



**LONGUE VIE
AUX MARQUES
QUI ENGAGENT
LEURS CLIENTS**

LES CAPTEURS

- 5 À l'ère des objets connectés et du nomadisme digital, peut-on parler d'un électrocardiogramme engagement client ?
- 9 La donnée, la source de l'engagement client
-

LA PROGRAMMATIQUE

- 15 Les programmes de fidélité sont morts, vive les programmes d'engagement !
- 19 Vous voulez économiser du temps et de l'argent, commencez par transformer vos salariés en ambassadeurs de marque
-

LES UNIVERS

- 27 Engagez vos clients connectés au travers de vos points de contact physiques
- 33 Le brand content, moteur d'engagement client incontournable face à l'explosion de la mobilité et des médias sociaux
-

EDITO

ARNAUD BOUCHARD

VICE PRESIDENT GLOBAL MARKETING LEADER

Chers lectrices et lecteurs,

Votre marque vit, évolue au contact de ses concurrents, de ses clients. Rappelez-vous, il y a encore quelques années les marques « dictaient les règles ». Mais ça c'était avant ! Depuis le vent a tourné et le client exige, beaucoup, et il le fait savoir.

C'est pourquoi il devient crucial d'être au contact permanent du marché pour prendre le pouls de vos clients et détecter ceux qui ont un attachement particulier à votre marque. À l'ère du numérique, du client centric et des objets connectés, tout ceci prend réellement son sens et peut se concrétiser.

En effet, qui, mieux que vos clients, parle de vos marques, de vos produits et services. Ils les ont découverts, les utilisent, vous invitent à les améliorer, réclament, sont déçus, vous quittent, vous redécouvrent... Et les plus attachés y ont mis de l'affectif, voire de l'émotion. Sans parler forcément de love brands, ils prennent la parole, vous défendent, vous apportent du contenu, le diffusent largement, influencent, interagissent...

Alors à l'heure du désengagement, de la versatilité, est-il simple de suivre et comprendre l'attachement d'un client avec une marque ? Est-il utile de mettre à

nos clients *un électrocardiogramme d'attachement à la marque* ? Faut-il encore les enfermer dans les programmes de fidélisation, récolter toute information les concernant, eux et leurs followers ? Faut-il les suivre sur tous les points de contact ? Et dans cette frénésie digitale qui ne cesse de s'accélérer, vos employés ne sont-ils pas vos premiers ambassadeurs de marque, ceux qui doivent être les plus engagés, à l'image de nombreuses « start-up » ?

Nous sommes convaincus que ce condensé de réflexions et d'expériences vécues avec nos clients et prospects sera pour vous source d'inspiration et d'actions.

Pour cette édition estivale, nous avons souhaité donner une coloration retour d'expérience et associer des co-auteurs renommés du Marketing. Nous les remercions chaleureusement pour leur contribution et la confiance qu'ils nous accordent.

À toutes et tous, bonne lecture.



LES CAPTEURS

Par Samboy Camara, Senior Manager, Grégoire Lepoutre, Manager

et Sara Guillaume, Senior Consultant,

avec la contribution d'Amélie Dagues, Digital Transformation Enabler, adblooming, ancienne Directrice Marketing Direct et Digital, Disneyland Paris

A L'ERE DES OBJETS CONNECTES ET DU NOMADISME DIGITAL PEUT-ON PARLER D'UN ELECTROCARDIOGRAMME ENGAGEMENT CLIENT ?

Un client arrive dans un parc d'attraction, sans faire la queue, ni payer, il accède au parc d'un simple mouvement de bras grâce à son bracelet connecté. Au sein du parc, il est guidé par son bracelet en fonction de ses préférences et de l'affluence. Au moment de déjeuner, une place lui est réservée dans son restaurant préféré, il quitte le restaurant sans avoir besoin de sortir sa carte de paiement, son bracelet lui sert également de moyen de paiement et de clé pour accéder à sa chambre d'hôtel.

À Walt Disney World en Floride, cette vision futuriste est déjà une réalité avec le bracelet MagicBands qui améliore la connaissance et l'expérience client mais aussi les revenus et les coûts.

L'exemple de Disney, mais aussi ceux de Nike ou Nest-Google, illustrent comment de nouveaux modèles d'engagement client intégrant les objets connectés dans l'expérience client se développent dans tous les secteurs, favorisés par trois catalyseurs :

1. La démocratisation des équipements

1^{er} objet connecté, le smartphone est déjà omniprésent dans notre quotidien, favorisé par la baisse des prix, l'en-

gouement client et l'intégration dans l'expérience des marques. La seconde vague des objets connectés s'annonce tout aussi massive : entre 24 et 50 milliards d'objets connectés en 2020 selon les sources [GSMA et Cisco].

2. L'accessibilité de la connectivité

En France, l'arrivée d'un quatrième opérateur mobile et les forfaits à bas prix ont généré une baisse de prix importante [-30 % selon l'étude UFC-Que choisir] qui intègre bien souvent de la consommation data. Le développement rapide de la 4G en France permettra d'étendre encore les usages en mobilité.

3. La simplification des interfaces

L'interface se décline de manière plurielle : tactile mais aussi vocale, gestuelle - voire « no interface » ou la disparition de l'interface.

C'est un fait. Le mobile et les objets connectés seront de plus en plus présents dans le quotidien des consommateurs réduisant l'écart entre le monde numérique et le monde physique, que ce soit à la maison, sur soi, en ville, au travail ou au sport.

De nouvelles opportunités d'engagement avec les clients apparaissent alors dans tous les secteurs. Dans ce nouvel univers intelligent où les appareils communiquent entre eux et

échangent en flux continu, les conditions sont de plus en plus favorables à un engagement permanent mettant en scène un « individu augmenté ».

Comment le mobile et les objets connectés transforment les mécanismes d'engagement et de lien avec le client ? Quelles sont les nouvelles règles du jeu face à ce nouveau client « empowered » ? Comment les marques peuvent-elles exploiter ces nouveaux moyens d'engagement pour en tirer plus de valeur ajoutée, de satisfaction et de revenus ? Faut-il être présent partout et comment ?

Les bases de l'engagement de « l'individu augmenté »

Le mobile, porte d'entrée instinctive de l'engagement

Le mobile est à l'origine d'une révolution ayant transformé en profondeur les mentalités des clients et leurs relations aux marques. En effet, aujourd'hui, plus de 50 % des Français sont équipés d'un smartphone, ce taux dépassant même 75 % chez les 18-24 ans [Source : CREDOC, 2013]. Pour une part croissante de ces mobinautes, le mobile constitue le canal privilégié - voire unique - d'accès à internet.

Assistant de plus en plus indispensable de nos activités quotidiennes, le mobile devient un véritable attribut de l'« individu augmenté » : empowered, hyperconnecté, avide d'instantanéité et de contextualisation. Le mobile lui permet de prendre le pouvoir sur la dynamique d'engagement avec la marque, choisissant les sujets et les moments de ses interactions qui se nomadisent de plus en plus.

Ce sont autant d'opportunités pour les marques de renforcer leur tissu relationnel avec les clients que de risques de voir de nouveaux acteurs s'immiscer au cœur de la relation.

La bataille du lien client face au risque de désintermédiation

De cette fragmentation des moments de vérité mobiles résultent parfois des difficultés pour les acteurs traditionnels à couvrir l'ensemble des besoins de leurs clients. À l'affût d'éventuelles « friches relationnelles » à fort potentiel, de nouveaux acteurs « pure players » spécialisés tentent ainsi de s'engouffrer dans ces failles pour créer une rupture dans la relation.

En s'adressant ainsi à des publics ultra-ciblés avec de nouvelles propositions de valeur segmentantes et

« Nous identifions les irritants de la vie quotidienne qui peuvent être résolus avec une application mobile... Puis nous sautons sur l'opportunité »

—

Cody Rose, fondateur de l'application NoshList (financée par Google Ventures)

différenciées, ces nouveaux experts en design d'interfaces digitales, technologies digitales ou data marketing sont à même de répondre très finement et en temps réel aux attentes spécifiques des clients. C'est le cas de la start-up allemande Kreditech, experte en « Big Data ». L'entreprise s'invite au cœur de la relation entre la banque et le client en proposant une application de demande de crédit en temps réel. Lorsqu'un client est sur le point d'acheter une voiture en concession, il peut via l'application obtenir en quelques minutes l'octroi ou non de son crédit auto grâce à l'analyse par Kreditech de plus de 8000 points de référence (données de localisation, graphes sociaux, comportements sur les sites d'e-commerce...).

Pleinement conscients de ce risque de désintermédiation, certains acteurs traditionnels renforcent ainsi leur

portefeuille de services mobiles en vue de sécuriser l'engagement direct et continu des clients avec leur marque. Cette nouvelle donne les oblige donc à repenser la place de leur stratégie mobile dans leur stratégie digitale. À titre d'exemple, l'application Nike+ qui offre aux coureurs un coaching personnalisé constitue un élément fondamental dans le renforcement des positions de l'équipementier sur le territoire de la performance athlétique. Dans le secteur de l'assurance, le britannique Aviva, avec son application « Rate My Drive » qui gratifie les bons conducteurs d'une remise de 20 % sur leur prime d'assurance, se prémunit du risque de voir ses « bons clients » partir vers des pure players comme MetroMile qui proposent ce type de service. Dans le retail, les grandes enseignes tentent également de remporter la bataille de la relation client en réinventant par exemple l'expérience en point de vente pour endiguer le phénomène de showrooming... Le premier motif d'utilisation du mobile en magasin étant aujourd'hui le recours à des moteurs de comparaison de produits (59 % des clients qui utilisent le mobile en point de vente). À titre d'illustration, pour renforcer l'engagement, Macy's offre à ses clients une expérience de shopping augmentée en transformant le smartphone en assistant personnel virtuel. En scannant les QR codes en magasin, les clients peuvent accéder à des contenus inspirationnels qui développent l'affinité avec la marque (vidéos de défilés, conseils de grands créateurs et designers, informations sur les dernières tendances...). Ces efforts des marques s'avèrent payants. Par exemple, Disneyland Paris avait constaté quelques mois après le lancement de son application que le taux de satisfaction et la promesse de retour des visiteurs qui utilisaient l'application dans le parc d'attraction étaient considérablement supérieurs à ceux des visiteurs qui n'avaient pas l'application.

