



DECRYPTAGE

Enquête :

**MAIF et TUI France innovent
sur le plan social**

PAGE 6

L'essentiel de la semaine

Stratégie - page 8

LA ROAM affiche ses ambitions

Marketing - page 11

Harmonie Mutuelle a retenu les équipes de Mediameting

Marketing - page 10

RSA France enrichit son offre Responsabilités

Marketing - page 12

Micropole et Wide procèdent à une analyse croisée du cross-canal

Marketing - page 10

Malakoff Médéric : nouvelle version pour l'application mobile SOS Urgences

Systèmes d'information - page 13

CSC propose une offre ANI en mode SaaS

1

L'ESSENTIEL DE LA SEMAINE

LA ROAM affiche ses ambitions

Avec en toile de fond une actualité riche, les Rendez-vous de l'Assurance mutuelle organisés par la Réunion des Organismes d'assurance mutuelle (ROAM) a permis aux représentants des différentes familles mutualistes d'afficher leurs ambitions.

(Lire page 8)

RSA France enrichit son offre Responsabilités

La filiale française de l'assureur anglais vient de compléter son offre Responsabilités avec une ligne de produits dédiée à la Responsabilité Civile Professionnelle.

(Lire page 10)

Malakoff Médéric : nouvelle version pour l'application mobile SOS Urgences

Le groupe de protection sociale vient de déployer une nouvelle mouture de son outil mobile, SOS Urgences. Une solution, qui permet, de trouver et de contacter rapidement les établissements de santé les plus proches de la localisation d'un assuré.

(Lire page 10)

Harmonie Mutuelle a retenu les équipes de Mediameeting

En vue de lancer sa radio de communication interne, le groupe de protection sociale s'est adjoint les compétences de Mediameeting. Ils interviennent à la fois sur la ligne éditoriale, la réalisation et la production de contenu.

(Lire page 11)

Micropole et Wide procèdent à une analyse croisée du cross-canal

Le prestataire de services et son agence de communisation ont réalisé une enquête croisée sur le phénomène du cross-canal. Résultat : ce modèle avance de plus en plus, ce qui pousse les entreprises à briser les silos logiciels et fluidifier la circulation des informations entre les canaux.

(Lire page 12)

CSC propose une offre ANI en mode SaaS

Parallèlement aux débats relatifs aux clauses de désignation devenues de recommandation, l'ANI commence à enregistrer des projets et solutions de bascule de l'assurance individuelle vers le particulier. CSC s'apprête ainsi à dévoiler son offre de gestion de contrats ANI en mode SaaS (Software As A Service). D'autres devraient suivre.

(Lire page 13)

SOMMAIRE

DECRYPTAGE

| Conjoncture | page 6

MAIF et TUI France innovent sur le plan social



1 L'EDITO DE LA SEMAINE

Vers une remise à plat du système fiscal ?..... 5

2 STRATÉGIE & ACTUALITÉS

2.1 Stratégie 8
LA ROAM affiche ses ambitions..... 8

3 MARKETING

3.1 Innovations Produits/Service10
RSA France enrichit son offre Responsabilités 10

3.2 Offre Produits/Services sur Internet.....10
Malakoff Médéric : nouvelle version pour l'application mobile SOS Urgences 10

3.3 Communication.....11
Harmonie Mutuelle a retenu les équipes de Mediameeting 11

3.4 Attentes et comportements des consommateurs12
Micropole et Wide procèdent à une analyse croisée du cross-canal..... 12

4 SYSTEMES D'INFORMATION

4.1 Ingénierie - Prestations intellectuelles - Formations.....13
CSC propose une offre ANI en mode SaaS 13

5 CONJONCTURE ECONOMIQUE ET SOCIALE

5.1 Perspectives de croissance économique14
Mobilisation pour le financement des entreprises non-cotées 14

5.2 Santé15
Dentaire : les renoncements aux soins se poursuivent..... 15

5.3 Épargne / Retraite / Prévoyance16
L'assurance vie joue le maintien en octobre..... 16
Retraite : mission de concertation sur le Compte personnel de prévention de la pénibilité .. 17

6 NOMINATIONS

6.1 Nominations	18
AIG : Fabrice Domange devient Directeur Général France	18
Hervé Marzal nommé Directeur de Gras Savoye Risk Consulting.....	18
Jean-Yves ROBIN quitte l'Asip Santé	19

L'EDITO DE LA SEMAINE

Par Emmanuel Mayega

Vers une remise à plat du système fiscal ?



Après avoir reculé devant plus d'une résistance populaire, le gouvernement Ayrault pourra-t-il aller jusqu'au bout de la réforme fiscale annoncée ? Les attentes sont importantes. Tout comme le risque de déception.

Inutile de revenir ici sur la liste de rétropédalages consentis par le gouvernement en place. Pour peu, on le taxerait de spécialiste de la danse russe. Un pied en avant, deux en arrière, voire plusieurs. À se demander une nouvelle fois si les décisions prises font, au préalable, l'objet d'analyses multicritères approfondies.

L'interrogation est légitime tant les voltes-faces se sont multipliées, les abandons répétées. À ce rythme, pourquoi faire confiance au gouvernement dans sa capacité à mener jusqu'au bout une réforme de la fiscalité pour le moins critique ? Irrationalité de la Décision, quand tu nous tiens !

Certes, le pays est asphyxié par la pression fiscale qui le paralyse au fil des mois. Mais comment conduire jusqu'au bout un projet aussi risqué quand on sait que, dès janvier prochain, la TVA devrait alourdir davantage le poids fiscal du consommateur français ? La marge de manœuvre est d'autant plus serrée pour le gouvernement Ayrault que bon nombre d'opposants s'apprêtent à saisir l'occasion au vol pour montrer les muscles et grincer des dents. Notamment, l'autre Homme fort du Parti de Gauche entend en profiter pour en mettre davantage plein la gueule à ses frères ennemis. La Droite traditionnelle devrait sans aucun doute en profiter pour se refaire une petite santé en attendant un prochain épisode fratricide. À l'arrivée, la pause fiscale appelée de tous leurs vœux par les Français risquerait de se transformer, au mieux, en foire d'empoigne, et au pire prendre le chemin du débat sur la fameuse identité na-

tionale, vous vous souvenez ? Ce serait une belle occasion manquée.

