



**COMMENT LE DIGITAL ET L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
CONTRIBUENT A L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE DU SERVICE
CLIENT DANS LE SECTEUR DE L'ASSURANCE ?**

Dans le secteur de l'assurance, l'excellence opérationnelle du Service Client est un levier pour améliorer l'acquisition, la satisfaction et la rétention des clients sans avoir à se différencier par le prix.

Quelles sont les bonnes pratiques d'excellence opérationnelle, pour offrir à la fois une relation client efficiente en terme de coûts et optimale en terme de satisfaction client ?

L'utilisation conjointe du digital, pour collecter et agréger l'information et de l'IA pour l'analyser, apparaît comme un des leviers majeurs pour assurer plus de réactivité et une meilleure personnalisation des interactions.

Nous analyserons dans un premier temps comment le Digital et l'IA peuvent être utilisés pour **réduire et maîtriser les flux** entrants des centres de contact (1) puis, une fois la demande client formulée, comment proposer un dispositif d'appui aux agents dans le but d'**améliorer les taux de résolution** et de **réduire les durées moyennes de traitement** (2). Nous évoquerons ensuite les principales pistes afin d'**accompagner le réseau de distribution** de façon appropriée (3). Nous verrons enfin comment **automatiser les tâches à faible valeur ajoutée** pour allouer les ressources là où elles comptent (4).

1. Réduire les flux de contacts entrants en orientant les clients vers le **selfcare** et les canaux digitaux et les maîtriser grâce à plus de prévisibilité

1.1. Le **selfcare** permet d'éviter de la charge en centre de contacts

L'utilisation croissante des réseaux sociaux par les consommateurs amène à se poser la question de l'utilisation de ce canal de communication comme élément différenciant dans la gestion de la relation client. C'est

pourquoi les entreprises doivent se doter des capacités pour gérer leur relation client sur les réseaux sociaux, en centralisant les interactions via des solutions telles que **RingCentral Engage** (anciennement appelée **Dimelo**). C'est le cas par exemple de **Direct Assurance**, l'assureur auto en ligne d'**AXA** en France, qui propose un service client sur Facebook Messenger, Instagram et Twitter. Toutefois, l'entreprise ne se contente pas d'être réactive, elle **collecte aussi la satisfaction client en temps réel** après l'interaction pour améliorer en continu la qualité des services proposés.

Avec l'arrivée de ces nouveaux canaux de contact se développe en parallèle l'utilisation de nouveaux moyens pour répondre au mieux et dans les meilleurs délais aux besoins des clients tels que les **chatbots**. Ceux-ci présentent de nombreux avantages pour les entreprises : ils permettent d'apporter des réponses à des problèmes simples automatiquement et ainsi d'éviter de la charge en centre de contacts. La recherche d'information ou la déclaration des sinistres simples comme le bris de glace en sont d'excellents cas d'usage.

Le **selfcare** est en effet de plus en plus encouragé par les entreprises pour les motifs de contact à faible valeur ajoutée. L'enjeu est alors de créer des passerelles pour conserver le contexte client sans le contraindre à recommencer sa démarche depuis le début sur un nouvel canal, afin d'offrir des parcours omnicanaux de souscription ou de réclamation, fluides et sans couture.

1.2. Pour les contacts qui ne peuvent pas être évités, l'IA permet de **fiabiliser les prévisions de charge et la planification des équipes des centres de contact**

En amont du contact client, le **shift scheduling** est une problématique majeure des centres de contacts qui doivent s'assurer de l'**adéquation entre la charge**, c'est-à-dire le nombre d'appels ou de contacts entrants, **et la capacité**, c'est-à-dire le nombre de conseillers disponibles tout en maximisant la qualité de service. Cependant, les centres de contact font face à deux problèmes majeurs : la charge n'est pas linéaire et le traitement des appels entrants ne peut pas se faire de manière asynchrone comme cela est possible pour les courriers et les mails.

Dès lors, les assureurs doivent arbitrer entre d'un côté, anticiper au maximum la capacité selon les absences programmées des conseillers et la flexibilité accordée par leurs contrats de travail et, de l'autre, disposer de plus d'informations sur les différents éléments qui peuvent impacter leurs prévisions de charge. Tout d'abord la charge liée à **des moments de vie** anticipables des clients tels que : études, premier emploi, déménagement, changement de véhicule, acquisition immobilière, naissance d'un enfant, retraite. Ensuite, des temps forts programmés comme les **campagnes publicitaires** ou les communications sortantes qui peuvent engendrer des pics de rappels. Enfin, les événements survenant de manière exceptionnelle comme les catastrophes naturelles.