Plus que jamais, le mobile tend à devenir le centre névralgique de la relation client et doit donc désormais tenir une place de premier rang dans les stratégies de relation client des entreprises.

Impact des objets connectés : l'engagement continu, « on-demand » et la personnalisation dynamique des expériences

Un nouveau territoire d'expression et de lien entre le client et la marque

Si le mobile a entamé la révolution des paradigmes d'engagement entre la marque et ses clients, la prolifération des objets connectés, quant à elle, transforme radicalement la dynamique d'interaction de la marque avec son client et inversement d'implication du client avec la marque.

C'est un nouveau terrain de jeu « intelligent » qui apparaît, laissant entrevoir des opportunités d'hyper-contextualisation pour la marque. Apple ne s'y est pas trompé, en surfant sur la vague des voitures connectées avec CarPlay car plus de 104 millions de voitures seront connectées en 2025, soit 88 % des nouveaux véhicules. Cette intelligence embarquée s'immerse dans le quotidien des consommateurs révolutionnant les usages et les mécanismes d'interaction. À titre d'exemple, grâce à des systèmes de maintenance prédictive embarqués, en cas d'anomalie détectée, les réparateurs pourront s'adresser directement au conducteur via son véhicule pour l'inviter à venir faire entretenir son véhicule dans le centre le plus proche. De même, avec le système CarPlay, l'individu est en capacité de personnaliser sa voiture en ayant accès à sa discothèque personnelle depuis les commandes de sa voiture. Pour l'individu augmenté, c'est l'occasion d'améliorer son quotidien en le personnalisant à sa guise. Pour Apple, connecter les deux mobiles (auto & téléphone) de nos vies est aussi un moyen de récolter de la donnée qualifiée et d'imaginer de nouveaux services et occasions d'engagement proactives.

Ces potentialités sont mises en scène dans de nombreux films futuristes, de « Bienvenue à Gattaca » à « Her », les objets envahissant peu à peu notre vie de tous les jours, voire notre intimité.

Au-delà des moments de vérité « classiques », le client au pouvoir de l'engagement continu

Le client étant connecté en permanence, l'interaction entre le client et la marque ne se pense plus en pointillés, mais en continu. Et c'est le client qui a le pouvoir sur la dynamique d'engagement, inversant les mécanismes traditionnels. En effet, les moments de vérité, précédemment définis par la marque, se démultiplient, se superposent pour laisser place à une expérience délinéarisée. L'individu augmenté est alors en capacité de choisir les thèmes d'engagement et d'initier lui-même le dialogue avec la marque, ayant trait à son quotidien et à ses préoccupations : loisirs, santé ou intendance, tout devient paramétrable pour se baser sur les besoins et les préférences de chacun.

Chaque client a la possibilité d'inventer et de réinventer sa relation d'engagement avec la marque, qui doit en retour s'y adapter en dynamique. Cette nouvelle perspective n'est pas forcément une défaite pour la marque. Bien au contraire. Dans ce nouveau monde intelligent, libre à elle de se mettre en capacité d'anticiper les besoins du client et ses moments de vérité démultipliés, voire de les co-créeer avec lui.

Reprenons notre bracelet de Disney et imaginons les prochaines fonctionnalités associées si l'intégralité du parc d'attraction était connecté : il est 16 h et le bracelet détecte que le client a faim, il recalcule en direct le parcours proposé pour faire en sorte de le faire passer devant le marchand de gaufres. À ce moment-là, le client reçoit sur son smartphone une promotion : « pour 3 gaufres achetées, une 4ème offerte »... Il est probable que l'individu augmenté va répondre positivement à cette solli-

citation et être satisfait de cette expérience personnalisée. Il le serait encore plus avec la possibilité pour chaque client de paramétrer son bracelet sur la base de ses préférences et besoins : végétarien, nourriture saine...

L'électrocardiogramme d'engagement : le client sous observation

Dans un contexte d'hyper-connectivité, le client est sous observation constante à travers de nouveaux types d'électrodes connectées et la marque devient un « médecin », tentant de traquer le moindre battement du cœur de son client à travers son électrocardiogramme d'engagement pour maintenir le fil émotionnel de la relation.

Il ne s'agit pas d'occuper tous les terrains et de submerger le client de sollicitations au risque de provoquer la rupture ; l'électrocardiogramme d'engagement est fait de « creux » – dédiés à l'écoute et au tracking muets par la marque – et de pics qui sont des moments pertinents de conversations contextualisées. Si tous les moments deviennent accessibles, les clients auront chacun une idée du tracé d'engagement qu'ils souhaitent développer avec la marque.

Le maintien du tracé d'engagement implique de fournir des contenus pertinents, pour fournir une expérience client personnalisée de manière dynamique. Prenons l'exemple d'OM Signal, une entreprise technologique canadienne qui vient de lancer un t-shirt connecté permettant de contrôler le rythme cardiaque de celui qui le porte et d'envoyer la donnée collectée sur le mobile de la personne en question ou de ses proches : une femme enceinte pourra ainsi écouter en temps réel les battements du cœur de son enfant sur son mobile ; elle recevra une notification du t-shirt porté par son mari, lui indiquant qu'il est stressé avant une réunion importante ; elle recevra une alerte du t-shirt porté par son père, pourra contacter les secours en temps réel et montrer l'historique de son rythme cardiaque aux médecins sur



place en cas de malaise de ce dernier. La personnalisation et la contextualisation des expériences se jouant en temps réel, le client voudra être en capacité de moduler l'intensité de l'engagement pour faire écho à un moment de vie spécifique du client.

Les ingrédients d'une relation réussie à l'ère de l'engagement continu : pertinence, cohérence, simplicité

À travers ces évolutions des codes de la relation appuyées par la technologie, client et marques vont avoir l'opportunité de réinventer le lien et de renforcer le sens de la relation.

Si cela peut sembler presque une évidence, les clés traditionnelles de la relation s'en trouvent renforcées, la différence étant le temps réel continu

La pertinence : parce qu'une interaction non pertinente peut détruire le

lien, les marques doivent s'abstenir des interactions qui n'ont pas de sens vu du client dans un contexte où le client est déjà hyper-sollicité.

La cohérence à l'instant et dans le temps : les études montrent que peu de marques sont capables d'assurer une cohérence d'expérience sur l'ensemble des canaux et que la croissance des comportements cross-canaux des clients les expose de plus en plus à ces incohérences. Avec un impact négatif sur la confiance, la satisfaction et le lien affectif.

La simplicité : les champions de la relation client ont fait baisser le seuil de tolérance des clients à la complexité. Dans le même temps, ces supports et ces nouvelles exigences vont complexifier encore plus la construction d'expériences engageantes. Le défi pour les marques sera d'absorber toujours plus de complexité dans l'orchestration d'expériences marquantes sans la restituer au client.

Sans oublier que dans un environnement saturé, les risques de fatigue client, le sentiment d'intrusion ou les dissimulations ne sont pas à sous-estimer. La confiance est centrale dans la relation, le client souhaite de plus en plus gérer son consentement, avoir la

maîtrise de son niveau de sollicitation et des informations qu'il partage.

Comment y aller ?

Nos expériences d'accompagnement actuelles le montrent, les organisations évoluent moins vite que les usages clients, l'intégration du digital dans les politiques relationnelles n'est pas généralisée, la majorité des marques est au début de leur aventure mobile. Dans ces conditions comment appréhender la valeur des objets connectés ? Un saut technologique est-il possible pour les marques qui sont en rattrapage sur le digital PC et le mobile ?

Nous partageons la conviction que les marques qui seront capables de s'adapter à l'ampleur et la vitesse des transformations réuniront trois actifs :

- **Penser collectif et jouer collectif pour s'aligner sur l'exigence de continuité imposée par le client** : la co-création et la transversalité d'action sont des pré-requis au tryptique pertinence, cohérence, simplicité.
- **Analytics** : la connaissance client est essentielle pour orchestrer l'expérience.
- **Automatisation** : une part croissante d'automatisation devient indispensable pour engager la conversation au bon moment, à l'ère de l'instantanéité – [ex : Amazon, mais aussi des modèles d'Intelligence Artificielle].

C'est un gisement de croissance qui ira à la marque qui s'occupera le « mieux » du client pas forcément celle qui s'occupera le « plus » de lui.

Par Nathalie Bes, Directeur, Quentin Baumié, Senior Consultant
et Antoine Garnier, Senior Consultant

LA DONNÉE, LA SOURCE DE L'ENGAGEMENT CLIENT

Depuis toujours, les commerçants de proximité (boulangers, bouchers, primeurs, coiffeurs...) savent tout l'intérêt d'apprendre à connaître leurs clients et de personnaliser la relation pour mieux les fidéliser. Les appeler par leur prénom, se souvenir de leurs habitudes d'achat, offrir un petit cadeau ou simplement discuter, toutes ces attentions coûtent peu, apportent de la reconnaissance au client et s'avèrent finalement très rentables pour le commerçant. Ces attributs sont de très bons moyens pour engager le client et l'amener à faire le buzz dans le quartier...

À l'ère du digital, toutes les grandes marques cherchent à nouer ce type de relation individualisée avec leurs clients finaux pour bénéficier des mêmes avantages à une toute autre échelle. Reste à savoir comment apprendre à connaître ses nombreux clients finaux et quels dispositifs mettre en place pour les engager au mieux.

Une marque qui me connaît...

De nombreuses marques ont déjà développé une connaissance approfondie de leurs clients, comme les enseignes de grande distribution par exemple, grâce à des modèles classiques de recueil de données personnelles et transactionnelles. L'utilisation d'une carte de fidélité ou d'une référence client permet alors d'identifier l'individu et de lui proposer des offres promotionnelles adaptées à ses habitudes d'achat. Ces dispositifs personnalisés permettent de mieux fidéliser le client que les cumuls de points cadeaux indifférenciés, grâce à leur plus grande pertinence et valeur perçue.