Domage car il s'agit d'une aubaine pour toute la Nation de réfléchir enfin sur l'avenir/devenir de notre fiscalité. Tout en dépend : notre rythme de consommation et d'épargne. Tout comme la capacité des uns et des autres à investir, y compris les entreprises de toutes tailles. Clairement, cette fois-ci, la volte-face est interdite. Il faut aller au bout, après, bien entendu, concertation. Fusion de la CSG et de l'impôt sur le revenu pour en faire un prélèvement unique à la source ? Caractère progressif de ce dernier ? Il faudra peser le pour et le contre afin d'éviter le fameux pschitt à cet espoir, comme aurait dit l'Autre Corrèzien.

Pour autant, aura-t-on résolu dans l'immédiat le problème du trop d'impôts si tenté que cela marche ? Pas si sûr. Car le gouvernement a vite fait d'indiquer que cette remise à plat serait conduite à prélèvements obligatoires constants. De quoi rendre dubitatifs les Français qui, selon un sondage BVA pour iTélé, plébiscitent ce projet mais estiment, à plus de 7 sur dix, qu'il n'y changera rien. François Hollande en est-il conscient quand il précise que cette réforme durera le temps du quinquennat ? Fort probablement. Histoire de lisser le risque dans le temps. Et de nous faire passer la pilule. Ce serait un calcul dangereux tant la grogne embrase peu à peu tout le pays. Attention aux bonnets de toutes les couleurs.

EMMANUEL MAYEGA
Rédacteur en chef

DECRYPTAGE

Une exclusivité CAPA Hebdo

MAIF et TUI France innovent sur le plan social



L'accord a été noué en moins d'un mois. L'annonce effectuée dans la foulée. Telle une guerre éclair contre le chômage, le partenariat social entre l'assureur militant et le spécialiste du tourisme a pour-tant vocation à être renouvelé, si l'occasion se présente. De quoi s'agit-il ? Confronté à des difficultés conjoncturelles, TUI a l'opportunité de placer, au sein de la Maif, une partie de ses collaborateurs qui le souhaitent. Une démarche originale permettant de raccourcir les délais de recrutement et faciliter le retour à l'emploi

des salariés. Grand angle sur une innovation sociale qui devrait faire tâche d'huile, selon ses artisans.

ANALYSE D'EMMANUEL MAYEGA

Ce n'était pas l'atmosphère des grands jours au siège parisien de l'Assureur militant. Pourtant, le sujet abordé est des plus importants. A l'heure où le chômage bat des records et que le gouvernement cherche des solutions à en perdre haleine, la Maif et TUI France y apportent une réponse originale. L'un et l'autre ont décidé de signer un partenariat inédit. Intervenant dans deux branches d'activités différentes, ils n'ont pas hésité à unir leurs forces pour faciliter le retour à l'emploi des salariés et de trouver une alternative aux circuits classiques de reclassement et d'embauche. En fait, dans le cadre de son Plan de départ volontaire, le spécialiste du tourisme a l'opportunité de placer une centaine de ses salariés qui le souhaitent à la Maif. Comment en est-on arrivé là ?

La santé économique de la Maif profite à TUI

Au départ, rien ne prédestinait les deux entreprises à tisser un tel partenariat tant leurs métiers sont très différents, mais se rejoignent sur le terrain de la gestion de la relation sociétaire d'un côté, client de l'autre. « *Notre partenariat repose sur des valeurs fortes. Les profils des conseillers de nos deux groupes mettent à contribution des compétences communes à savoir l'écoute des attentes clients, le conseil personnalisé, la disponibilité et le service rendu, le tout dans un climat de confiance et d'échanges* », explique Pascal de Izaguirre, président de TUI France. Certes, une telle similitude est importante. Mais elle ne saurait en aucun cas générer l'initiative de partenariat social entre les deux acteurs, n'eût été leurs situations économiques respectives.

D'un côté, un assureur qui présente une bonne santé au terme d'un projet de transformation d'entreprise qui arrive au bout en 2014. « Notre entreprise se porte bien ; sauf catastrophe majeure de dernière heure, nous sommes l'une des rares structures de notre marché à présenter cette année un ratio combiné inférieur à 100. C'est le résultat de notre plan de modernisation amorcé il y a cinq ans. Cette transformation concerne tous les pans métiers, de l'informatique aux ressources humaines, en passant par notre réseau de distribution et nos offres qui évoluent. Dans ce contexte d'expansion, nous recrutons. Notamment des ressources expertes en matière de conseil et de vente. L'objectif étant d'asseoir une relation durable avec nos sociétaires », a expliqué Pascal Demurger, directeur de la Maif. En face, la situation économique de TUI s'est fortement dégradée ces derniers mois, du fait de l'environnement économique morose. « A cause de la crise, les dépenses consacrées aux voyages ont fortement baissé ; les habitudes d'achats ont également changé, le prix étant un facteur très déterminant, tout comme les achats de dernière minute. A cela est venu se greffer un environnement politique délétère. Le Printemps arabe et d'autres crises ont eu un impact sur le volume des voyages sur certaines destinations que nous couvrons. Tous ces changements ont un impact structurel sur notre groupe qui doit changer son business model », analyse le président de TUI.

Face à cette situation, le groupe était obligé de mettre en place un Plan de départ volontaire. Actuellement en cours de négociation, cette solution n'est pas toujours la meilleure pour l'accompagnement des collaborateurs volon-

taires au départ. L'ambition de faire mieux a motivé la direction du voyageur à proposer la reprise d'une partie de son personnel à des compétences de ces deux entreprises sont effectives. La Maif étant dans cette situation, elle a été contactée par la Direction du personnel de TUI France. « Notre DRH a très vite pris en considération cette proposition. « Notre attachement aux valeurs sociétales d'entraide et de solidarité nous ont motivés à nous engager dans cette opération. Notre projet de transformation nous permet de recruter une centaine de personnes dans le domaine », explique Pascal Demurger. Pour ce dernier, cet accord est « une rencontre heureuse entre deux entreprises de deux secteurs totalement différents, partageant des valeurs communes. Cette rencontre est une opportunité pour tout le monde et elle fait sens dans un contexte économique et social difficile. Avec ce partenariat, la MAIF montre que l'on peut conjuguer la réponse aux contraintes opérationnelles de l'entreprise et la concrétisation d'un engagement citoyen permanent».