Les entreprises doivent donc se doter des capacités pour améliorer leur **prédictibilité**, pour planifier un maximum en amont et leur **réactivité**, pour parer aux aléas et aux pics de charge. Deux domaines où le Digital et l'IA peuvent permettre aux centres de contact de sécuriser les modèles de prévisions pour les canaux traditionnels de contact et de réduire le temps passé à planifier.

2. Proposer un dispositif d'aide aux agents de centres d'appel, grâce à un meilleur routage et à un traitement optimisé des appels et des tickets

Comme nous l'avons vu, maîtriser et réduire les flux entrants sont deux enjeux essentiels pour les centres de contact qui se doivent ensuite de travailler sur leur cœur de métier : le traitement des contacts clients. Cela passe à la fois par un meilleur routage et un meilleur traitement des appels et des tickets.

2.1. Le click-to-call et le routage intelligent assignent les appels aux meilleurs agents pour réduire les DMT et maximiser les taux de résolution

Tout d'abord, afin d'orienter le bon client vers le bon interlocuteur, les banques doivent se doter des capacités de **routage intelligent** des appels selon plusieurs critères. Ces critères peuvent inclure la localisation, dans le cas où

certains services seraient régionalisés, le motif de l'appel qui peut donner lieu à une priorisation, le profil du client, l'historique de résolution du conseiller et le temps d'attente du client. L'utilisation de l'IA permet ainsi de rationaliser les flux opérationnels des centres de contact grâce à la collecte et l'analyse des données, pour fournir à l'agent un **contexte sur les interactions** en cours et réduire la durée moyenne de traitement.

Ainsi, **CNP Assurances** a créé une passerelle cross-canal entre son site Internet et son SVI visuel via **Dial Once**, qui offre au client une fonctionnalité de click-to-call depuis son mobile ou son desktop, avec des liens différenciés selon les pages du site Internet. Soit l'appel est routé directement à un agent spécialisé sur le motif associé à ce lien, soit le client peut qualifier davantage sa demande sur une interface graphique avant d'être pris en charge. Le résultat est une **pré-qualification** qui réduit la durée de l'appel et qui améliore la performance du conseiller.

De son côté, **AXA** en Asie a choisi la solution **Salesforce** pour améliorer son service client afin d'atteindre 88% de taux de résolution au premier appel et un taux de STP (Straight-Through Process) de 50% pour ses entités Vie.

En effet, au-delà des spécialistes du routage tels que **Genesys**, les éditeurs de solutions CRM développent aujourd'hui des modules directement dans leurs outils pour router les appels. La version Lightning de **Salesforce Service Cloud** propose depuis sa release Spring 2019 une évolution de sa gestion omnicanale de la relation client qui permet de router les demandes clients sur base des compétences des agents renseignées dans leur profil.

2.2. Pendant et après l'appel, l'IA permet de créer des conseillers augmentés, avec une amélioration continue du traitement des demandes pour des meilleurs taux de résolution

Si l'appel n'a pas permis de résoudre la demande, les assureurs doivent se doter des capacités pour **router et traiter efficacement les tickets** du service client. La **catégorisation des demandes** est essentielle pour **diminuer le taux de transfert**. Cela passe par l'automatisation de l'assignation des tickets selon leur typologie et par la mise en place d'un système d'alertes pour éviter que les demandes

ne restent ouvertes. A la **MACIF**, les conseillers rappellent rapidement les personnes ayant demandé un devis. À l'inverse, pas de relance automatique chez **Allianz** après un tarif express, qui préfère laisser le prospect reprendre contact par le canal de son choix. Et chez **Amaguiz**, seuls les profils sélectionnés sont relancés ou rappelés car le business model des plateformes d'appels n'est pas neutre et se ressent sur les coûts d'acquisition. La calibration des **campagnes de relance automatique** pour un rappel qualifié est ainsi un enjeu fort.