Les pure players du e-commerce ont porté ces modèles un cran plus loin, à l'image du plus célèbre d'entre eux : Amazon. Le moteur de recommandations, basé sur l'analyse des clients semblables [« Les clients ayant acheté cet article ont également acheté »], propose d'autres produits susceptibles de vous intéresser [« Recommandés pour vous »]. Ce n'est plus le distributeur qui vous pousse des offres, ce sont vos pairs, et vous êtes invités à consulter leurs commentaires « engagés » sur les articles. De plus, en fonction de l'historique des produits consultés et des produits achetés, le contenu de la page d'accueil s'adapte et permet au client de profiter d'une interface adaptée à ses besoins et ses centres d'intérêt.

Les marques peuvent aussi exploiter la richesse des données désagrégées pour affiner leurs modèles de segmentation et de scoring. Les banques sont désormais capables d'adapter leurs conseils en fonction de la typologie de clients : des outils avancés de gestion de patrimoine pour les épargnants, des solutions de gestion de trésorerie pour les acheteurs compulsifs, des facilités de change pour les voyageurs réguliers...

Proposer des produits et services adaptés aux besoins des clients présente un double bénéfice pour les

marques : elles optimisent l'efficacité de leurs campagnes et améliorent la perception client de celles-ci.

...mais qui pourrait aller encore plus loin, pour réaffirmer l'engagement !

Pour aller plus loin dans l'attachement client, il faut sortir d'une relation transactionnelle et utiliser la connaissance client pour proposer des services et des avantages touchant au registre de l'émotionnel. Aller plus loin dans la connaissance client en enrichissant les données exploitées.

Un axe important du Big Data concerne la variété des données, tant par leur nature quantitative ou qualitative que par leur source interne ou externe. L'analyse sémantique des retours clients permet par exemple d'analyser les niveaux de satisfaction, entre autres via les réseaux sociaux. Certaines marques l'utilisent pour qualifier la performance de leurs services de support, d'autres comme Auchan pour mesurer la qualité de l'expérience client.

Toutes ces données que possèdent les marques en interne peuvent par ailleurs être complétées ou même croisées avec des données externes : des bases INSEE pour affiner le contexte économique, des registres du commerce pour analyser la zone de chalandise, les contributions sur les réseaux sociaux pour connaître l'opinion des clients, leurs données de navigation pour identifier leurs centres d'intérêts ou leurs projets du moment.

L'intérêt du Big Data réside aussi dans la capacité à traiter les données de plus en plus rapidement. Des premiers dispositifs voient aussi le jour autour du « Here & Now », proposant aux clients des services à proximité en s'appuyant sur l'analyse des données mobiles géo-localisées en temps réel. En combinant toutes ces capacités d'analyse, il devient possible d'identi-

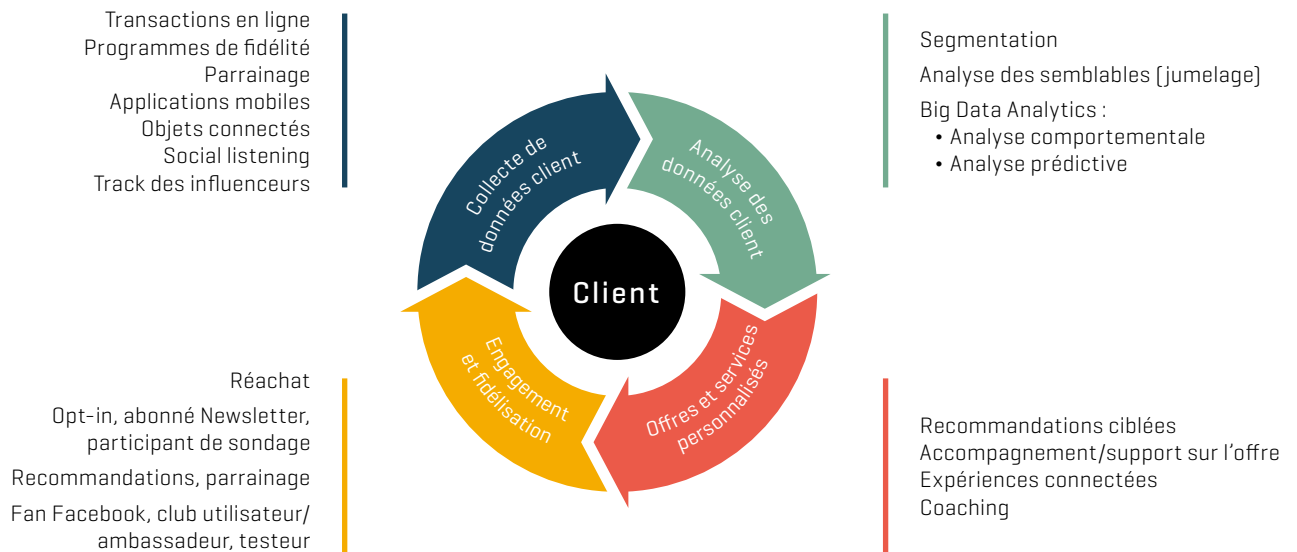
fier des moments importants dans la vie d'un client. Par exemple, en croisant en temps réel, des données de navigation, comme la fréquentation de sites dédiés à la préparation de la retraite, l'ajout de données INSEE pour qualifier les profils sociodémographiques ainsi que les données des bases clients, il devient possible d'identifier un client qui prépare son départ à la retraite. Ce moment de vie est fondamental car il représente une rupture dans la vie des clients. Ils ont alors besoin d'accompagnement d'experts.

Avec l'avènement du Big Data, le champ des possibles devient presque infini et les marques se retrouvent confrontées à deux défis majeurs. Le premier est la capacité à exploiter cette masse de données, savoir sélectionner celles qui comptent pour monter les dispositifs d'engagement efficaces. Le second est d'éviter la défiance des clients qui se sentent espionnés et sont de plus en plus sensibles à la confidentialité de leurs données, surtout quand celles-ci sont utilisées à des fins publicitaires et mercantiles. Le risque est grand d'aboutir à l'effet inverse avec des dispositifs Big Data qui contribuent à détruire l'engagement client. Face à ces défis, les marques doivent donc savoir prioriser les dispositifs les plus efficaces, c'est-à-dire se concentrer sur ceux qui apportent le plus de valeur à leurs clients.

Quels bénéfices pour les clients ?

Pour atteindre le double objectif d'engager davantage les clients et d'obtenir leur accord [implicite ou explicite] pour continuer à récolter et utiliser leurs données, il est fondamental que les bénéfices pour les clients soient clairs. Commence alors un cercle vertueux de l'engagement client par la donnée [voir schéma ci-contre], générateur de ROI et ROE. Les marques peuvent donc replacer le client au cœur de leur réflexion et se concentrer sur ce qui a le plus de valeur à leurs yeux.

Le cercle vertueux de l'engagement client par la donnée



Source : Capgemini Consulting

Proposer des offres adaptées à leurs besoins latents

Dans certains secteurs tels que l'Énergie, les Télécoms ou encore l'Assurance, les données d'usage des clients sont analysées afin de leur conseiller, en réponse à leur sollicitation ou parfois même de façon proactive, la formule la plus adaptée à leurs besoins et leur permettant de réaliser des économies, ou de bénéficier de services additionnels.

C'est le cas par exemple d'Orange qui offre à ses clients Origami un « Bilan Conseil Personnalisé » et les contacte proactivement pour leur proposer la nouvelle offre la mieux adaptée à leurs besoins. Pour Groupama, l'optimisation de facture est au cœur même de l'offre et de la promesse d'Amaguiz où le client ne paye que ce qu'il consomme, le tout s'appuyant bien entendu sur des systèmes de mesure des données clients comme l'installation d'un boîtier « Pay as you drive » dans le véhicule.

Ce type de dispositif a un impact fort sur la perception de la marque qui tient un discours à la fois individualisé et transparent à ses clients, mais ne trouve sa justification économique que pour des produits d'abonnement où le taux d'attrition et les coûts d'acquisition viennent contrebalancer les descentes en valeur ainsi provoquées.

Contextualisation

Pour apporter un service encore plus près des besoins de ses clients, les marques peuvent utiliser des données contextualisées, traitées en temps réel et géolocalisées.

Via l'application My Disney Experience, le fameux parc d'attraction propose à ses « invités » (« guests » en anglais) une expérience connectée. Il les informe en temps réel sur les temps d'attente aux attractions, les spectacles ou personnages à proximité, et leur permet de programmer ou d'adapter leur itinéraire tout en réservant des coupe-file.

Ces données servent pour Disneyland à mieux répartir le personnel dans le parc selon les attentes et leur serviront demain à accueillir les visiteurs individuellement (ex : leur souhaiter leur anniversaire, leur proposer des services hôtels, des préférences culinaires,...).

Le coaching du client

Ces services ponctuels non-monétisés sont très efficaces pour engager les clients, mais l'accompagnement dans le temps permet de développer et d'enraciner cet attachement. On voit ainsi fleurir de nombreux dispositifs de coaching des clients.

L'exemple le plus parlant est sans conteste le dispositif Nike+, articulé autour de nombreuses applications mobiles, d'objets connectés (puces à fixer aux running ou via le bracelet FuelBand), et même d'une unité de mesure en propre : le « Nike Fuel ». La marque n'est plus simplement le fournisseur d'équipements mais devient le coach avisé qui traite les données de

performance individuelle du client pour lui conseiller un programme adapté, l'encourager à s'entraîner, le féliciter pour sa progression ou son assiduité et l'inciter à partager tout cela avec ses amis sur les réseaux sociaux.