Dans le cadre de ce partenariat, les directions des RH des deux groupes ont mis sur pied un groupe projet afin de suivre ce dossier et d'en garantir la réussite. En fait, l'accord signé entre les acteurs prévoit des mesures d'accompagnement, de part et d'autre. L'objectif étant de permettre aux collaborateurs de TUI France de se préparer au processus de recrutement du Groupe MAIF. De son côté, l'Assureur militant a déployé un dispositif souple. Celui-ci s'articule principalement sur des entretiens en vis-à-vis. Le salarié s'inscrit à un rendez-vous et se présente avec son C.V.

entreprises d'autres secteurs économiques qui recrutent. Objectif : favoriser ses salariés dans le processus d'embauche à partir du moment où

« Une expérience innovante et prometteuse »

Par la suite, les salariés de TUI France bénéficient d'une formation dispensée par le groupe MAIF. Sur onze semaines et autant de modules, elle porte sur le métier et les produits de l'assurance. La finalité de cet accompagnement est de faciliter leur intégration dans les principaux centres de contacts de MAIF implantés sur plusieurs sites du territoire français de l'assureur.

Quid de l'avenir ? « Dans le contexte économique actuel de la France, c'est une expérience extrêmement innovante et prometteuse, que nous allons étendre à d'autres entreprises le plus vite possible. TUI France offre une vraie alternative et un partenariat gagnant-gagnant pour toutes les parties prenantes : des professionnels qualifiés pour répondre aux besoins de recrutement de la MAIF et un accompagnement concret à destination de nos collaborateurs pour les aider à rebondir dans leur carrière", indique Pascal de Izaguirre.

Accord inédit, le partenariat entre les deux acteurs constitue une alternative aux solutions classiques de reclassement et de recrutement. Aux deux entreprises, elle permet de gagner du temps en raccourcissant le processus associé. Enfin, le salarié est également gagnant car soutenu par deux partenaires lors d'une procédure de recherche d'emploi généralement douloureuse.

2

STRATÉGIE & ACTUALITÉ

2.1 Stratégie

LA ROAM affiche ses ambitions

Avec en toile de fond une actualité riche, les Rendez-vous de l'Assurance mutuelle organisés par la Réunion des Organismes d'assurance mutuelle (ROAM) a permis aux représentants des différentes familles mutualistes d'afficher leurs ambitions.

Les Rendez-vous de l'Assurance mutuelle organisés par la ROAM se sont tenus le mardi 26 novembre au Ministère de l'Économie et des Finances. A Bercy où ils se sont retrouvés à l'initiative de la Roam, les représentants des différentes familles mutualistes ont profité du contexte actuel pour montrer leurs objectifs. Il est vrai, l'environnement est émaillé de multiples projets qui touchent leur quotidien : examen du projet de loi sur l'économie sociale et solidaire au Sénat, annonce du lancement d'une étude d'impact sur la question du statut de mutuelle européenne, accord du Trilogue sur Solvabilité II, Loi Hamon, etc. C'était l'occasion pour Marcel Kahn, président de cette structure, de se réjouir auprès de Benoît Hamon, ministre de l'Économie sociale, solidaire et de la Consommation, du processus de reconnaissance en cours du secteur mutualiste. Elargissant sa vision, Marcel Kahn a une nouvelle fois plaidé auprès du ministre de l'Économie sociale et solidaire pour que la reconnaissance du mutualisme se traduise également au niveau européen. Les pourparlers qui ont vocation à créer un statut commun pour la mutuelle européenne ont été ouverts il y a 20 ans. Quels avantages attendus ? Il est en effet indispensable pour permettre aux mutuelles de proposer leur offre sur l'ensemble du territoire européen. Fortement soutenue par les parlementaires européens, cette idée fait désormais l'objet d'une étude d'impact lancée par la Commission européenne. Il s'agit-là, d'une dernière étape avant l'élaboration d'un règlement ayant trait à la création d'un tel statut. Marcel Kahn a assuré Benoît Hamon du soutien du monde mutualiste pour toutes les démarches permettant de faire avancer cette question dans les plus brefs délais. Quid de Solvabilité 2, un sujet régulièrement dénoncé par la Roam ? Marcel Kahn s'est félicité de la capacité de l'Union européenne à prendre en considération les spécificités du modèle mutualiste. De fait, l'accord du Trilogue relatif à la législation européenne en matière

de fonds propres tient compte des craintes exprimées par le monde mutualiste. On le sait, depuis 4 ans, début des négociations sur le texte, la ROAM a systématiquement dénoncé le risque qu'encourraient les mutuelles si leurs spécificités étaient niées. Selon Marcel Kahn, « grâce à l'accord auquel est parvenu le Trilogue sur Solvabilité II, le monde de l'assurance dispose désormais de règles et d'un calendrier précis de mise en œuvre permettant à chacun d'adapter son organisation aux nouvelles exigences. Je me félicite que la voix des mutualistes ait été entendue : en tenant compte des spécificités des acteurs mutualistes, et notamment de leurs capacités à prendre en charge les risques longs, la législation permettra de renforcer à la fois les fonds propres et la confiance des citoyens dans le secteur assurantiel, tout en préservant le modèle mutualiste. Dans le cadre des discussions à venir, nous continuerons à être particulièrement attentifs aux questions liées à la gouvernance contenues dans le pilier II, afin que notre fonctionnement démocratique, qui répond aux besoins et aux attentes de nos sociétaires, soit préservé. » Pour la Roam, la prise en compte de ses demandes spécifiques au sujet de Solvabilité 2 et la reconnaissance en cours du secteur mutualiste à la fois à l'échelle française et européenne, confortent le modèle du mutualisme. Selon cet organisme, ce modèle d'entreprise apparaît plus que jamais comme une véritable alternative. « Dans le monde de l'après-crise, alors que le mutualisme a démontré, une fois encore, sa capacité de résistance, il appartient aux acteurs mutualistes de travailler à des offres toujours plus adaptées aux attentes et aux aspirations d'un nombre croissant de Français. C'est en nous appuyant sur nos valeurs - solidarité, démocratie, proximité - et en les mettant en œuvre quotidiennement que nous serons à même de convaincre les Français de nous rejoindre. Les aspirations des citoyens ont évolué. Aux acteurs mutualistes d'y répondre. C'est le nouveau défi

pour lequel nous nous mobilisons, » indique cette institution. Écoutées et en passe d'être reconnu sur le marché européen, les sociétés adhérentes de la ROAM entendent conforter leur position sur le terrain. L'an dernier, elles

avaient réalisé un chiffre d'affaires de 17,8 milliards d'euros. Et détiennent environ 8 % du marché de l'assurance en France, 40 % du marché français de l'assurance construction et plus de 70 % de la RC médicale dans l'Hexagone.

