



L'assurance
et les médias sociaux
Réinventons
un modèle « socialisé »
pour l'assurance



Un modèle “socialisé” pour l’assurance

Aujourd’hui, certains dirigeants de l’assurance en France mésestiment encore le potentiel des technologies dites « sociales » (i.e. blogs, wikis, médias et réseaux sociaux...), soit en les reléguant au royaume du marketing internet, soit en les ignorant tel un simple effet de mode qui serait éphémère.

Toutefois, à mesure que les « baby-boomers » s’imprègnent des technologies digitales et que les jeunes de la génération Y rejoignent les rangs des compagnies d’assurance, les mentalités évoluent. Irrésistiblement, les médias sociaux prennent une part de plus en plus importante dans notre quotidien, laissant ainsi s’ouvrir les portes d’un nouveau modèle que les Anglo-Saxons ont appelé le « *Social Business* ».

Les compagnies d’assurance les plus matures appliquent, depuis quelques années déjà, les technologies « sociales » à la collaboration, la communication et la gestion des contenus, au travers de réseaux sociaux¹ internes (salariés et/ou agents) et externes (prospects et clients).

Ces initiatives propriétaires peuvent être amplifiées par les médias sociaux publics (blogs, sites communautaires et sites de réseaux sociaux), par exemple lorsqu’une interaction démarrée sur la plate-forme sociale d’un assureur est relayée sur YouTube ou Facebook.

Le phénomène dépasse largement la simple utilisation des outils et des technologies. En effet, pour un investissement relativement faible, les modèles opérationnels et économiques de l’assurance sont transformés : les processus et les organisations sont repensés avec une approche « sociale » pour créer plus de valeur, plus vite.

Se lancer dans le « *Social Business* » peut commencer par des thématiques externes à la compagnie – et beaucoup d’assureurs ont déjà choisi cette direction comme première étape de leur transformation. Ainsi, des Directions commerciales et marketing, désireuses de mieux comprendre les sentiments du client et le positionnement de leur offre, écoutent attentivement les opinions exprimées sur le web social.

Quelques assureurs ont également commencé à déployer des micro-blogs internes qui permettent aux salariés et/ou agents de remonter des idées, de l’expertise à l’entreprise, et de collaborer d’une manière plus spontanée.

Ces types de projets sont d’excellents points d’entrée mais ne sont pas les seuls car toute la chaîne de valeur de l’assurance peut être transformée : création des produits, prospection, vente, gestion de la relation client, prestation des services, gestion des partenaires, gestion des ressources humaines...

Toute la chaîne de valeur de l’assurance peut être transformée.

⁽¹⁾ Les réseaux sociaux désignent des plateformes électroniques reliant les personnes et les actifs digitaux.

L'occasion est unique pour les compagnies d'assurance de faire coïncider les intérêts de leurs salariés avec ceux de leurs clients. Celles qui réussiront sont celles qui capteront le marché.

Le « *Social Business* » permet de faire évoluer la dynamique d'une organisation : d'un modèle d'isolement vers un modèle d'engagement, en fournissant des canaux pour découvrir, construire et diffuser des idées et des expertises. En effet, les assureurs évoluent encore souvent dans des organisations en silos. Qu'arrive-t-il donc lorsque les individus « prisonniers » de ces silos sont dotés d'outils leur permettant de se connecter, sans effort, avec leurs correspondants dans les autres Directions ? L'innovation peut naître d'un simple échange favorisé par ces outils « sociaux » ; ainsi, ils auront permis de capitaliser sur une ressource déjà existante : l'humain.

Dans le même temps, des avantages pratiques, plus nombreux encore, ont un impact immédiat au niveau opérationnel. Prenons par exemple le nombre d'interactions réalisées entre des distributeurs, des actuaires-tarificateurs et des gestionnaires lors d'un processus de souscription de certains contrats nécessitant plusieurs niveaux d'approbation. Dans un modèle en réseau social, le processus va être rendu plus « plat », plus fluide, permettant des échanges entre les différents acteurs plus rapides et plus efficaces. Cela peut avoir un impact notable sur les coûts. Une telle transformation nécessite des assureurs une approche plus active du « social ».