Les assureurs font le choix de se tourner vers des solutions clé-en-main telles que **Zendesk** comme l'a fait **Singapore Life**. La start-up **Miuros** propose une solution qui se connecte directement aux solutions CRM pour qualifier automatiquement les tickets. Elle permet ainsi d'identifier automatiquement les motifs de contact du client et de suggérer aux agents les templates de réponses les plus appropriés, avec un temps de mise en place de seulement deux semaines. Ce type de solutions peut aussi aider les agents de centres d'appels à trouver une information-clé au bon moment par du **screen guiding** et des notifications push, pour indiquer par exemple un statut de sinistre ou un contrat dont la fin approche pour annoncer au client qu'il sera renouvelé à un nouveau tarif.

Pour analyser et comprendre le contenu des messages sur le chat, des mails ou des tickets, les services client peuvent avoir recours au **Natural Language Processing ou NLP** (traitement automatique du langage naturel) avec Google Cloud *Natural Language* pour les textes en anglais ou **LETTRIA** pour les textes en français.

Enfin, l'IA permet d'améliorer la performance du centre de contact en capitalisant sur l'**analyse des émotions des clients** lors de leurs interactions avec les agents. L'éditeur **NICE** a ainsi développé l'outil **Nexidia Analytics** pour le **Speech Analytics**, qui permet de détecter l'état émotionnel du client et d'en informer l'agent pour lui recommander un mode de traitement adapté. La solution permet ensuite d'enrichir la fiche client dans l'outil CRM, notamment afin d'**anticiper le risque de churn** et de prendre les actions correctrices pour le retenir. **EMOS** à Hong Kong permet également d'utiliser ce type de technologie pour remplacer le SVI en détectant les intentions d'appels puis en routant ceux aux degrés d'émotions les plus critiques, comme ce peut-être le cas dans un sinistre

corporels graves, vers les opérateurs les plus expérimentés.

Dans le secteur de l'assurance directe auto et habitation, **esurance** aux Etats-Unis utilise **Nuance** comme technologie vocale d'analyse d'appels pour piloter la performance de ses télévendeurs et leur adresser des recommandations personnalisées selon les analyses de leurs appels de la veille, afin de permettre leur montée en compétences.

3. Accompagner le réseau de distribution de façon appropriée

L'expérience distributeur est un levier pour fidéliser et accompagner les forces de ventes dans un objectif de satisfaction client et d'efficacité commerciale. Il s'agit d'un sujet complexe à aborder puisque multiple. En effet, un agent ne rencontre pas les mêmes difficultés que le réseau salarié ou qu'un courtier. Il convient d'effectuer une analyse ad-hoc et centrée utilisateur afin de déterminer les initiatives pertinentes au regard du contexte de l'assureur considéré. Néanmoins, des facteurs clés récurrents sont les suivants.

3.1 Fournir des outils adéquats

Un reporting de distribution partielle traduit parfois un taux d'adoption faible des outils d'aide à la vente par les agents, friands de flexibilité. Proposer un outil ergonomique, suffisamment agile pour prendre en compte leurs préoccupations et leur fournir une certaine flexibilité, notamment commerciale, est un facteur clé de succès. C'est le constat qu'a fait **Sun Life** en Asie en se dotant d'un **Advisor Digital Office**, plateforme dotée d'un outil d'aide à la vente développé en interne, à destination des agents et construit avec eux selon les principes du *design thinking*.

3.2 Partager la bonne information au bon moment

Régulièrement partager de l'information quant aux nouveaux produits ou aux évolutions réglementaires est un facteur d'efficacité pour le réseau en propre et un facteur différenciant vis-à-vis des courtiers. Distiller cette information au fil de l'eau plutôt que de bloquer du temps commercial par des formations présentielles est également une évolution permise par le digital. **Generali** s'est doté de **Sparted**, un outil de

micro learning gamifié permettant de pousser du contenu consultable en deux minutes chaque jour sur le smartphone de la population ciblée. La montée en compétence des forces de vente se ressent de façon visible sur le niveau du devoir de conseil et donc la satisfaction client.