3

MARKETING

3.1 Innovations produits/Services sur Internet

RSA France enrichit son offre Responsabilités

La filiale française de l'assureur anglais vient de compléter son offre Responsabilités avec une ligne de produits dédiée à la Responsabilité Civile Professionnelle.

Outre son offre Responsabilité générale et celle de Responsabilité des dirigeants lancée il y a un peu plus de deux semaines, RSA France élargit sa gamme avec désormais une solution Responsabilité Civile Professionnelle. Une nouveauté qui s'adresse à cinq types d'activité : média ; informatique ; professions de conseil non réglementées ; ingénierie bureau d'étude Technique ; agence de voyage/ Tour Operators. Sous la forme d'un contrat Tous Risques Sauf com-

prenant 3 volets : RC Pro / après livraison, RC Exploitation, Défense pénale et recours.

Cette nouvelle offre est portée par le réseau de courtiers de l'assureur qui dégage 25 millions d'euros de capacité déagée en la matière.

3.2 Offre Produits/Services sur Internet

Malakoff Médéric : nouvelle version pour l'application mobile SOS Urgences

Le groupe de protection sociale vient de déployer une nouvelle mouture de son outil mobile, SOS Urgences. Une solution, qui permet, de trouver et de contacter rapidement les établissements de santé les plus proches de la localisation d'un assuré.

SOS Urgence est désormais accessible à partir du système d'exploitation iPhone et désormais sur Smartphone Android. Cette application propose également des numéros utiles en cas d'urgence (SAMU, pompiers, SOS médecins, centres anti-poisons...). En fonction du pays où le mobinaute se trouve - Union européenne, Etats-Unis ou Canada -, il pourra également accéder au numéro d'urgence local. Autre fonction offerte par cet utilitaire, l'utilisateur a la possibilité d'enregistrer un SMS personnalisé à envoyer au contact de son choix en cas d'urgence. Il est également possible de remplir une fiche santé avec les informations médicales nécessaires pour aider les secouristes (groupe sanguin, allergies, maladies, traitements en cours...). Ces informations sont traduites automatiquement en anglais. Ouverte également aux sourds et malentendants, cette application leur envoie les résultats sous forme de SMS pré-rempli indiquant la localisation de la personne à secourir. D'autre part, les mobinautes peuvent

consulter des conseils pour adopter les bons réflexes en cas d'urgence. « Le développement de l'application SOS Urgences s'inscrit dans la stratégie globale de Malakoff Médéric et sa volonté de donner toujours davantage d'informations pertinentes aux assurés, au bon moment, en fonction de l'endroit où ils se trouvent », explique Yann Charron, Directeur général des opérations chez Malakoff Médéric. SOS Urgences avait été lancée en janvier 2011. Cette première version de l'application alors disponible uniquement sur iPhone a déjà été téléchargée par 50 000 personnes. Illustration de son succès, en octobre 2013, elle a reçu le Trophée argent de l'Assurance, dans la catégorie « Innovation et nouvelles technologies ».

3.3 Communication

Harmonie Mutuelle a retenu les équipes de Mediameeting

En vue de lancer sa radio de communication interne, le groupe de protection sociale s'est adossé aux compétences de Mediameeting. Ils interviennent à la fois sur la ligne éditoriale, la réalisation et la production de contenu.

Aider les collaborateurs à cerner les enjeux du groupe, sa stratégie et ses actions a motivé le groupe Harmonie Mutuelle à lancer une radio. En vue de l'accompagner dans cette initiative qui ne relève pas de ses compétences, cette mutuelle santé a retenu Mediameeting. Ce dernier va l'aider à créer un programme radiophonique interne destiné à près de 4 400 collaborateurs. Lancée le 19 novembre dernier, ce média a été retenu pour informer et fédérer les collaborateurs autour d'un véritable rendez-vous d'entreprise. Dans cette logique, un programme radio mensuel de communication interne a été conçu. Sa finalité, permettre la transmission d'informations, et proposer un décodage de l'actualité de la mutuelle. D'autre part, il permet également de créer du lien et de renforcer la proximité entre les collaborateurs de tout l'hexagone. L'ensemble des podcasts sera accessible directement sur l'Intranet d'Harmonie Mutuelle. « Ce format audio - inédit au sein d'Harmonie Mutuelle - nous permettra de présenter chaque mois, en moins de 3 mn, l'essentiel d'un grand projet. Plus convivial, ce nouveau support a vocation à faciliter sans efforts la compréhension de nos enjeux et de nos actions » explique Lionel

Taieb, responsable de la communication interne d'Harmonie Mutuelle.

L'apport des équipes de Mediameeting se situe à plusieurs niveaux. Ils interviennent sur la ligne éditoriale, la réalisation ainsi que la production de l'ensemble des contenus. Selon Anne-Marie de Couvreur, Président du Groupe Mediameeting, « la radio est un média simple et performant. C'est le média idéal de la prise de parole directe et de la création de lien social avec les collaborateurs. Des atouts dont les services de communication interne et de ressources humaines ont plus que jamais besoin aujourd'hui ! Dans le cadre du projet mené avec Harmonie Mutuelle tout particulièrement, la radio est un outil d'information, qui permet de fédérer les collaborateurs répartis sur toute la France autour des valeurs de la 1ère mutuelle de France».

3.4 Attentes et comportements des consommateurs

Micropole et Wide procèdent à une analyse croisée du cross-canal

Le prestataire de services et son agence de communisation ont réalisé une enquête croisée sur le phénomène du cross-canal. Résultat : ce modèle avance de plus en plus, ce qui pousse les entreprises à briser les silos logiciels et fluidifier la circulation des informations entre les canaux.