Ce coaching de marque peut aussi porter sur la promotion de comportements responsables. C'est le cas par exemple de « Fiat Eco:Drive » qui analyse les données embarquées pour aider les conducteurs à adopter une conduite plus souple et donc moins polluante (et moins coûteuse en carburant), ou encore d'Axa Drive qui les utilise pour conseiller les utilisateurs sur les bonnes pratiques à adopter pour limiter le risque d'accident (distances de freinage, vitesse en courbe,...).

Naturellement, le coaching de marque s'appuie souvent sur le levier social pour faire sa promotion virale et entrer de plain-pied dans l'intimité de ses clients. Ceux-ci partagent leurs données entre eux, se lancent des défis,... Au-delà d'un coach, la marque s'impose ainsi par la gamification comme un facilitateur de lien social. L'engagement est acquis !

Comment se lancer ?

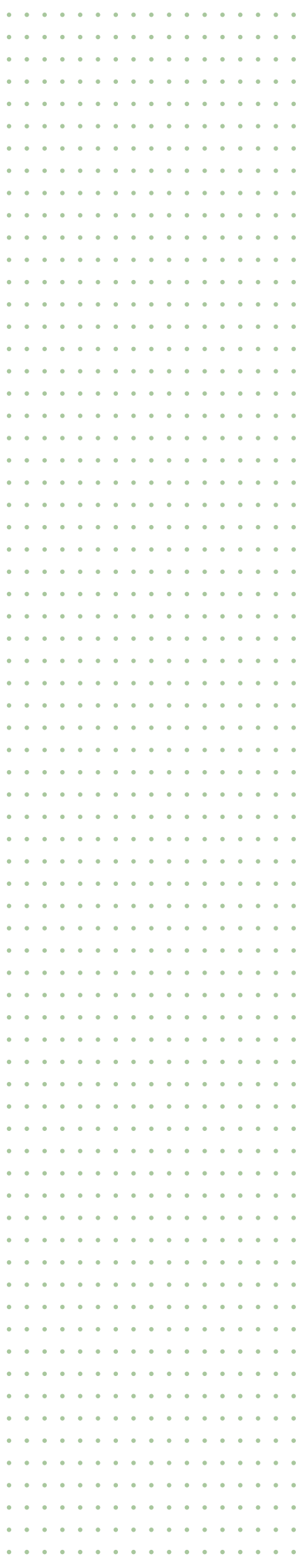
La première étape de la réflexion consiste à (i) identifier les moments de vie et les besoins latents des clients sur lesquels la marque peut apporter une réponse à valeur ajoutée pour ce dernier, puis à (ii) mettre en place les mécanismes de collecte des données pertinentes, les méthodes et outils d'analyses et les modalités de communication client.

Bien sûr, la démarche peut être progressive en commençant par les données les plus facilement accessibles et les services les plus simples à délivrer puis en enrichissant progressivement le dispositif.

La réflexion peut aussi être menée dans un cadre plus large d'exploitation de la donnée et d'une réelle transformation analytique. Il s'agit alors de

mutualiser les transformations nécessaires (organisation, process, outils, compétences) pour les différents enjeux de l'exploitation de la donnée (ex : consumer engagement, upsell, gestion du risque,...).

Avec des milliers ou millions de clients, cela vous donne à terme les mêmes attributs de l'engagement que votre commerçant de quartier, qui vous met au centre de son univers. Votre objectif : manager une authentique relation personnelle, durable et mesurable.





LA PROGRAMMATIQUE

Par Eric Masson, Vice President, Clara Balon, Manager,
et Jean-Christophe Corradin, Senior Consultant

avec la contribution de Karine Vierucci, Directrice Marketing Client, Galeries Lafayette

LES PROGRAMMES DE FIDELITE SONT MORTS, VIVE LES PROGRAMMES D'ENGAGEMENT !

Les destinées des programmes de Fidélité, les apprentissages qu'on a pu en faire, les nouvelles attentes et comportements des clients dessinent un futur qui fait la part belle à la notion d'Engagement et révolutionne de fond en comble ces programmes : de la générosité à la performance en passant par le traitement des interactions.

Tout d'abord, puis-je fidéliser sans programme de Fidélité ?

Bien sûr ! Certaines marques fidélisent très bien sans même établir de relation avec leurs clients. Ce sont les fameuses love brands, celles qui parfois font se créer de longues files d'attente devant les boutiques qui ont le privilège de servir leurs nouveautés. Citons évidemment Apple ou encore, dans des registres différents, Coca-Cola, Moleskine,... La marque, dans ce cas, est un annonceur qui peut se contenter de communiquer au travers de la publicité en adressant une audience de masse mais anonyme. Les interactions avec les clients sont alors à l'initiative de ces derniers, à travers le service consommateur par exemple.

À l'heure du digital, celle où les clients sont à quelques clics de n'importe quel produit, celle où de nombreux acteurs

« pure players » sont venus les intermédiaire à travers des parcours d'achats devenus omni-canal en capturant la relation client, de nombreuses marques ont créé ou créent leur programme relationnel. Ces programmes permettent d'établir des relations directes et pérennes avec les clients et prospects et de fidéliser bien sûr. L'initiative des interactions est prise cette fois par les clients ou par la marque, cette dernière se devant alors de respecter un cadre réglementaire en fonction du canal de communication choisi pour contacter les clients [la règle de l'opt'in pour le canal email par exemple].

La mise en place d'un programme de Fidélité au sein du programme relationnel - parfois les deux se confondent - doit donc permettre de générer quelque chose en plus, un incrément de fidélité. On a toujours des interactions à l'initiative du client ou de la marque, mais la relation est enrichie grâce au programme qui peut prendre la parole en complément de la Marque.

Mais c'est quoi, finalement, un programme de Fidélité ?

C'est simplement la rencontre d'un comportement espéré, attendu côté client, celui de la fidélité, et d'une mécanique visant à récompenser ce comportement, le programme mis en place par la marque. Au travers de cette mécanique, le comportement de Fidélité est même incité par une générosité souvent pensée comme un investissement : un euro investi me rapportera un peu plus, voire beaucoup plus qu'un euro dans le temps. C'est le fameux revenu incrémental, le Saint Graal de la Fidélisation. Nombreux sont ceux qui essaient de le capturer, peu y arrivent de façon certaine car le capturer c'est le mesurer et le mesurer est une véritable science.

Des programmes de Fidélité qui ne sont pas ce qu'ils promettent

Récompenser la Fidélité c'est, dans l'esprit de chacun, récompenser la durée, la constance dans une relation, l'idée d'une préférence qui se vit et se vérifie dans le temps. Mais combien de programmes récompensent réellement la Fidélité ? Là encore, peu, très peu. Citons tout de même feu « le Pacte SFR » qui proposait une mécanique récompensant l'ancienneté dans le programme [1 an, 1 cadeau - 2 ans, 2 cadeaux... 5 ans et plus, 5 cadeaux]. Au lieu de récompenser réellement la Fidélité, de très nombreux programmes de Fidélité ont galvaudé cette promesse intrinsèque. A un comportement transactionnel du client (j'achète), ils ont fait correspondre une mécanique de récompense puisant dans une générosité essentiellement transactionnelle, soit directe : des bons de réduction ou du cash back par exemple, soit souvent indirecte : via un système d'attribution [le Earn] de points [les S'Miles des Galeries Lafayette, les Miles de Flying Blue, les Points, tout simplement, du Club Total,...] que l'on peut consommer [le Burn] par échange contre des cadeaux de nature diverse et variée : bons de réduction, voyages, abonnements à des magazines, etc. Une mécanique qui, si on en reste là, s'apparente à une démarche promotionnelle (une ristourne ou des points contre des achats), crée un lien de cause à effet, construit une relation fonctionnelle qui ne récompense pas la notion de temps dans la relation, que celle-ci soit commercialement intense ou pas.

Post-lancement, trois problèmes et un cercle vicieux

Un problème majeur du côté des marques : après desancements mobilisant parfois des budgets importants alloués au financement de la générosité, la quête du revenu incrémental s'avère beaucoup plus complexe que

prévu, pas du tout aussi mécanique qu'espéré. La question du ROI [le retour sur investissement] des programmes vient vite sur la table des arbitrages budgétaires des Directions Marketing. Et, faute de preuves tangibles ou de performances suffisantes, des « rationalisations » dans le financement de la générosité sont souvent considérées assez vite dans la vie du programme.

Côté client, la mécanique transactionnelle des programmes pose dans le temps un problème. Le « plus j'achète, plus je gagne » ne permet pas de construire une dynamique vertueuse. En effet, le bouclage « plus je gagne, plus j'achète » ne fonctionne pas. D'une part, une générosité trop importante pourrait même faire en sorte que le client achète moins, ses besoins étant adressés à moindre coût. D'autre part, une relation totalement transactionnelle ne crée pas de lien fort avec un client qui la vit comme intéressée, sans surprise et finalement sans âme. À l'opposé, une générosité perçue par les clients comme étant trop faible les transforme au mieux en « cagnoteurs » de points de Fidélité, finit par les désintéresser du programme ou, pire, les déçoit au point de les faire sortir de la marque. C'est là le deuxième problème vécu par les clients et qui, couplé avec un désinvestissement de

la Marque dans le financement de la générosité, crée un cercle vicieux qui, à coup sûr, tue le programme à moyen terme.

C'est dans ce que recherchent les clients, qu'il faut aller puiser les nouveaux fondamentaux de la fidélisation

Promesse inadaptée ou faible, relations transactionnelles et peu personnalisées car basées sur une connaissance client réduite, mécanique promotionnelle forte, objectifs court-termistes, clients désabusés... voilà ce qui caractérise les programmes de Fidélité du passé. Pour les réinventer, il faut simplement partir... des clients !