Au-delà de la surveillance et de l'écoute des conversations, les assureurs les plus matures mettent en place des équipes spécifiques pour interagir avec le client et le marché au sein de la sphère « sociale ». Certaines interactions sont transactionnelles, telles que la gestion de la relation client ou la gestion des prestations/sinistres, et a contrario d'autres interactions ont pour objectif la fidélisation ou la notoriété.

Par exemple, en IARD ou en assurance vie, les assureurs peuvent fournir sur les réseaux sociaux des informations pédagogiques sur leurs offres pour créer un prospect

plus « éduqué » et générer de potentielles opportunités de vente. Ils peuvent alors utiliser l'analyse de données pour détecter tout signe d'intérêt de la part du prospect et personnaliser leurs messages en temps réel en fonction de son comportement.

En outre, les clients peuvent venir s'alimenter en ressources « socialisées » (i.e. enrichies de commentaires, notes, catégorisation...) ce qui développe chez eux un sentiment de communauté et d'appartenance. Les outils disponibles pour les entreprises se sont étoffés, outre les fonctionnalités de base de communication, ils offrent des fonctionnalités de collaboration, des annuaires de compétences et l'accès aux connaissances passe désormais par les liens entre individus. Des communautés se constituent et s'animent autour de thèmes fondés sur les intérêts communs des individus.

Ces tendances reposent sur un principe simple : les individus constituent le cœur du système. Le pouvoir s'est déplacé de l'institution vers l'individu. La technologie a rendu plus faciles la découverte et la participation dans les réseaux sociaux mais n'a pas changé leurs valeurs : contenu, authenticité, intégrité, réputation, engagement et implication. Le « *Social Business* » permet aux organisations qui partagent ces valeurs de revoir en profondeur leur approche du marché.

Un monde « plat » – permettant des contacts directs entre des clients et leur compagnie d'assurance, entre des Directeurs et des opérationnels de terrain, entre des distributeurs et leurs producteurs de contrats – pourrait être intrinsèquement plus efficace et efficient.

L'occasion est unique pour les compagnies d'assurance de faire coïncider les intérêts de leurs salariés avec ceux de leurs clients. Celles qui réussiront sont celles qui capteront le marché.

L'histoire qui se répète ?

En adoptant une approche du type « Ouvrons et ils viendront ! », les compagnies d'assurance n'ont pas suivi de démarche orientée résultats.

Avant de contribuer à l'émergence du « Social Business » dans l'assurance, les médias sociaux, la collaboration et la gestion des connaissances ont dû relever plusieurs défis. Quels obstacles ont été franchis et vers quel futur nous dirigeons-nous ?

Quels ont été les obstacles aux médias sociaux ?

Les générations qui ont précédé la génération Y ont été plus lentes dans l'adoption de médias sociaux, ce qui a rendu sceptiques les décideurs vis-à-vis de leur utilité dans une configuration professionnelle.

La sécurité, la confidentialité, les risques de conformité ont été réels. La propriété intellectuelle pourrait être compromise, des avantages compétitifs pourraient être partagés et les marques pourraient être dégradées par des comportements individuels.

Les compagnies d'assurance ont investi dans des pilotes centrés sur la technologie et dans des systèmes imitant les mécanismes qui ont connu le succès dans la sphère privée. Parfois en adoptant une approche du type « Ouvrons et ils viendront ! », elles n'ont pas suivi de démarche orientée résultats : définir l'objectif métier, déterminer le réseau social le plus adapté, implémenter la technologie et le média ciblé, évaluer les résultats, ajuster la cible. L'étape la plus fréquemment manquée est le choix du réseau social le plus adapté pour interagir.

Quelles sont les tendances émergentes pour les réseaux sociaux ?

Le marché des outils « sociaux » (collaboration, gestion de contenus et communication) a explosé au cours des 12 derniers mois. Des versions « Cloud » des outils sociaux facilitent l'ouverture du système.