Selon cette enquête, 71 % des consommateurs français reconnaissent avoir effectué un achat sur Internet parce que le produit désiré n'était pas disponible en point de vente. Cette réalité pousserait les marques à refondre leur stratégie de vente. Aujourd'hui, la tendance du consommateur est à l'ATAWAD : any time, any where, any device. « Il devient donc indispensable de créer une stratégie complémentaire et interactive entre les différents canaux, en tenant compte de leurs spécificités et de leurs contraintes, pour adresser un discours unique et identique au client », explique Hortense Rufenacht, directrice associée de Wide, agence de communication du groupe Micropole. D'autre part, un consommateur sur cinq essaie en magasin et achète au meilleur prix sur le web mobile ou à domicile. En fait, Internet est devenu primordial dans la décision d'achat. « L'enjeu global n'est pas de dupliquer une offre sur l'ensemble des canaux de la même manière, mais il s'agit de réfléchir au contenu sur chaque canal, à l'interaction avec le client pour adapter l'offre de façon spécifique au canal », ajoute Jérôme Malzac. Ce dernier insiste sur cinq enjeux majeurs. A commencer par la nécessité de structurer et d'adapter l'offre : à chaque canal, ses spécificités. Ainsi, une boutique physique aura rarement l'ensemble des produits en stock mais proposera une relation client directe, qui conviendra mieux que le web pour certains produits sophistiqués. Ensuite, il est nécessaire d'harmoniser l'image de marque tout en s'adaptant aux différents usages : à chaque canal, sa communication. Même si l'information diffère, adaptée à chaque canal, l'image de marque véhiculée et les valeurs diffusées restent identiques et cohérentes. Par ailleurs, il faut acquérir une connaissance globale pour augmenter la qualité de service : plusieurs canaux, mais une seule et même information. Les données collectées via le web ou en boutique doivent être croisées afin de disposer d'une vision unifiée des préférences d'achats du client. Ces informations doivent

pouvoir être consultées par les vendeurs pour conseiller et accompagner le client au mieux. Autre point important, circuler à travers les canaux pour assurer la linéarité du parcours : présélection sur Internet, achat en magasin ou sur le web, retrait en magasin, cartes de fidélité, confirmation et paiement en boutique via son téléphone, le cross-canal connecte l'ensemble des canaux et offre un confort de commande optimal, quel que soit le biais de départ. Enfin, se doter de bonnes solutions techniques est également déterminant : celles-ci doivent à la fois permettre de répondre aux problématiques client (augmenter le mix marketing, diminuer le churn, fidéliser...) et garantir l'interface avec les systèmes d'information existants. Selon Micropole et son agence de communication, ce nouveau comportement des consommateurs génère des risques multiples pour les marques : manque de compétitivité, perte de clients, mauvaise réputation, taux de transformation faible. Pour Jérôme Malzac, « si on ne se dote pas d'une vision 360 du client on n'est pas en mesure de répondre à ses attentes et on perdra inévitablement des parts de marché ». Enfin cette enquête présente les étapes-clés d'une stratégie cross-canal : un audit préalable : l'occasion d'analyser la valeur client, le système d'information en place, les leviers d'achat sur le marché et les mettre en phase avec la stratégie d'entreprise ; procéder à une recommandation d'un plate-forme business ; réaliser une analyse et des recommandations de solutions qui répondent à ces enjeux ; déployer des plates-formes techniques, former les utilisateurs, piloter et accompagner le changement ; enfin, un suivi marketing est nécessaire en vue de réorienter la stratégie si besoin, affiner le positionnement et aider à réorganiser le service digital de la marque.

4

SYSTEMES D'INFORMATION

4.1 Ingénierie - Prestations intellectuelles - Formations

CSC propose une offre ANI en mode SaaS

Parallèlement aux débats relatifs aux clauses de désignation devenues de recommandation, l'ANI commence à enregistrer des projets et solutions de bascule de l'assurance individuelle vers le particulier. CSC s'apprête ainsi à dévoiler son offre de gestion de contrats ANI en mode SaaS (Software As A Service). D'autres devraient suivre.

L'éditeur de GraphTalk AIA et longtemps l'un des principaux acteurs du BPO en France à travers une activité vendue à Accenture Insurance Solutions (AIS), vient d'annoncer le déploiement d'une offre en mode service (SaaS). L'objectif est d'accompagner les assureurs qui le souhaitent dans la prise en compte rapide de la gestion de cette activité sans se lancer dans une démarche d'investissement logiciel source de risques. Le choix de cette solution en mode service devrait permettre à l'utilisateur d'être rapidement opérationnel sur un terrain où la réactivité est de mise. Pour séduire le marché, l'éditeur compte sur sa notoriété acquise à travers de multiples références et son expertise technique. Car sa plate-forme est exploitée sur le terrain par plus d'un assureur, en mode On Premise. La nouveauté est l'ouverture sur le Cloud Computing, sorte d'externalisation à laquelle bon nombre d'assureurs restent, toutefois, réfractaires. Au vu des enjeux, cette solution peut pourtant paraître essentielle car elle permet aux porteurs de risques de démarrer sans consentir de charges logicielles incompressibles.



Cette plate-forme conçue pour lancer rapidement de nouveaux produits propose différentes fonctionnalités : gestion des contrats, prestations, éditions, reporting et webservices, etc. D'autre part, selon l'éditeur, elle est optimisée pour répondre aux attentes de la gestion du collectif santé et, bien entendu, propose une facturation à l'usage. Du reste, elle se positionne clairement comme concurrente des prestataires de services d'externalisation de processus métiers. Car beaucoup parmi ces derniers entendent capitaliser sur l'ANI pour avancer leurs offres de service externalisées. Toutefois, faut-il le souligner, si CSC peut les concurrencer sur le recours au logiciel, il leur reste les compétences métiers qu'ils apportent au marché dans la gestion proprement dite de contrats collectifs.

Emmanuel Mayega

5

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

5.1 Perspectives de croissance économique

Mobilisation pour le financement des entreprises non-cotées

Les Présidents de l'AFIC, 100 000 Entrepreneurs, Citizen Entrepreneurs, CJD, Comité Richelieu, CroissancePlus et France Digitale se mobilisent afin que le quota d'investissement indifférencié de 33 % soit précisé par le Premier ministre, Jean-Marc Ayrault. Pour autant, ils saluent l'objectif de son gouvernement d'orienter une partie de l'assurance-vie vers le financement de l'économie réelle (PME, ETI, immobilier, économie sociale et solidaire). Mais déplorent l'absence de mécanisme permettant de s'assurer qu'une partie de cette épargne s'investira bien en capital des PME non cotées.