3.3 Rationaliser les processus

Travailler sur le modèle opérationnel est une étape préliminaire importante. Par exemple un des irritants récurrents du schéma intermédiaire réside dans la lourdeur des processus administratifs, souffrant souvent de plusieurs aller-retours et pénalisés par une réactivité parfois limitée de l'assureur. Si la signature électronique est aujourd'hui largement répandue, comme avec la solution **universign** de **Cryptolog** adoptée par **Swiss Life** ou **AXA**, la rationalisation du processus de souscription reste un facteur clé de réactivité et donc de satisfaction client (vente en une étape, absence de questionnaire médical sur les primes basses...). De la même manière, proposer un interlocuteur privilégié avec les délégations adéquates pour répondre aux attentes des courtiers dans des délais préétablis est une idée simple mais efficace. L'**Agent Portal** de **Virtusa**, solution Software-as-a-Service (SaaS), repose sur ce principe de point d'entrée unique. Une fois le modèle opérationnel stabilisé, il convient de s'intéresser aux opportunités d'automatisation.

4. Automatiser les tâches à faible valeur ajoutée pour focaliser les ressources sur la réponse aux clients

4.1 Les mini-bots permettent de saisir les opportunités de quick-wins d'efficacité opérationnelle

En plus des outils utilisant l'intelligence artificielle (IA) pour augmenter les capacités des opérateurs, la tendance est à l'automatisation des activités à faible valeur ajoutée. Dans un premier temps, les entreprises doivent se doter des capacités pour produire des **vues intégrées** et diagnostiquer les actions informatiques effectuées par les agents, telles que : nombre de clics avant réalisation d'une action, nombre de fenêtres ouvertes et récurrences avant résolution d'une demande, analyse des différents process et modes opératoires en ligne, temps de traitement

manuels, etc. Ces événements sont ensuite cartographiés et qualifiés afin d'identifier et de prioriser des **opportunités d'automatisation**.

Les **mini-bots** et la **RPA** ou *Robotic Process Automation* entrent en jeu une fois les opportunités d'automatisation identifiées. Ces technologies visent à concentrer les ressources humaines sur les tâches à forte valeur ajoutée **en automatisant partiellement ou totalement les activités à faible valeur ajoutée : répétitives et à large volume avec la RPA, plus complexes et spécifiques avec l'IA**. Les activités transactionnelles et de back-office se prêtent particulièrement bien à cette automatisation. Ces solutions permettent ainsi de réaliser des économies de ressources et de coûts tout en assurant un traitement continu et efficace avec moins d'erreurs.

Plusieurs **niveaux de maturité** sont possibles. Les **mini-bots** permettent de réaliser facilement des gains de temps et d'effort par exemple lors de la recherche d'informations. La lecture et l'analyse des documents numérisés entrants en gestion des sinistres en est un cas d'usage flagrant de l'IA. Les mini-bots amènent ainsi rapidement plus de satisfaction aux clients grâce à des délais de réponse améliorés. Lorsque ces tâches sont réalisées en interne, les mini-bots apportent plus de satisfaction aux agents en leur **libérant du temps** pour répondre aux demandes des clients. Lorsqu'elles sont déléguées, comme à un centre offshore par exemple, les mini-bots permettent de soulager le **ratio de coûts**.

4.2. L'automatisation des processus de bout-en-bout permet de transformer les centres de contact, la gestion des sinistres et la souscription pour réaliser des gains de productivité importants

Une fois les *quick-wins* d'automatisation captés grâce aux mini-bots, les entreprises doivent se doter des capacités pour **automatiser des processus de bout-en-bout** (le *STP* ou *Straight Through Process*) avec des solutions de **RPA** telles qu'**Automation Anywhere**, **UiPath** ou **BluePrism**. La RPA permet d'automatiser le transfert de données entre applications, la prise de décisions simples, l'envoi de courriel ou encore la création de reportings complexes.

Par exemple, **Future Generali India Life** a mis en place de la RPA avec **UiPath** sur plus de 30

processus et a pu réduire d'une journée à 15 min l'identification des employés devant finaliser la souscription dans les systèmes. Chez d'autres acteurs l'emploi de **Neva**, l'assistant virtuelle fonctionnant sur la technologie NICE Desktop automation, permet à l'agent de sélectionner des sujets liés à l'appel en cours pour créer automatiquement un contenu de ticket clair qui résume l'appel. Certains acteurs assurantiels comme **Ageas** au Royaume-Uni se sont dotés d'un centre d'excellence d'automatisation des processus utilisant la technologie RPA de **BluePrism**, pour piloter le déploiement des robots ainsi que la conduite du changement correspondante.