Le CREDOC analyse qu'après l'importance accordée au bien-être matériel, l'argent, la réussite sociale et la sécurité physique, la priorité est donnée désormais à la qualité de vie, à la réalisation de soi, à la psychologie, aux préoccupations relatives au sens de la vie³. D'une société matérielle, nous sommes passés à une société post-matérialiste où le consommateur est moins propriétaire, plus usager. Cette tendance de fond a conduit à de nouveaux modes de consommation et se reflète dans la communication de certaines marques. Citons quelques slogans : « *Deviens ce que tu es* » de Lacoste, « *N'imites pas, innovez* » d'Hugo Boss, « *Impossible is nothing* » d'Adidas ou encore l'inoxydable « *Parce que je le vaux bien* » d'un très précurseur L'Oréal. La marque se doit de ré-enchanter ses relations en aidant ses clients à s'accomplir. La relation transactionnelle s'enrichit au profit d'une relation personnalisée, expérientielle et porteuse de sens. Et si la marque sait devenir émotionnelle – le verrou le plus efficace en fidélisation – et générer parfois cet effet « wahoo » tant recherché, elle pourra même fidéliser certains clients au-delà de la raison. Les meilleurs clients Galeries Lafayette, nous explique Karine Vierucci, reçoivent en fin d'année une

Quelques chiffres

14%

des clients se déclarent « fidèles » aux marques¹

21%

des clients seraient moins fidèles qu'avant¹

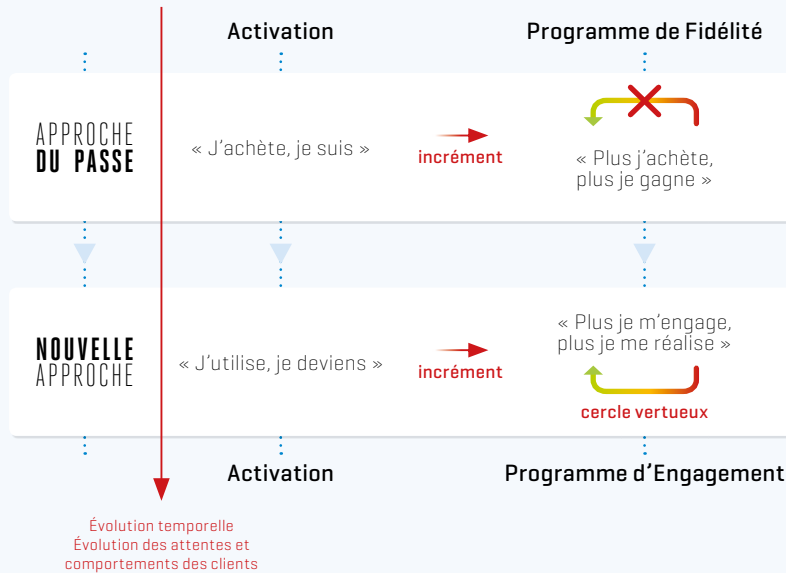
33%

des clients, pour qui la carte de fidélité est devenue un outil de commodité banal et non de reconnaissance²

58%

soit une majorité de clients ne se sentent pas considérés comme des clients privilégiés²

Évolution des fondamentaux de construction de l'activation Marketing



Source : Caggemini Consulting

bouteille de champagne. Voilà une belle occasion d'interagir avec ses clients sur un registre désintéressé et émotionnel.

L'engagement sera une notion clé dans la gestion des interactions

C'est ensuite grâce au concept d'Engagement que l'on peut refondre la mécanique des programmes de Fidélité. La capacité à engager, c'est la capacité d'une marque à faire passer et rester ses clients sur ses points de contact, c'est-à-dire la capacité à capturer « un temps de cerveau disponible » maximal. Elle en profitera pour capter autant de données. Si cette habilité ne permet pas forcément de convertir en achat à court terme, elle permet de créer une préférence de marque qui à moyen ou long terme maximisera la probabilité de convertir.

Nous avons là toutes les composantes pour imaginer de nouveaux programmes. Ils se structureront, nous

le pensons, autour des notions d'engagement et de réalisation. « Plus je m'engage, plus je me réalise » répond aux nouvelles attentes des clients et se renforce en se lisant dans les deux sens. Les objectifs de ces programmes seront doubles : du revenu incrémental à court terme, bien sûr, mais aussi de la préférence de marque incrémentale qui se convertira directement à moyen/long terme en revenu incrémental. Notons qu'un client acquis à une marque ne manquera pas de le faire savoir dans sa communauté [cf. article « Vous voulez économiser du temps et de l'argent, commencez par transformer vos salariés en ambassadeurs de votre marque » p.19]... Et puisque les clients sont de plus en plus sensibles aux avis de leurs pairs, on imagine bien se créer du revenu incrémental généré indirectement à travers la communauté du membre.

À travers le programme, seront ainsi incités les comportements d'achat mais aussi l'engagement dans une dimension beaucoup plus large, englobant les comportements qui construisent des relations pérennes

avec la marque. Nous parlons là des interactions des clients sur tous les points de contact de la marque : visites en magasin, visites sur les sites web, partage sur les présences sociales de la marque [commentaires, likes sur Facebook, images postées sur Instagram,...], consultations de vidéos sur les chaînes YouTube de la marque, utilisation des apps mobiles de la marque...

La générosité et son financement seront repensés

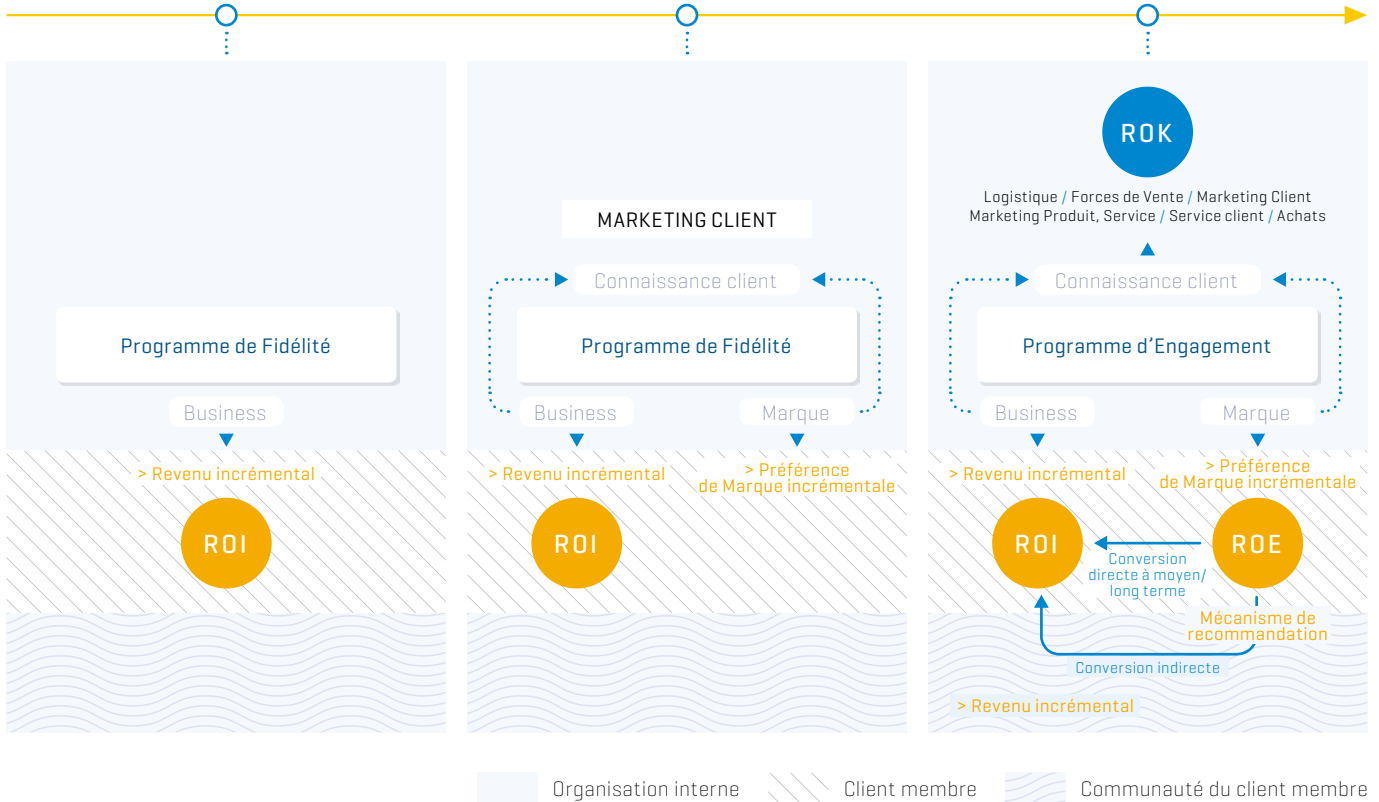
Évidemment la question du financement de la générosité du programme se posera sous un nouvel angle : si le concept de financer une générosité attribuée pour un incrément d'achat est un acquis, celui de financer une générosité attribuée sur la base d'une notion d'engagement est beaucoup moins évident. L'écueil serait que la générosité du programme soit consommée par des opportunistes qui ne feraient qu'interagir avec la marque, sans jamais acheter... Contenus exclusifs, conseils personnalisés, statuts, badges, bons de réduction, échantillons,... sont autant de réponses possibles permettant de récompenser l'engagement relationnel tout en incitant l'achat et de piloter le Burn – la consommation de la générosité – afin de contrôler le ROI du programme. Indiquons que la réalisation de soi emporte une notion de reconnaissance qui doit être adressée par les programmes. À ce titre, les Galeries Lafayette déploieront bientôt différents statuts qui viendront reconnaître les membres du programme de Fidélité.

Un dernier point concernant la générosité : elle devra être en ligne avec la promesse de réalisation qu'attendent les clients, à valeur perçue évidente et, Karine Vierucci nous le rappelle, en ligne avec la marque, sa vision, ses

1. MEDEF – Livre Blanc
2. IAE Bordeaux – Baromètre de la fidélité 2013
3. CREDOC – Cahier d'analyse, décembre 2013

Du programme de Fidélité au programme d'Engagement, évolution des indicateurs de performance

Maturité



Source : Caggemini Consulting

missions, ses promesses (de marque, relationnelle...), ses valeurs, tout comme la communication effectuée à travers le programme. Comment injecter dans mon programme d'Engagement le positionnement que je défends sur le développement durable ou encore comment prendre en compte dans mon modèle de générosité les aspirations participatives, caritatives de certains de mes clients sont autant de sujets d'importance à prendre en compte dans sa construction.