Grande avancée reconnue par les signataires, le gouvernement inclut la possibilité d'orienter une partie des contrats d'assurance-vie vers le financement en fonds propres des PME non cotées. Pour autant, il ne donne aucune visibilité sur le fait que ces montants s'investiront dans ces entreprises. Pire, « c'est même le contraire qui peut être redouté, tant il est plus facile de souscrire des actions d'ETI cotées en Europe, ne serait-ce qu'en raison de la liquidité de cet investissement, plutôt que de réaliser un investissement de long terme dans des entreprises de petite taille et de proximité qui pourtant sont un moteur essentiel pour l'emploi », observent-ils. « Nous souhaitons donner toutes les chances à la reprise économique et apporter notre contribution active à la réforme de l'assurance-vie présentée dans le projet de loi de finances rectificative adoptée par le Conseil des ministres le 13 novembre dernier (article 7) », précisent les signataires. Nous demandons aux acteurs politiques de passer des paroles aux actes pour assurer le financement des PME ». Selon eux, « les fonds propres ne peuvent pas être remplacés par la dette : ils financent les projets les plus entreprenants, ceux qui construisent le paysage de l'économie de demain, et pour lesquels le

financement par la dette n'est souvent pas possible. Au moment où les marges des entreprises et leur autofinancement sont au plus bas, il est essentiel de maintenir une bonne alimentation de notre économie en fonds propres frais ».

Deux quotas au lieu d'un

Concrètement, les Présidents de l'AFIC, 100 000 Entrepreneurs, Citizen Entrepreneurs, CJD, Comité Richelieu, CroissancePlus et France Digitale demandent que le quota d'investissement indifférencié de 33 % soit précisé :

Un minimum de 8 % pour le financement en capital des PME non cotées, et de l'emploi, et un minimum de 25 % pour le restant des actifs que le gouvernement souhaite soutenir (l'immobilier, actions cotées, etc.).

Pour ces acteurs, aucune dépense fiscale supplémentaire n'est nécessaire. Ils souhaitent tout simplement un aménagement du nouveau contrat annoncé par le gouvernement, contrat en unités de compte pour lequel les contribuables pourront conserver le bénéfice de leur régime fiscal, sous réserve d'investir 33 % du contrat dans une ou plusieurs des classes d'actifs au service de l'économie. En fait, sur les 1 400 Md€ de l'assurance-vie, seuls 6 Md€ par an, pendant 5 ans, suffiraient. « Seule l'allocation volontariste

d'une petite fraction de l'assurance-vie, dont le régime fiscal permet de capter l'essentiel de l'épargne longue des français, permettra de sortir de cette situation critique où le manque de capitaux propres pour les PME et ETI françaises met en péril la croissance de demain » ajoutent les protestataires.

Pour finir, ces acteurs rappellent que « les entreprises en France qui créent des emplois et de

la croissance ont besoin d'épargne fertile. Cette demande mérite d'être soutenue par le gouvernement car elle ne coûte rien pour les finances

publiques et au contraire, elle permettrait de soutenir le développement de nos PME et ETI ». Pour eux, seulement 6 milliards € annuels sont nécessaires, soit seulement 0,4 % des encours.

5.2 Santé

Dentaire : les renoncements aux soins se poursuivent

Si on le savait déjà, une enquête conduite par l'Observatoire citoyen des restes à charge en santé créé en 2013 par 60 millions de consommateurs, le CISS (collectif d'associations de patients) et Santéclair, filiale de différentes complémentaires santé, vient le prouver davantage, chiffres à l'appui : le renoncement aux soins dentaire est, en grande partie, dû au reste à charge (RAC) particulièrement élevé en dentaire.

Chaque jour arrive avec sa cohorte de dénonciation sur les abus en matière de soins dentaires. Outre les dépassements d'honoraires, les remboursements de l'Assurance maladie qui se réduisent comme une peau de chagrin, le reste à charge pour les patients devient de plus en plus lourd. Et pousse parfois certains consommateurs à renoncer aux soins dentaires. Pour aller plus loin et savoir ce qu'il en est exactement, l'étude lancée par l'Observatoire citoyen des restes à charge en santé, le CISS et Santéclair vient prouver que le RAC de plus en plus élevé en est la cause. Selon cette enquête, les principaux soins mis en cause que sont les prothèses (couronnes, bridge, inlay ou reconstitutions), ont pesé 5 milliards d'euros de dépenses, pour un milliard seulement remboursé par l'assurance maladie. En détail, le RAC par patient, après remboursement, est estimé à plus de 290 euros en moyenne par prothèse. Une somme variable selon les départements : plus de 400 euros à Paris où il ne baisse jamais en dessous de 200 euros. Si le RAC peut être remboursé par les familles de complémentaires, « il est très difficile d'avoir une estimation précise de leur niveau de prise en charge global », indique cet Observatoire. Pour ce dernier, le montant demandé pour une couronne dépasse 600 euros là où la prise en charge de l'Assurance maladie équivaut à 75,25 euros. Quant au coût moyen de la pose d'un implant, il est supérieur à 2 000 euros. Lourd quand on sait qu'il est très mal remboursé par la Sécurité sociale. Autre enseignement de cette enquête,

certaines solutions moins coûteuses pourraient être utilisées dans certains cas : les inlay-core, par exemple, fabriqués par les prothésistes dentaires qui pourraient être remplacés par la reconstitution «au fauteuil» et fabriqué par le dentiste. Un choix judicieux permettrait de revoir le coût à la baisse pour le patient à concurrence de 90 %. Surtout que tout le monde, syndicats et assurance maladie, reconnaissent que les deux techniques se valent en matière de qualité des soins. Autre point critique mis à l'index, les soins d'orthodontie. L'an dernier, ils ont représenté plus d'un milliard d'euros, pour près de 80 % constituant des dépassements d'honoraires. Et sont facturés en moyenne 650 euros par trimestre, avec de fortes variations géographiques : près de 1 000 euros en moyenne à Paris contre 400 en Ariège. En la matière, la Sécurité sociale rembourse 193,50 euros par semestre si le traitement débute avant 16 ans. Seule résultat positif, l'Observatoire constate que les soins courants (carie, dévitalisation, détartrage, etc.), à tarifs encadrés par l'Assurance maladie, font peu l'objet de dépassements, en dehors de Paris qui représente 57 % des dépassements constatés pour ce genre de soins.

5.3 Épargne / Retraite / Prévoyance

L'assurance vie joue le maintien en octobre

Dans un contexte fiscal pour le moins contraignant et une incertitude sur le front économique, l'assurance vie a maintenu son rythme sans pour autant briller le mois dernier. Selon la FFSA, elle affiche une collecte positive de 400 millions d'euros en octobre.