Enfin, après les mini-bots et la RPA, le niveau de maturité suivant porte sur le **calcul cognitif** avec des solutions comme **Watson**, qui comprennent le contexte et intègrent ce qui a été appris pour adapter l'automatisation, par exemple pour **adapter le modèle de prévision** des contacts en fonction d'événements extérieurs comme la météo, des catastrophes ou d'autres perturbations.

En conclusion, quelles sont les must-do pour l'excellence opérationnelle du Service Client dans l'assurance ?

L'excellence opérationnelle du Service Client pour répondre aux attentes des clients et aux enjeux d'efficacité dans le secteur de l'assurance nécessite de développer des capacités qui impactent fortement les organisations, leurs outils et leurs ressources humaines.

Must-do #1 : consolider la connaissance client ainsi que la vision de la performance et des coûts à chaque étape pour identifier les opportunités de gains d'efficacité

- Adopter une démarche empathique en allant à la **rencontre de vos clients** afin de collecter des *insights* au plus près de la réalité de leur expérience
- Compléter par une analyse des processus et sélectionner les **KPI opérationnels** pertinents comme le "*once-and-done*", les taux de transfert ou d'escalade et la DMT, à piloter à chaque étape de traitement des

demandes clients et sur chaque canal pour **identifier les irritants** à prioriser

- Mettre en place des comités transverses de **pilotage des coûts de service et de la performance**, qui capitalisent sur l'analyse des *insights* clients pour définir des plans d'action pour l'amélioration continue de la satisfaction et de l'efficacité opérationnelle
- **Commencer simplement** par une phase *fix the basics* afin de démontrer l'efficacité de ces initiatives sur la satisfaction client
- Intégrer les **données clients** issues des différents canaux dans l'outil CRM y compris les feedbacks clients (satisfaction client, NPS, CES) et les rendre disponibles aux agents dans les fiches clients

Must-do #2 : dépasser les silos pour partager des informations cohérentes, accélérer le time-to-market et permettre l'amélioration continue

- Partager et réconcilier les données pour construire une **vue client unique** et proposer le même niveau de **personnalisation des réponses** sur tous les canaux : chats, chatbots, réseaux sociaux, mails, réseau physique et appels aux différents niveaux
- Orchestrer les contacts vers les bons canaux, dont le **selfcare** lorsque pertinent, selon le **profil des clients** et selon la valeur ajoutée du **motif** de contact
- Créer des équipes projets cross-fonctionnelles qui mêlent métier du Service Client et IT en s'inspirant des **méthodes agiles (tribus) accélérer le time-to-market** et itérer en cycles courts afin de s'assurer rapidement de la pertinence des projets pour répondre aux attentes des clients et aux enjeux d'efficacité opérationnelle

Must-do #3 : développer les agents pour devenir des conseillers aux capacités augmentées par l'intelligence artificielle et l'analytique

- Insuffler une **culture** centrée sur la réponse aux demandes du client dans les centres de contact : définir les **procédures** et les **gestes métiers** puis former les équipes pour transformer le rôle des agents en conseillers proactifs et augmentés grâce aux nouveaux outils
- **Former les agents** à l'utilisation des nouveaux outils à leur disposition pour

répondre plus rapidement et de manière plus pertinente aux demandes des clients

- Développer les **compétences analytiques** des équipes de pilotage du service client ou faire appel à des profils **Data Scientists** capables d'analyser les masses de données pour générer des *insights* clients au service des équipes métiers, en utilisant par exemple le **social listening**

Must-do #4 : utiliser la rapidité des opérations comme vecteur de satisfaction client

- S'appuyer sur les technologies RPA et IA afin d'**automatiser les tâches à faible valeur ajoutée**, en front office comme en back-office
- Se doter d'un **centre d'excellence automatisation** centralisant cette compétence, en charge d'identifier et déployer les cas d'usage pertinent ainsi que d'en assurer la conduite du changement

Must-do #5 : soigner l'expérience distributeur afin que le réseau prenne soin de vos clients

- **Simplifier les parcours distributeurs** de façon à lisser les principales lourdeurs du modèle intermédié
- Partager le **bon niveau d'information** au bon moment afin de favoriser un **devoir de conseil efficace**
- Apporter une certaine flexibilité dans les OAV de sorte que les distributeurs puissent facilement tenir compte des **spécificités du client** et de sa situation