Les sites publics de médias sociaux ne sont maintenant plus perçus comme une fin en soi par les assureurs, mais comme un des composants d'une stratégie globale de « Social Business ». Ils sont principalement utilisés comme des sources de signaux des sentiments sociaux, des véhicules pour la gestion de la marque et la communication externe, et des canaux pour le service client et les ventes.

Les jeunes de la génération Y qui rejoignent les effectifs des assureurs, sont « connectés » et utilisent largement ces canaux sociaux et mobiles pour se lier, socialiser et résoudre des problèmes. Les compagnies d'assurance qui manquent d'outils internes de gouvernance des médias sociaux et de canaux digitaux pourraient voir leurs jeunes ressources utiliser des outils publics comme une alternative bien intentionnée mais risquée.

Plusieurs assureurs, petits et grands, réalisent désormais des investissements ciblés dans le déploiement de technologies sociales sur des réseaux sociaux adaptés à des objectifs métiers spécifiques le long de la chaîne de valeur.

Quels ont été les obstacles à la collaboration et la gestion des connaissances ?

De nombreux assureurs sont confrontés à une inefficacité dans la manière dont le travail est produit puis partagé dans la mise en place de solutions de travail collaboratif (groupes de personnes statiques et/ou mal définis...). Souvent basées sur d'anciens systèmes limités au partage documentaire, elles ne permettent pas à la communication de se muer en conversations et communautés. Ces systèmes, souvent limités à une fonction, un domaine ou un rôle, n'exploitent pas l'étendue et la profondeur de la compagnie dans son ensemble.

Les premiers outils dédiés à la gestion des connaissances ont été centrés sur la collecte et la gestion des contenus sans parvenir à capturer le contexte et les processus métiers qui transforment cette propriété intellectuelle en valeur. Ces outils sont ainsi devenus des bibliothèques ou bases documentaires statiques sans aucune circulation ou curation (i.e. sélection, édition et partage des contenus les plus pertinents).

Quelles sont les tendances émergentes pour la collaboration et la gestion des connaissances ?

Le « Social Business » en interne de l'assureur peut faciliter la découverte et les interactions entre les salariés, la collaboration en temps réel sur des tâches et des documents, et une vision systématique des relations de chacun, des compétences de chacun et de la façon dont le travail est produit.

Les nouveaux outils « sociaux » peuvent couvrir à la fois la collaboration et l'exécution des tâches, ce qui motive les contributeurs à les utiliser au quotidien.

Le contexte de la tâche est préservé en lien avec le contenu, favorisant à la fois la découverte et l'utilisation. Par exemple : un conseiller commercial transmet une pièce justificative à un gestionnaire pour réaliser une souscription ; si une conversation a lieu entre ces deux acteurs, alors cet échange pourra être tracé et associé à la pièce justificative et à l'acte de souscription.

La catégorisation, les tâches et les liens relationnels peuvent être utilisés pour documenter, détecter des corrélations et trouver des informations. Ainsi, la découverte « taxonomique² » peut créer des ponts entre des sources d'information structurées, non structurées ou semi-structurées, trouvant de nouvelles relations entre les contenus, offrant un moyen de découvrir et créer de « l'intelligence ».

Cela est d'autant plus important pour les compagnies d'assurance disposant d'un effectif vieillissant et où les décideurs cherchent à faciliter le transfert de connaissances à grande échelle.

Les curateurs et modérateurs rejoignent les documentalistes dans l'exploitation des contenus, des communications et des conversations au travers de communautés de courte ou longue durée sur des sujets et opportunités clés pour le métier.

La découverte « taxonomique » peut créer des ponts entre les sources d'information, en trouvant de nouvelles relations entre les contenus et en offrant un moyen de découvrir et créer de « l'intelligence ».

² La taxonomie désigne une méthode de classification des informations dans une architecture structurée de manière évolutive. Le terme est couramment employé pour des systèmes de gestion de contenus.