De nouveaux axes de performance viendront décupler le potentiel des nouveaux programmes

La performance de ces programmes d'Engagement ne sera pas seulement

évaluée à l'aune du ROI, elle le sera aussi au travers du prisme du Retour sur Engagement (ou ROE). Le ROI

« Notre programme de Fidélité n'est pas pour nous une fin en soi »

Karine Vierucci

construira la réussite du programme à court terme, le ROE travaillera le succès directement à moyen/long terme et pourra même contribuer à la performance court terme via un modèle d'attribution de revenu incrémental, généré indirectement via les recommandations des membres.

Le programme des Galeries Lafayette est en effet une fabuleuse arme de construction de la connaissance

client, bien évidemment mise au service du programme mais également travaillée, analysée et utilisée en interne. Trois segmentations client ont déjà été mises en œuvre aux Galeries Lafayette. Nul doute que la capture de toujours plus d'informations permettra d'en développer encore de nouvelles au service des clients et de l'interne. Les Achats des Galeries Lafayette font aujourd'hui, par exemple, levier sur la connaissance client pour sourcer une offre toujours plus en adéquation avec les attentes et besoins des clients. Les programmes de demain embarqueront tous cette dimension, celle d'un ROK [retour sur connaissance client], mis au service de la performance des fonctions métiers internes. Cette performance se reflétera cette fois sur tous les clients, pas seulement les membres, complexifiant mais permettant d'améliorer encore les ROI de ces programmes.

Par Sébastien Joubert, Directeur, Caline Sioufi, Manager,

Pierre Musso, Senior Consultant et Kirène Meralli, Consultante,

avec la contribution de Eric Lestanguet, Directeur Général Savelys, GDF SUEZ,
élu Directeur Marketing Client 2014 et Yves Del Frate, COO, Havas Media France

VOUS VOULEZ ECONOMISER DU TEMPS ET DE L'ARGENT, COMMENCEZ PAR TRANSFORMER VOS SALARIES EN AMBASSADEURS DE VOTRE MARQUE

Le graal de l'engagement client est d'avoir des ambassadeurs de sa
marque qui vont la porter, la promouvoir, voire la défendre. Pour
ce faire, toute marque doit identifier ses promoteurs (et détracteurs)
pour différencier sa relation avec eux et la faire fructifier dans la
durée, en fonction de leur implication et la valeur de leur réseau de
contacts.

Attention cependant à ne pas oublier d'embarquer ses salariés...
un réel capital encore largement sous-exploité.

Les ambassadeurs, un levier majeur de l'engagement client

Selon les résultats du baromètre 2014 « Paid-Owned-Earned » de Havas Media, les choses bougent du côté des médias publics [earned] qui regroupent l'opinion des proches, des

internautes et de tous les contacts générés par les consommateurs. Ces médias gagnent du terrain par rapport aux médias payants [paid] et privés [owned] même si ces derniers restent impactants.

Ce qui se dit sur la marque et ses produits joue un rôle majeur dans les décisions d'achat des consommateurs. La réputation des marques est de plus en

plus faite, aujourd'hui, par ses clients, entre autre au travers des canaux digitaux.

TÉMOIGNAGE

Yves Del Frate
COO Havas Media France

Le baromètre Paid- Owned-Earned 2014 : les médias publics « earned » gagnent du terrain

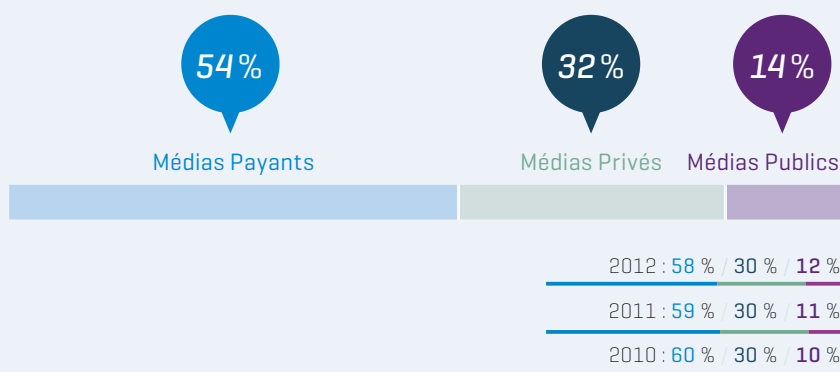
Le baromètre est réalisé annuellement depuis quatre ans. L'étude du baromètre 2014 a été menée en 2013 auprès de 4596 individus de 15 à 59 ans sur 179 marques et 19 secteurs d'activité.

L'objectif du baromètre est de mesurer la perception de l'exposition aux marques par les consommateurs selon la fréquence de contact perçue et les types de points de contact :

- des médias payants « paid » : ce que dit la marque, comme la publicité dans les médias, mailing/emailing, sponsoring et mécénats
- des médias privés « owned » : ce qu'est la marque, comme les points de vente, le site web, l'application mobile et les pages Facebook des

Résultats du baromètre 2014 Paid-Owned-Earned de Havas Media

En 2013 en France, les **médias payants** [PAID] restent les plus impactants avec **54 %** du total devant les **médias privés** [OWNED] **32 %**. Les **médias publics** [EARNED] prennent de l'importance avec **14 %** du total



marques, les catalogues et magazines, les égéries représentant la marque

- des médias publics « earned » : ce qu'on dit de la marque comme les retombées éditoriales, l'opinion des proches/bouche à oreille, l'opinion des internautes/web social et tous les contacts générés par les consommateurs

Selon les résultats du baromètre 2014, les médias payants [paid] restent les plus impactants avec 54 % du total devant les médias privés [owned] à 32 %, mais en revanche les choses bougent du côté des médias publics [earned] qui gagnent du terrain en prenant 2 points par rapport à 2013

pour atteindre 14 % de la perception totale des marques. En effet, le baromètre souligne la montée en puissance des réseaux sociaux et l'engagement croissant des consommateurs dans le dialogue avec les marques.

Le « earned » media connait une importance et une structure qui varient en fonction des secteurs

Au sein des médias publics [earned], l'opinion des proches via le bouche à oreille ou les réseaux sociaux reste la

plus impactante à 49 %, suivie par les articles et reportages dans les médias à 32 %. La perception de l'avis des internautes connaît une évolution (17 %). C'est le secteur de l'e-commerce qui enregistre la plus forte augmentation sur les médias publics, l'avis des internautes étant clé avant l'acte d'achat.

Les médias publics sont significatifs pour les médias digitaux (26 %), la mode et le luxe (19 %), les télécom et NTIC (17 %), l'automobile (17 %) et le e-commerce (16 %).

Toutefois, une analyse par secteur montre que les impacts des types de médias publics varient en fonction des secteurs.

En l'occurrence, dans le secteur de la mode, les retombées presse et les avis/critiques des journalistes sont les plus prégnants car un client/prospect accorde plus de confiance aux connaissances des journalistes et à l'image projetée du produit. Dans le secteur de l'automobile, c'est l'opinion des proches et le bouche à oreille qui priment pour ce type d'achat consé-

quent. Dans le secteur des NTIC les médias publics sont plus présents sur les réseaux sociaux (blogs, forums...).

Le « earned media » est le plus difficile des trois types de média à acquérir

■ ■ Le « earned » c'est le média qui ne s'achète pas, c'est celui qui se mérite. C'est ce qui est le plus difficile ■ ■

—
Yves Del Frate

Les marques doivent, en effet, se servir des médias payants et privés pour promouvoir les valeurs de la marque et « amorcer » les contacts dans un but de développer les médias publics [earned].

Les enjeux des médias publics consistent pour les marques aujourd'hui à :

- **Démultiplier les points de contact.** Avec les réseaux sociaux, un seul point de contact peut générer 15 à plus de 20 points de contact. La force de frappe est donc exponentielle.
- **Savoir transformer ces points de contact en de nouveaux points de transactions.** Dans le contexte de l'achat en un clic, un des enjeux du « earned » aujourd'hui est d'être à un clic de la transformation. De fait, les points de contact d'une marque peuvent devenir des points de potentielles transactions.

L'enjeu est donc, en créant plus de points de contact, de faire en sorte que ce contact puisse se transformer en vendeur ou en parrain de la marque, en facilitant la transaction via « un seul clic ».

En effet, les phénomènes de buzz ont toujours existé et les conversations de la vie quotidienne ont toujours été le principal déterminant de 20 à 50 % des décisions d'achat. Avec l'avènement des réseaux sociaux, ces phénomènes ne font que prendre de l'ampleur. Il est à noter que 78 % des consommateurs font confiance aux recommandations de leurs pairs et donc, par conséquent, un « top fan » peut rapporter à la marque entre 25 et 50 000 € par an.

Les marques ont donc tout intérêt à mettre en valeur les conseils et avis de leurs ambassadeurs, voire de veiller à sauvegarder et mobiliser ces derniers... mais ils ne contribuent pas tous avec le même niveau d'intensité et de valeur.