Sources

[A] Retours d'expérience et benchmarks Sia Partners

[B] Observatoire des services clients 2018, BVA Group

[C] LETTRIA, outil de *Natural Language Processing* (NLP) dédié à la compréhension du français

La proposition de valeur de Sia Partners pour délivrer l'excellence opérationnelle du service client dans le secteur de l'assurance

Grâce à son expertise en Service Client, Sia Partners accompagne les acteurs de l'assurance pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs de satisfaction client et d'efficacité en s'appuyant sur l'excellence opérationnelle. Lors de nos interventions, nous combinons une expertise métier développée par des années de missions auprès d'acteurs de typologies variées et sur des marchés différents, notre expertise RPA et nos solutions propriétaires d'intelligence artificielle, ainsi que la mise en place de solutions tierces. Nous en avons cité des exemples dans cet insight.

La collaboration active entre la practice Assurance, la practice Marketing, Sales & Customer Expérience et notre équipe Data Science (80+ personnes) a permis à Sia Partners de développer des offres adressant l'amélioration du Service Client dans le secteur, qui s'appuient sur ses compétences Analytiques et Data, notamment :

- **Parcours client** : construisez une expérience au plus près des attentes de vos clients par une approche *customer-centric* pragmatique, adressant avant tout les principaux éléments remontés
- **Optimisation du field service / service sur site** : améliorez votre satisfaction client et générez des ventes croisées grâce à un service sur site optimisé
- **Excellence opérationnelle – Modèle opérationnel** : transformez les opérations pour soulager le ratio de coûts. Utilisez les canaux alternatifs pour désengorger les centres d'appels, comme notre chatbot de déclaration des bris de glace
- **Excellence opérationnelle – Modèle relationnel** : ajustez votre modèle relationnel en revisitant les parcours, les actions marketing, les interactions clients
- **Excellence opérationnelle – Automatisation** : qualifiez et automatisez les tâches à faible valeur ajoutée, via nos compétences RPA afin d'automatiser les tâches simples à fort volume ou via nos solutions propriétaires d'IA afin d'automatiser les tâches complexes
- **Stratégie d'outsourcing** : construisez une stratégie d'outsourcing qui optimise coûts et qualité, selon les priorités stratégiques
- **Modèle de prévisions** : atteignez le niveau de performance requis en continu grâce nos modèles s'appuyant sur des algorithmes de Data Science
- **Modèle de compétences Conseillers clients** : optimisez les compétences et mesurez les performances des employés pour atteindre l'expérience client cible
- **Industrialisation de la satisfaction et de la VOC (Voice of Customer)** : rendez la captation de la voix du client industrielle tout en définissant les actions correctives ciblées notamment via *social listening*
- **Sélection, conception et déploiement d'outils (CRM, Marketing automation, Voix du Client, Fidélisation, Gestion des sinistres)** : gérez et accélérez la transformation digitale avec le déploiement d'outils digitaux pour aider les fonctions marketing et commerciales à générer de la valeur

VOS CONTACTS

SAYAH CHENNOUFI

Associate Partner Marketing & Expérience Client
+ 33 6 68 42 67 50
sayah.chennoufi@sia-partners.com

PIERRE FOLK

Senior Manager Assurance
+ 33 6 37 31 58 73
pierre.folk@sia-partners.com

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners réinvente le métier du conseil et apporte un regard innovant et des résultats concrets à ses clients à l'ère du digital. Avec plus de 1 700 consultants dans 16 pays, nous avons généré un chiffre d'affaires annuel de plus de 250 millions d'euros pour l'exercice 2019. Notre présence globale et notre expertise dans plus de 30 secteurs et services nous permettent d'accompagner nos clients dans le monde entier. Nous accompagnons leurs initiatives en stratégie, projets de transformation, stratégie IT et digitale et data science. En tant que pionniers du Consulting 4.0, nous développons des consulting bots et intégrons dans nos solutions la disruption créée par l'intelligence artificielle.



Abu Dhabi | Amsterdam | Brussels | Casablanca | Charlotte | Denver | Doha | Dubai | Frankfurt |
Hamburg | Hong Kong | Houston | London | Luxembourg | Lyon | Milan | Montreal | Riyadh |
Rome | Seattle | Singapore | Tokyo | Toronto |



Pour plus d'informations: www.sia-partners.com

Suivez nous sur [LinkedIn](#) et [Twitter @SiaPartners](#)