Menaces fiscales, innovation produit en vue avec les contrats Euro Croissance et Euro-transmission, incertitudes économiques sont autant de contraintes qui pèsent certainement sur le moral des épargnants. Face à un tel environnement, l'assurance vie aurait pu perdre les couleurs qu'elle essaie de reprendre. Pourtant, il n'en est rien. On n'a pas assisté à un dévissage particulier. Si au mois de septembre sa collecte nette a été de 1,3 milliard d'euros après un maigre résultat de 100 millions d'euros au mois d'août, elle affiche une collecte positive de 400 millions d'euros en octobre. Des résultats certes en dents de scie, mais qui sont loin d'être ce que les observateurs pronostiquaient pour l'année 2013.

Un zoom sur le mois dernier met en avant une collecte brute de 10,2 milliards d'euros, en recul de 4 % par rapport au résultat du mois d'octobre 2012. Clairement, les Français disposent de moins de disponibilités pour épargner, à court comme à long terme. Analysant ces résultats, Philippe Crevel, Secrétaire général du cercle des Epargnants observe que « les rachats ont repris le chemin de la hausse avec une augmentation de 7 % en un mois. Elles ont atteint 9,8 milliards d'euros. Cette remontée est certainement imputable au climat fiscal ayant incité des épargnants à sortir une partie de leur argent. Le contexte économique pèse également sur les ménages qui tentent de maintenir leur pouvoir d'achat en puisant un peu plus sur leur épargne. L'encours a progressé de 4 % sur un an et s'élève désormais à 1 454 milliards d'euros du fait de la bonne tenue de la bourse ce qui permet une valorisation accrue des unités de compte ».

Plus généralement, depuis le début de l'année 2013, la collecte nette s'élève à 11,6 milliards d'euros. Toutefois, elle reste inférieure à celle de l'épargne défiscalisée : 19,5 milliards d'euros pour le Livret A et le LDD qui ont enregistré une décollecte de 1,54 milliard d'euros au mois d'octobre. « Cette comparaison est biaisée du fait des encours différents : encours Livret A et LDD : 363 milliards d'euros / encours assurance-vie : 1 454 milliards d'euros », déclare Philippe Crevel. Comment se comportent les unités de compte (UC) dans ce contexte ? En

termes de cotisations, elles flambent de 43 % par rapport au mois d'octobre 2012 là où les fonds euros sont en recul de 11 %. « Depuis le début de l'année, les unités de compte progressent de 27 % contre 4 % pour les supports en euros. Au niveau de l'encours, les unités de compte s'élèvent à 241 milliards d'euros, en augmentation de 14 % sur un an et de 3 % par rapport à septembre. Elles représentent 16,57 % de l'encours. Les bons résultats de la bourse, avec un CAC 40 en progression de 17 % depuis le 1er janvier, incitent les épargnants à rechercher un peu plus de rendements sur les marchés financiers et à délaissier les fonds euros qui sont confrontés aux taux bas », analyse le Secrétaire général du Cercle des épargnants. Quid de l'avenir ? « Après la mauvaise séquence avec les prélèvements sociaux, il faudra suivre l'effet des annonces du ministre du Budget sur le lancement des deux nouveaux contrats d'assurance-vie, euro-croissance et euro-transmission, ainsi que la modification à la marge des règles fiscales. Il est probable que cette communication génère une période d'attentisme, l'épargnant souhaitant voir les réalités des nouveaux produits proposés avant de s'engager. Il ne faut pas d'ici le début de l'année 2014 s'attendre à des miracles d'autant plus que le contexte économique reste incertain malgré la sortie de la récession. Il y a toutes les raisons de penser que le jeu de yo-yo continuera dans les prochains mois », pronostique Philippe Crevel.



Retraite : mission de concertation sur le Compte personnel de prévention de la pénibilité

Marisol Touraine et Michel Sapin viennent d'annoncer une mission de concertation sur le Compte personnel de prévention de la pénibilité. Une opération confiée à Michel de VIRVILLE, conseiller-maître à la cour des comptes.

Un des dispositifs principaux du projet de loi garantissant l'avenir et la justice du système de retraites, le Compte personnel de prévention de la pénibilité fait l'objet de débats relatifs à ses modalités opérationnelles de mise en œuvre, chez les DRH comme chez les représentants des salariés. Afin de faciliter son entrée en vigueur, Marisol Touraine, ministre des Affaires sociales et de la Santé et Michel Sapin, son homologue du Travail, ont confié à Michel de VIRVILLE une mission de concertation sur sa mise en œuvre. Ce mandat a un rôle de facilitation sur la réalisation de ce compte. Selon les deux ministères, « le compte personnel de prévention de la pénibilité est [...] une innovation sociale essentielle [qui] a pour ambition d'inciter les entreprises à réduire au maximum l'exposition de leurs salariés à des situations de pénibilité et de permettre aux salariés exposés à des conditions de travail pénibles d'accéder à des postes moins pénibles grâce à la formation, de réduire leur durée de travail ou de partir en retraite de manière anticipée ». A travers cette mission, les deux membres du gouvernement souhaitent que « le futur compte se mette en place dans des condi-



tions de simplicité maximale et de sécurité juridique, tant du point de vue des entreprises pour leurs obligations de recensement et de déclaration des situations de pénibilité, que du point de vue des salariés pour la mobilisation de leurs droits ». En complément de la consultation des instances compétentes, Michel de VIRVILLE conduira une concertation continue avec l'ensemble des parties prenantes (représentants des salariés et des employeurs, DRH, médecins du travail, etc.). Du reste, les deux ministres envisagent de confier le pilotage opérationnel du projet de création du compte personnel de prévention de la pénibilité « à un inspecteur désigné par l'inspection générale des affaires sociales (IGAS), dont la mission s'articulera étroitement avec celle de Michel de VIRVILLE ». Enfin, les deux ministres présideront un comité stratégique, lequel se réunira mensuellement pour suivre l'avancée du projet.

6

NOMINATIONS

6.1 Nominations

AIG : Fabrice Domange devient Directeur Général France

Le nouveau DG français succède, depuis le 4 novembre 2013, à Kelly Lyles, qui devient Head of Specialty Lines pour la région EMEA du groupe AIG.