Les implications technologiques

Le « Social Business » exploite les intérêts partagés des individus pour parvenir à la création d'une valeur commune. La technologie peut aider à rendre ces interactions effectives – facilitant la découverte de nouvelles informations, le partage de contenus, la collaboration autour d'idées ou de tâches, et permettant l'utilisation de données ou de parties des systèmes transactionnels sur des canaux sociaux.

Les outils sociaux

La mise en place d'outils de travail collaboratif, de wikis, de boîtes à idées, d'annuaires de compétences n'est pas un projet trivial. Les principaux critères qui renseignent sur le périmètre et l'utilité de chaque solution sont les conventions de nommage, les structures, la gestion des droits et l'archivage. La valeur des outils sociaux peut être augmentée par l'intégration des e-mails pour la correspondance traditionnelle, de la messagerie instantanée et autres outils de communication ainsi que les bases de contenus pour faciliter l'accès à l'information par-delà les silos.

Les outils d'analyse de sentiments

Les avancées dans l'intelligence artificielle devraient amener des améliorations en continu dans les produits d'analyse de sentiments, mais l'offre actuelle requiert encore une expertise dans la configuration, la surveillance et la maintenance. Les outils de surveillance des médias sociaux tels que Radian6, Mantis ou Lithium reflètent le mouvement vers une analyse des données où les mécanismes de configuration ne sont plus complexes.

Néanmoins, ces outils requièrent toujours une grande expertise de l'assurance et de la modélisation pour obtenir des résultats fiables et pertinents. Ainsi, une supervision intelligente reste nécessaire car les systèmes automatiques ont des difficultés à interpréter les nuances, les subtilités ou les sarcasmes.

La gestion des contenus digitaux

Les informations sur le produit, celles sur la marque, les données des employés/intermédiaires et autres contenus doivent être cohérents sur tous les canaux de l'assureur : agences, conseiller nomade, site web, plates-formes téléphoniques, applications mobiles, réseaux sociaux, TV et autres innovations de demain.

Ce monde « omnicanal » augmente l'importance de la gestion des actifs digitaux, la gouvernance et le pilotage des contenus aussi bien que la nécessité de gérer les contenus et les communautés simultanément sur tous les canaux.

Les identités digitales

Le « Social Business » amplifie la valeur potentielle des individus et des relations, qu'ils soient salariés, clients, prospects, intermédiaires ou partenaires.

Les corrélations entre identités distinctes à travers les différents organismes (publics et privés) nécessitent un service des identités digitales tiers et fédéré, capable de contrôler l'authenticité et le caractère incontestable des affirmations concernant l'identité d'un individu, et de certifier les autorisations d'accès. Au sein d'une compagnie d'assurance, une approche uniforme de l'identité pour l'accès, l'authentification et la certification est une nécessité.



Les leçons du terrain

Piloter la passion et les parts de marché

Un leader de l'assurance IARD aux Etats-Unis voulait augmenter son volume d'affaires auprès des collectionneurs de voitures et augmenter ses parts de marché sur cette niche. Ces passionnés de voitures ne souscrivent pas une assurance automobile classique mais une police spécialisée.

L'assureur a lancé une page communautaire³ sur Facebook, invitant tous les passionnés qui participaient à des ventes aux enchères de voitures de collection. En seulement 30 jours, l'assureur a lancé un site communautaire. Moins de 3 mois après le démarrage, le nombre d'utilisateurs et de contenus postés a atteint un niveau considérable car les passionnés postaient les photos de leur véhicule ainsi que des informations.

En résultat, la notoriété de l'assureur a fortement crû au sein de cette communauté. En outre, le nombre de polices souscrites par cette communauté a également beaucoup augmenté. L'assureur envisage d'élaborer des initiatives similaires pour d'autres marchés de spécialités haut de gamme.

Intégrer les réseaux sociaux à la relation client

La compagnie American Family Insurance a souhaité intégrer les canaux sociaux dans son dispositif de gestion de la relation client. Pour atteindre son objectif la compagnie a mis en place 9 plates-formes⁴ dédiées aux médias sociaux, notamment pour ses agents, clients et prospects. L'assureur est ainsi en capacité d'engager une conversation quelle que soit la plate-forme sociale utilisée par le client ou le prospect.