L'enjeu pour les marques est de s'investir de façon focalisée et différenciée auprès de leurs ambassadeurs, et notamment les clients Intéressés ou Top Fans

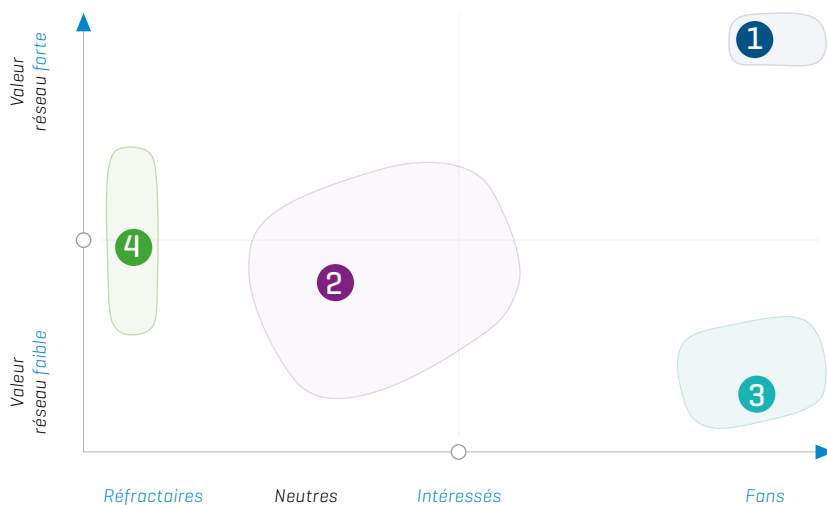
On distingue traditionnellement 4 types de clients en termes d'engagement vis-à-vis de la marque : les « Top Fans », les « Intéressés », les « Neutres » et les « Réfractaires ».

- **Les clients « Top Fans »** sont experts de la marque dont ils ont une connaissance profonde qu'ils cherchent en permanence à enrichir.

Leur niveau d'implication fusionnel avec la marque développe chez eux le sentiment d'appartenir à une communauté restreinte d'initiés, œuvrant pour son développement. Les communautés de fans autour de la marque Free ont mis en commun leur passion et leur savoir pour développer des réseaux alliant promotion de la marque, entraide technique et développement de contenu spécifique.

- **Les clients « Intéressés »** ont une connaissance limitée de la marque qui se cantonne à des éléments pratiques pour maximiser leur relation transactionnelle. Leur niveau d'implication vis-à-vis de la marque est élastique aux rétributions financières ainsi qu'aux divers avantages proposés.

Typologies d'ambassadeurs



Source : Capgemini Consulting

- Les clients « Neutres » n'ont pas d'avis sur la marque et ne s'expriment pas à son sujet.
- Les clients « Réfractaires », marqués par une expérience insatisfaisante voire irritante avec la marque, en sont devenus des détracteurs.

Pour identifier ses clients ambassadeurs, la marque doit dans un premier temps observer les clients qui réagissent le plus aux messages de l'entreprise, et ceci sur différents canaux : mailings, e-mailings, newsletters, site web, réseaux sociaux, ... Parmi ces clients, elle doit savoir identifier les plus influents de par leur activité sur la toile notamment sur les réseaux sociaux, blogs et forums.

L'entreprise doit adopter des stratégies d'actions spécifiques à chaque population d'ambassadeurs en fonction de leur valeur réseau

① La population de fans à forte valeur réseau doit être animée dans une logique d'intensification du lien avec la marque afin de s'assurer de leur soutien inconditionnel autant dans la promotion que dans la défense de la marque en cas de situation de crise. Cette population pourra être également sollicitée dans une démarche de co-développement de produits/services.

② L'objectif vis-à-vis de la population d'intéressés est de capter son attention par des offres tarifaires/promotionnelles, tout en lui fournissant une expérience client de qualité et différenciée. Le développement d'un sentiment d'appartenance à une communauté sera la clé pour convertir ces clients intéressés en clients adeptes de la marque.

③ Les fans dont la valeur réseau est faible représentent un vrai potentiel car ils sont acquis à la cause de la marque mais portent peu ou avec peu d'impact ce message. L'enjeu pour l'entreprise est de fournir les outils et moyens à cette population pour accroître la portée des messages qu'elle véhicule sur la marque.

④ Enfin, l'insatisfaction non traitée des clients réfractaires risque d'en faire des ambassadeurs d'un message négatif à l'égard de marque. Leur insatisfaction peut venir d'une raison « rationnelle » à traiter par l'entreprise, avec une attention particulière. Cette dernière peut compter, par ailleurs, sur ses top fans pour répondre aux sources d'insatisfaction ou attaques d'ordre « irrationnel ».

Ces ambassadeurs représentent un capital clé pour chaque marque, qu'il est nécessaire de faire fructifier via une animation dans la durée

À la marque de créer les conditions pour créer l'engagement de ses ambassadeurs

Indépendamment de la cible, l'identité de la marque et la clarté de la promesse sont clés pour générer et maintenir la confiance d'un ambassadeur. La marque, si possible, doit tenter de concilier le côté fonctionnel du produit ou service vendu avec une dimension émotionnelle souvent liée à la marque. L'exemple des « Apple addicts » qui font la queue à l'entrée d'un Apple Store au lancement d'un nouvel iPhone, l'illustre : ces « accros », hormis la performance remarquable du produit, seront incapables d'expliquer autrement que par l'attachement à la marque pourquoi ils attendent depuis parfois plus de trois heures devant la boutique.

Un client ambassadeur, qu'il soit un client « intéressé » ou « top fan » attend de la marque une interaction pertinente avec lui

TÉMOIGNAGE

Éric Lestanguet

Directeur Général Savelys, GDF SUEZ

Contexte

L'énergie et les services associés ne correspondent pas à un produit « glamour », qui fédère naturellement une communauté de « Top fans ».

Depuis 2007, les évolutions liées à l'ouverture du marché de l'énergie ont fait émerger un sentiment de complexité et défiance de la part des clients, qui avaient une complète confiance dans les deux fournisseurs d'énergie historiques qui se partageaient le marché.

Dans ce contexte de méfiance par rapport aux marques, le secteur de l'énergie est de plus victime d'un paradoxe imposé par la réglementation : vendre de l'énergie tout en accompagnant les clients dans leur maîtrise de l'énergie.

Comment GDF SUEZ a cherché à dépasser/affronter ces paradoxes vis-à-vis de ses clients et de ses salariés pour se positionner sur le territoire du confort, de la sécurité et des économies ?

« L'humain est essentiel dans notre relation clients chez GDF SUEZ, principalement assurée à distance via les 3 000 conseillers téléphoniques qui sont au service de nos 10 millions de clients ; le numéro est affiché clairement sur nos différents supports et plateformes digitales, pour garantir l'accessibilité.

Une nouvelle posture commerciale a été définie et un nouveau SI mis en place pour assurer une expérience client transparente et de qualité et leur proposer une proposition de valeur renouvelée [maîtrise de l'énergie, vente de services...].

C'est dans cette logique que le blog Esprit Services a été créé : afin de recueillir les avis et recommandations du client. Ces notations et recommandations sont également prises en compte dans une boucle de retour interne, pour les intégrer à la construction voire à la gestion des services lancés. Un client ayant donné un avis mitigé et ayant communiqué ses coordonnées est automatiquement rappelé pour comprendre les raisons de sa notation et identifier ses recommandations.

GDF SUEZ prend le parti d'afficher ce que pensent les clients, même si ceci peut générer un risque [posture de prise de risque assumée]. Ce pari a réussi avec plus de 150 000 avis affichés sur le blog aujourd'hui, 600 000 votes comptabilisés depuis l'ouverture fin 2012 avec une note moyenne de 4/5 et un volume actuel de 45 000 votes par mois avec un tiers de commentaires associés à ces votes [le volume des votes a doublé cette année]. Cette démarche d'avis en ligne a été certifiée par l'AFNOR.

En parallèle, dans une logique de promotion des ambassadeurs de la marque, la démarche « Président des clients » a été mise en place. L'objectif est de faire découvrir aux clients [via leur Président] l'ensemble des activités du Groupe GDF SUEZ tout le long de la chaîne de valeur. Un appel à candidatures a été réalisé auprès des clients, une quinzaine se sont portés candidats au travers d'une profession de foi, et le Président a été élu par l'ensemble des internautes. Son territoire d'expression sur son expérience au sein du Groupe et sur l'énergie se fait via un blog dédié.

Le site communautaire « les Écohabitats » a également été développé dans cette même logique d'enrichissement de l'expérience client [et de

transformation vers une logique de services et d'usages] pour permettre aux clients de partager entre eux des trucs et astuces sur la maîtrise de l'énergie, l'économétrie... GDF SUEZ se positionne comme facilitateur de cette plateforme d'expression et en apport d'expertise sur les sujets énergétiques [demain, de nouveaux sujets actuellement en émergence seront au cœur des préoccupations des clients, comme les équipements connectés].

Faire des salariés des ambassadeurs de la marque fait partie intégrante du métier de GDF SUEZ avec ses 7 000 salariés en contact quotidien avec le client [conseillers, techniciens...]. Il importe qu'ils soient informés des évolutions et offres de la marque pour répondre au niveau d'exigence et de connaissance des clients. C'est pourquoi le projet « Tous ambassadeurs de nos marques » a été lancé au travers d'un site Intranet dédié, de formations, d'actions de communication et de campagnes de sensibilisation. Cette démarche participe également à la « prise de pouls » interne indispensable à toute action envers les salariés [logique de « voix du salarié » à l'image de la « voix du client »], tout comme la logique d'innovation promue en interne au travers de la démarche « Mix-Idées ».

En conclusion...

Fort de ces différentes initiatives, GDF SUEZ prend le parti de l'engagement client et de l'interaction en toute transparence et confiance avec ses clients pour se différencier et prévenir les éventuelles difficultés auxquelles la marque pourra être confrontée à l'avenir dans un environnement en mutation.

