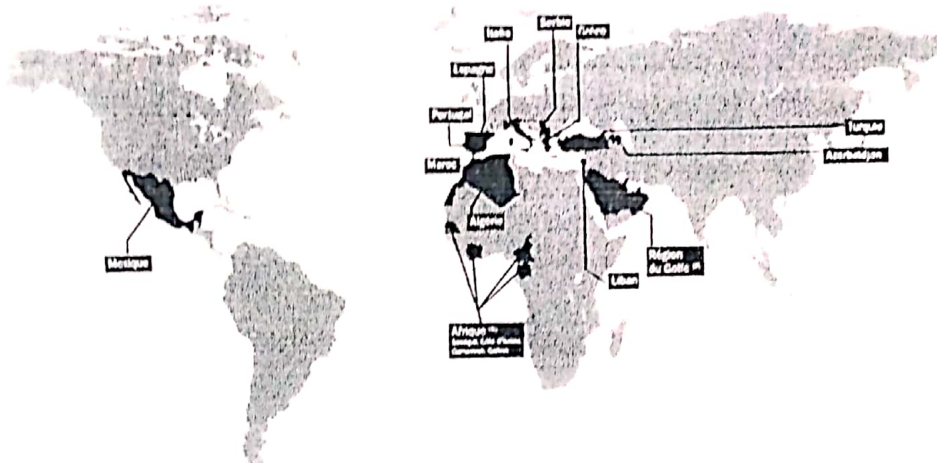
Pays
20

Collaborateurs²⁰¹⁵
11 919

Chiffre d'affaires²⁰¹⁵
11,6 milliards d'euros

Résultat Opérationnel²⁰¹⁵
455 millions d'euros

Actifs Gérés
45,1 milliards d'euros



La transformation digitale d'Axa décolle avec 100 millions d'euros investis de 2011 à 2013, puis 800 millions d'euros investis de 2013 à 2015. Pour développer une culture marketing et de service centrée sur le consommateur, Axa a misé sur la donnée client. L'acquisition, la structuration et l'activation de la donnée sont devenues cruciales pour Axa. Le principe est que l'assureur envoie un message personnalisé aux consommateurs sur différents médias, dont les réseaux sociaux, selon le profil et la situation dans le parcours d'information. Les données permettent de déployer des techniques d'automatisation marketing, par exemple l'achat programmatique : sur internet, des bannières ciblent des segments de consommateurs spécifiques comme les seniors ou les patrons de PME. Axa Sénégal, par le biais de la maison mère a choisi de regrouper marketing, données et traitements dans une même organisation pour mieux maîtriser la chaîne d'activation client. Concentrer l'information client, c'est disposer d'un référentiel unique pour faire valoir tous les produits éligibles au client selon son contexte en multicanal et multi-accès ; cela permet aussi de faire des analyses et d'optimiser les coûts d'acquisition, de rétention des clients et de travailler la courbe expérientielle. Axa s'est doté d'une plateforme de marketing des données (Data Marketing Platform) appelée Weborama. Moyennant les recrutements adéquats, le groupe réintègre en interne une partie de l'expertise analytique jusqu'alors externalisée. Grâce à ces efforts, les ventes initiées en ligne et converties ont été multipliées par cinq en deux ans. L'informatique, l'algorithmique, l'intelligence artificielle et le *machine learning* permettent également à Axa de fiabiliser la prédiction des risques et de la sinistralité.

Axa a construit en 2013 à San Francisco (dans la Silicon Valley) un premier *Data Innovation Lab* (DIL). Celui-ci observe les modèles d'affaires en rupture, les tendances de consommation et identifie de potentiels partenaires d'innovation. Les axes technologiques définis sont la mobilité, les réseaux sociaux, les objets connectés et le *big data*. Axa affiche clairement sa volonté de devenir une entreprise digitale. Des partenariats avec Facebook et LinkedIn ont été noués pour que le DIL puisse récupérer et exploiter des données consommateurs, augmenter sa visibilité et intégrer les réseaux sociaux dans sa chaîne relationnelle et transactionnelle. En 2014, un autre DIL dédié à la data science a été déployé, donnant lieu au recrutement de 35 *data scientists* internationaux afin de développer et d'expérimenter de nouveaux modèles via une algorithmique poussée. Parmi les nombreuses initiatives digitales d'Axa, une *digital academy* a également vu le jour en 2015. Basée sur une plateforme d'enseignement distanciel,

elle propose trois thématiques de formation prioritaires : l'orientation client, la culture digitale et le *big data*. Pour le *big data*, il s'agit de développer le sens du questionnement et de l'outillage afin de travailler avec les *data scientists* et de promouvoir la culture du management quantitatif des projets. Axa collecte également des données par l'intermédiaire d'objets connectés « mettables » (*wearables*) ou domotiques. L'une des idées avancées est que les utilisateurs puissent suivre leur état de santé et vivre en meilleure forme (*quantified self*) en mesurant leur niveau de santé et d'activité physique avec des montres, applications, bracelets électroniques, etc.

Travail à faire :

1. En vous appuyant sur les travaux de Mintzberg sur les configurations organisationnelles, analyser le type de structure appropriée chez AXA (3points)
2. Analyser les enjeux de la transformation digitale de AXA (3 points)
3. Quels sont les principaux risques de sécurité liés aux actifs numériques de AXA ? (3 points)
4. Pour assurer son développement au Sénégal, sur quels leviers AXA devrait-il s'appuyer au-delà du digital ? (3 points)