Une analyse des sentiments est réalisée en temps réel : lorsqu'un commentaire positif est détecté, la compagnie le diffuse à son réseau d'agents ; chaque agent peut ensuite l'exploiter en le republiant dans ses propres pages sur les réseaux sociaux. Dans le cas où un commentaire négatif est détecté, la plate-forme cherche immédiatement à rentrer en contact avec l'auteur du commentaire afin de trouver une solution au problème. Dans 15% des cas, une conversation s'établit et, suite à ces conversations, 33% des internautes retournent sur leur réseau social pour publier un commentaire positif.

La compagnie capitalise aussi sur l'engagement des agents et leurs 2 500 pages Facebook.

Pour assurer la cohérence entre toutes ces pages, la compagnie dispose d'un système qui propose aux agents des contenus prévalidés pour publication, tout en leur laissant de la flexibilité pour personnaliser leurs messages.

En outre, la compagnie a développé une application Facebook intégrée dans les pages agents pour permettre aux clients d'évaluer les produits et la performance de l'agent. Pour compléter son dispositif, l'assureur utilise le côté ludique avec un jeu qui invite les internautes à se connecter avec leur identité Facebook. En résultat, le nombre de devis sur le site institutionnel a augmenté ainsi que le nombre de visites en agence.

Diminuer les coûts en utilisant les données « sociales »

Aux États-Unis, les coûts générés pour déterminer l'éligibilité des candidats à la souscription d'une police d'assurance prévoyance peuvent s'avérer très élevés pour les assureurs. En effet, selon la nature des examens médicaux nécessaires, les coûts atteignent des montants compris entre 250 \$ US et 1000 \$ US.

Une compagnie d'assurance a expérimenté l'utilisation des données comportementales collectées par des sites d'achat en ligne et d'autres bases de données tiers pour alimenter un modèle prédictif pour évaluer le risque santé. Les résultats furent concluants : sur 60 000 dossiers⁵, cette technique d'analyse des données comportementales a obtenu des résultats similaires à la technique traditionnelle d'analyse des examens médicaux, avec des coûts drastiquement réduits aux alentours de 5 \$ US par dossier.

Suite à cette expérimentation, des assureurs américains ont lancé des réflexions, allant au-delà de la maîtrise des coûts, pour utiliser les données des réseaux sociaux (avec le consentement des assurés) afin d'enrichir leur connaissance client et ainsi améliorer les actions marketing et la personnalisation du service.

⁽³⁾ Source : Deloitte Insurance Tech Trends 2012

⁽⁴⁾ Source : <http://usefulsocialmedia.com/blog/featured/practitioner-interview-american-family-insurance/>

⁽⁵⁾ Source : <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704648604575620750998072986.html>

Par où commencer ?

Le « *Social Business* » requiert une pensée plus large que celle rencontrée aujourd'hui dans beaucoup de compagnies d'assurance et les préjugés institutionnels peuvent l'empêcher de recevoir la priorité qu'il mérite. Le « *Social Business* » ne se réduit pas à l'augmentation des capacités opérationnelles comme des projets de modernisation, il inclut aussi l'amélioration des campagnes marketing et des liens avec différentes cibles. Par chance, il existe des moyens simples pour dépasser les perceptions surannées et les inerties culturelles et ainsi démarrer le voyage vers le social. Et pour ne pas se perdre dans ce voyage, il faut suivre une trajectoire « incrémentale », dessinée par les expérimentations qui démontrent du potentiel.

Commencez par le commencement

Le « *Social Business* » doit atteindre des objectifs métiers spécifiques. Commencez avec un périmètre raisonnable dans les premiers projets. Déterminez les membres de votre réseau social cible, définissez quels comportements vous allez leur affecter et comment vous pourriez les engager avec le plus de pertinence dans des communautés durables. Utilisez ces éléments pour guider la réalisation des outils, plannings et plans de déploiement – et non l'inverse. Focalisez-vous sur des résultats qui peuvent être mesurables et dont la responsabilité est clairement identifiée.