Outre ses nouvelles fonctions, Fabrice Domange intègre également le comité exécutif de la région EMEA au siège londonien du Groupe. Selon Nicholas Walsh, Vice-Chairman pour AIG Property Casualty, « Fabrice connaît bien à la fois le fonctionnement du groupe AIG et les enjeux stratégiques locaux en France. Son dynamisme, son leadership et son fort esprit de collaboration qu'il a su démontrer ces dernières années lui confèrent toutes les qualités pour renforcer et développer la présence d'AIG en France et sa relation privilégiée avec ses partenaires et clients. La France est en effet un marché essentiel pour AIG et représente aujourd'hui le 4ème pays du groupe : les ambitions stratégiques sur ce pays sont fortes, et je suis convaincu que Fabrice possède tous les atouts pour cette nouvelle mission que nous lui confions. » Fabrice Domange apporte plus de 15 années d'expérience managériale développée auprès de plusieurs leaders des secteurs de l'industrie, de la finance, de la santé ou des technologies.

Riche d'un profil multiculturel et international, il a exercé des fonctions dans différents pays, et notamment en Europe et au Moyen-Orient. Il a commencé sa carrière chez Schlumberger à Londres puis à Dubaï avant de la poursuivre à travers différents pays européens, notamment chez BIC et au sein de General Electric dans la partie industrielle (GE Healthcare) puis dans les services financiers (GE Capital). Il rejoint le groupe AIG en 2010 en qualité de Directeur Financier pour les marchés émergents, basé à Madrid. En 2011, il accédait au poste, basé à Londres, de Senior Vice President - Head of Finance Planning Analysis pour AIG Property Casualty EMEA qui couvre 47 pays en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.

Hervé Marzal nommé Directeur de Gras Savoye Risk Consulting

Le pôle de Gras Savoye dédié à l'accompagnement et au conseil des clients du groupe sur les enjeux de gouvernance et de risk management accueille Hervé Marzal comme directeur.

Hervé Marzal bénéficie d'une expérience de plus de 20 ans dans la sécurité et la prévention des risques. Il supervisera les activités de conseil spécialisé et d'ingénierie des risques de Gras Savoye, et prend la direction de Sageris, filiale spécialisée et organisme de formation. Diplômé d'Etudes Supérieures en Sécurité et Environnement à l'ITES (Châtelleraut) en 1991, Hervé Marzal a ensuite obtenu en 1996 un DESS-CAAE de l'IAE de Nice et un Mastère Spécialisé en Intelligence Economique du CERAM, puis un Certificat d'Analyse et Gestion des Risques du Cycle ARM en 1999.

1997 comme Consultant chef de projet en gestion des risques, prévention et sécurité puis Responsable du pôle « Contrôle et Management des Risques ». En 2007, il devient Directeur Adjoint du département Marsh Risk Consulting à Paris. En 2011, il revient chez Gras Savoye comme Directeur du Pôle Ingénierie des Risques de Gras Savoye Risk Consulting.

Il avait démarré sa carrière comme cadre technico-commercial, puis rejoint Gras Savoye en

Jean-Yves ROBIN quitte l'Asip Santé

Le directeur de l'ASIP Santé, quittera ses fonctions le 30 novembre prochain.

Jean-Yves Robin avait été nommé directeur du GIP DMP et « préfigurateur » de l'Agence des systèmes d'information partagés de santé en décembre 2008. A la tête de l'ASIP Santé, il a participé à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une nouvelle politique publique en matière de systèmes d'information de santé. Le départ de Jean-Yves Robin est l'occasion, pour Pierre-Louis Bras, secrétaire général des ministères chargé des affaires sociales de « saluer le travail considérable accompli par l'ASIP Santé et Monsieur Jean-Yves Robin, à sa tête depuis sa création. Au-delà des difficultés rencontrées sur le déploiement du DMP, l'ASIP Santé a su remplir les missions qui lui ont été confiées, appor-

ter son plein concours aux politiques publiques en matière de systèmes d'information en santé et appuyer efficacement les différentes directions du ministère. Monsieur Jean-Yves Robin a notamment constitué autour de lui une équipe compétente et efficace, apte à mener simultanément de nombreux dossiers à des stades différents et avec des degrés divers de maturité et de criticité ». Pour l'heure, le nom de son successeur n'est pas connu.

CAPA Conseil est une marque d'INSERVIO

Depuis plus de 50 ans, CAPA Conseil, aide les acteurs du secteur financier à appréhender, anticiper les évolutions de marchés et les nouveaux enjeux.

Une expertise reconnue

CAPA Conseil est un partenaire reconnu pour : son analyse indépendante et objective de l'actualité, pour la mise en perspectives des données pertinentes, le repérage des innovations et des évolutions clés de l'assurance et de l'épargne.

Des publications opérationnelles

CAPA Conseil, c'est une production de publications thématiques pour vous aider dans vos prises de décisions stratégiques, accroître votre performance et contribuer au développement de votre innovation.

Six domaines d'intervention : Stratégie, Marketing, Distribution, Système d'information, Conjoncture économique et sociale

Nos clients

De nombreuses sociétés nous font confiance : sociétés d'assurances, Mutuelles Sans Intermédiaires (MSI), Banques, Caisses de Retraite, Institutions de Prévoyance, Cabinets de Conseil...

Dernières publications

Panorama 2012 « Santé-Prévoyance » : L'actualité du marché des assurances santé et prévoyance au cours du 1^{er} semestre 2012

Point de Vue 2012 « Agents Généraux - Compagnies » : Un modèle économique à revoir

Point de Vue 2012 « Prévention et assurance » : Un binôme évolutif

Point de Vue 2012 « Développement Durable » : L'épargne solidaire pose ses jalons

Panorama 2012 « Les aidants familiaux » : Un nouveau marché de niche pour les acteurs de l'assurance ?

CAPA Conseil

23 rue du Départ - 75014 Paris
Tél : 09.50.81.21.86

E-mail : capa@capaweb.com - www.capaweb.com

Directeur de la publication:

Pascal ARNOULD - parnould@capaweb.com

Rédacteur en chef:

Emmanuel MAYEGA - emayega@capaweb.com

Secrétariat de rédaction:

Bruno Fontela - bfontela@capaweb.com

Contacts commerciaux :

Aurélia Deslandes
adeslandes@capaweb.com - 09.50.81.21.86



S'abonner au CAPA Hebdo

Un an (45 numéros) - 269,10 € TTC

Retourner ce document à CAPA Conseil :

23 rue du Départ (local 15) - 75014 Paris
ou par e-mail : capa@capaweb.com

Règlement par chèque bancaire ci-joint à l'ordre de CAPA Conseil

Virement bancaire : Société Générale Niort
30003 01520 00025713284 21

A réception de facture

Nom : Prénom :

Fonction :

Société :

Secteur d'activité :

Email :

Tél : Fax :

Adresse :

.....

Code Postal Ville

Date..... Signature