Déployez les bases

Certains aspects du « *Social Business* » sont presque universellement pertinents, tels que la surveillance et l'écoute pour l'analyse des sentiments clients et le positionnement de la marque, ainsi que des pages jaunes d'entreprises et des réseaux sociaux pour améliorer l'expérience de recherche des connaissances et tirer parti de la propriété intellectuelle.

Ces aspects devraient être dans le radar de chaque compagnie d'assurance – et ils peuvent fournir une excellente entrée au « *Social Business* » dans le développement de produits, la distribution, les ressources humaines, les opérations et même la fonction finance !

Après tout, la clôture comptable est une activité intrinsèquement collaborative et reproductible avec des objectifs métiers clairs, un réseau d'acteurs bien défini et une utilisation de contenus à la fois structurés et non structurés.

Passez de la détection à l'action

Avec les outils de surveillance de base mis en place, le « *Social Business* » peut passer d'un mode passif à actif. Au lieu de simplement écouter, mettez en place une entité pour la gestion « sociale » de la relation client, pour la vente sur les canaux sociaux et pour la conception « sociale » des produits. Passez de l'expérience à une gestion participative à l'aide de micro-blogs et d'outils de gestion de contenus pour promouvoir le partage et la réutilisation des connaissances et des actifs digitaux.

Franchissez les lignes

Le directeur marketing, le DRH et le directeur commercial sont généralement les premiers à adopter le « *Social Business* ». Mais il ne faut pas en rester là. Pourquoi ne pas envisager un directeur financier « socialisé » ? Comment seraient transformés le reporting, la classification et l'audit en alimentant la finance et le contrôle interne par les flux de connaissances et les « traces sociales » des activités (i.e. identification des acteurs, des actions, des origines et des résultats d'un travail) ?

Avec le « *Social Business* », c'est l'individu qui, une fois encore, importe le plus dans l'amélioration des performances. A plusieurs niveaux, les compagnies d'assurance qui font coïncider les intérêts de leurs salariés avec ceux de leurs marchés peuvent avoir un avantage concurrentiel très fort.

Visez l'authenticité

Le « *Social Business* » est centré sur l'individu. Une présence anonyme, froide et distante de l'institution sur les canaux sociaux comme vecteur d'influence ne donnera probablement aucun résultat positif.

Ces dernières décennies, les fonctions marketing et RH ont cherché à évoluer en communiquant sur leurs actions, mais ils ont souvent atterri bien loin de leur cible initiale. Le « *Social Business* » peut nous ramener vers cette cible initiale, en misant sur la « voix personnelle » des individus et les interactions « authentiques ».

La construction de ces relations authentiques nécessite du temps et de l'investissement.

Ce qu'il faut retenir

Le « *Social Business* » dans l'assurance n'en est encore qu'à ses débuts. Ces premières vagues s'attachent à dépasser les idées reçues sur le comportement des gens, sur la nature des relations, et à compléter la vision traditionnelle de l'entreprise sur ses marchés et ses employés. La création de valeur augmente à mesure que les compagnies restructurent leurs processus et leur organisation autour de l'engagement « social » – et en personnalisant leurs messages, leurs promotions et même leurs offres, en fonction des désirs individuels et communautaires. Dès lors, la sensibilisation au « social » cède la place à l'engagement, l'autonomisation, la responsabilisation – en plaçant une fois de plus les individus au cœur du système.



Contacts

Fabien Sauvage

Associé

Tél. : 01 55 61 41 63

fsauvage@deloitte.fr

Julien Maldonato

Senior Manager

Tél. : 01 40 88 70 98

jmaldonato@deloitte.fr

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés. Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 193 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 6 800 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement. www.deloitte.fr

Deloitte

185, avenue Charles-de-Gaulle

92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Décembre 2012 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Document imprimé sur papier certifié PEFC