La nature des interactions avec un client « intéressé » et la marque vont porter sur la construction d'un sentiment d'appartenance à une communauté. Ce sentiment peut être créé par l'implication ou la responsabilisation communautaire des clients selon différentes manières :

- **Valoriser l'avis des clients** en les rendant responsables de la bonne expérience de leurs pairs (cf. témoignage d'Eric Lestanguet, Directeur Général Savelys GDF SUEZ). C'est le cas de Uber : à la fin de chaque course un avis est demandé au client sur le chauffeur qui vient de le conduire. Il est impossible pour un utilisateur de réserver une nouvelle course tant qu'il n'a pas donné son avis sur la précédente. Il y a un véritable transfert d'autorité sur la garantie du service, de celui qui propose le service vers son utilisateur.
- **Inciter le client à interagir avec la marque** en mettant en avant les avantages dont il peut bénéficier. Ainsi, pour permettre l'auto-gestion d'une communauté, l'opérateur téléphonique GiffGaff au Royaume Uni, récompense par des réductions sur les factures de téléphones les clients qui répondent aux questions postées sur le forum dédié au service client.
- **Les aider personnellement** à avoir un quotidien responsable à travers des jeux et des compétitions communautaires. Le fournisseur d'énergie E.On a lancé auprès de 10 000 utilisateurs le jeu « Sweden Largest Energy Saving Experiment » qui encourage ses usagers à se fixer des objectifs d'économies et qui facilite l'émulation au sein de la communauté à travers la compétition.
- **Valoriser ses fans**, c'est aussi leur demander leur avis et les rendre acteurs. La co-création peut être un autre levier pour valoriser et animer la relation de proximité avec un « top fan » tout en profitant de sa connaissance de la marque, de ses avis et de ses idées créatives. Amazon l'a compris avec son programme « Vine » destiné à faire tester les

produits de ses fournisseurs par ses clients afin d'augmenter le nombre d'avis et la visibilité des produits sur le site e-commerce.

Dans tous les cas, la contribution à la communauté doit sembler tangible et contribuer aux intérêts du client. Il doit également percevoir la différence de traitement : reconnaître son statut et le valoriser.

Au sein des ambassadeurs, les salariés représentent un relai clé pour une marque

Au même titre que la qualité des produits/services et de l'expérience client, les salariés ont un impact direct sur l'image de l'entreprise. Si chaque employé individuellement ne dispose pas nécessairement d'une valeur réseau forte, l'ensemble des salariés représente une force de frappe réseau considérable pour l'entreprise. Peps France encourage en effet ses employés à devenir ambassadeurs de la marque sur les réseaux sociaux en leur laissant la possibilité de communiquer sur les projets dans lesquels ils sont impliqués.

Tout commentaire négatif venant d'un salarié est perçu comme un signal inquiétant par les clients, les salariés étant considérés comme acquis à la cause de la marque. Or en France, 64 % des employés se considèrent comme détracteurs de leur entreprise. Les salariés disposent, en effet, d'une connaissance de l'entreprise de l'intérieur. Ils en voient donc les meilleurs aspects mais aussi les axes d'amélioration [processus non maîtrisés,...] et les points que l'entreprise ne souhaite pas mettre en valeur [implantation géographique délocalisée,...]. Il est donc primordial d'engager les salariés en tant qu'ambassadeurs de la marque, pour éviter tout impact négatif sur l'image de l'entreprise (cf. témoignage d'Eric Lestanguet, Directeur Général Savelys, GDF SUEZ).

Engager les collaborateurs reste un défi à relever pour la majorité des entreprises

Le pré-requis de l'engagement des collaborateurs est la vision de l'entreprise. Chaque collaborateur doit être sensibilisé à cette vision, doit pouvoir se l'approprier et réussir à faire le lien avec son travail au quotidien. Cette culture d'entreprise forte doit dépasser les seules fonctions les plus en contact avec le client ; elle doit toucher toutes les fonctions de l'entreprise.

Google l'a bien compris : performance, innovation et liberté sont des valeurs inscrites aussi bien dans l'image que les clients ont de l'entreprise, que dans les méthodes et les lieux de travail. La « Googliness » si chère à l'entreprise et dans laquelle chaque collaborateur se retrouve est la preuve d'un esprit communautaire fort au service de l'entreprise. Si bien qu'aujourd'hui Google attire les meilleurs talents à l'échelle mondiale et détient un NPS (« Net Promoter Score ») proche de 75.

Une fois que les collaborateurs se sont appropriés la vision, ainsi que les enjeux pour lesquels ils travaillent, il ne faut pas hésiter à encourager l'initiative. Laisser une marge de manœuvre à chaque collaborateur est primordial pour développer le sens de la responsabilité. À ce titre, l'exemple de la marque Bonobo est parlant. En laissant une totale liberté aux conseillers de son service client, la marque est devenue connue pour la qualité de ce dernier. En effet, les « ninjas » [conseillers du service client] sont libérés de tout processus concernant la gestion d'une réclamation et ont une totale liberté sur la manière de la gérer et de dédommager le client.

Grâce aux réseaux sociaux d'entreprises, il est devenu encore plus facile de communiquer avec ses collaborateurs et de les embarquer. Il ne faut pas craindre la transparence mais plutôt en faire un levier pour mobiliser les collaborateurs.

Commencez par votre écosystème

À l'heure de la réduction ou pour certains de la réallocation des budgets marketing, engager vos ambassadeurs est une manière de concentrer les efforts sur une cible restreinte et pourtant toucher une large étendue de clients et prospects. Pour cela, toute entreprise a intérêt à commencer par embarquer ses propres salariés, pour développer dans un deuxième temps des synergies entre son écosystème interne et ses ambassadeurs « fans » de la marque. Michel & Augustin a réussi à mettre en place cette dynamique : les salariés sont encouragés à se comporter en « intrapreneurs », l'avis de tous les collaborateurs est pris en compte, mais aussi celui de leurs fans à qui ils donnent rendez-vous tous les premiers jeudis du mois pour déguster de nouvelles recettes dans les locaux de Michel & Augustin.

Pour mesurer l'intérêt porté à la marque et l'envie de le faire savoir par un ambassadeur, un nouvel indicateur émerge : le ROE (« Return On Engagement »), qui permet d'intégrer la mesure de l'engagement client à plus long terme au-delà de l'approche traditionnelle axée autour du ROI (« Return On Investment ») et du NPS.

Sources :

<http://balises.info/2011/05/18/le-reputation-et-l'influence-quelle-difference>

Source Lithium : gestion de 450 communautés à travers le monde]

<http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221176329/engagement-salaries-entreprises-inspirent>

<http://tendancecom.com/pepsico-encouragement-ses-employes-a-devenir-des-ambassadeurs-de-la-marque-sur-les-reseaux-sociaux>

<http://www.e-marketing.fr/Thematique/Data-IT-1004/Breves/Comment-reussir-sa-communaute-de-marque-53658.htm>

<http://www.cio-online.com/actualites/lire-etude-forrester-utiliser-les-reseaux-sociaux-aide-a-recommander-son-employeur-3313.html>



LES UNIVERS

Par Nicolas Garnier, Directeur, Alexandre Murat, Manager,

Pierre-Antoine Allain, Senior Consultant, Sarah Akbaraly, Consultant,

avec la contribution de Philippe Thobie, Directeur Marketing et Marque, Monoprix

ENGAGEZ VOS CLIENTS CONNECTES AU TRAVERS DE VOS POINTS DE CONTACT PHYSIQUES

L'e-commerce affiche une croissance insolente et toutes les vertus lui sont attribuées : efficacité, instantanéité, innovation, convivialité,... Est-ce à dire que les points de vente physiques sont amenés à disparaître ? Bien au contraire.

Face à la digitalisation de la relation entre les marques et leurs clients, les points de vente ou agences physiques restent un lieu privilégié et incontournable : plus de 80 % des achats sont encore réalisés dans des lieux physiques, 3/4 des internautes passent par un point de vente avant d'effectuer leurs achats en ligne et certains pure players lancent même leur réseau de magasins [Free, LDLC, Bazarchic, materiel.net, Cdiscount, Showroomprivé,...]. Le point de vente apporte en effet 3 éléments auxquels le consommateur n'est pas prêt à renoncer : contact humain, proximité, immédiateté et opportunité d'une expérience sensorielle. Des besoins que l'essor de l'e-commerce ne rend que plus prégnants.

Pourtant les risques d'une expérience décevante en magasin sont fréquents : attente ou perte de temps, expérience vendeur pauvre, impersonnalité du lieu,... Preuve que les marges de progression sont encore larges aux yeux d'un client qui a muté. Les commer-

çants doivent donc plus que jamais faire preuve d'imagination pour affirmer leur « value for money ».

Le lieu physique est un lieu de l'engagement client par excellence, à condition (i) de l'adapter aux nouvelles exigences d'un consommateur post moderne connecté et (ii) d'incarner la marque en suscitant de l'émotion.

Les attentes clients vis-à-vis du point de vente

Pour identifier les leviers de l'engagement, encore faut-il cerner les attentes du client. Quelles sont-elles ? Il y a d'abord les besoins historiques sur lesquels le commerçant doit être référent pour initier un quelconque engagement [cf. illustration P.28] :

- Le besoin d'être conseillé, rassuré dans l'expérience d'achat et de toucher l'objet [l'apparition à venir de la

technologie des hologrammes sur mobile ne suffira sans doute pas à satisfaire ce besoin !]

- La proximité et la praticité liées au point de vente : possibilité de se procurer immédiatement le produit dans un magasin près de chez soi, le restituer facilement en cas de problème,...

Ces attentes se sont considérablement renforcées : le client actuel est connecté, il souhaite plus que jamais gagner du temps. Il est renseigné, à l'affût d'avis. Il veut du choix, de la liberté et de l'autonomie. Le point de vente doit capitaliser sur ses atouts historiques en intégrant ces mutations comportementales et technologiques.

Mais une révolution plus profonde est en marche : le consommateur exprime le besoin de vivre une expérience non seulement fonctionnellement satisfaisante mais également émotionnellement engageante.

Les tendances sociétales vont en effet vers davantage :

- **d'esthétique** : aujourd'hui le consommateur recherche des lieux harmonieux et agréables. Il souhaite oublier le côté matérialiste de la démarche d'achat et redonner du sens à ses actions. Ainsi à Austin, Texas, siège social de Whole Foods Market, le flagship de l'entreprise a multiplié les bars de dégustation, les restaurants et les ateliers de cuisine parmi les rayons alimentaires. Malgré la taille importante du magasin, le consommateur est bien averti des différentes sections à travers l'usage de signalisations claires et fun autour d'un mobilier aux couleurs naturelles, à l'image de la marque.
- **de lien** : même chez les « digital natives », la recherche du lien social, de l'occasion d'être ensemble est considérée comme primordiale. C'est dans ce sens que la présentation du prénom du vendeur se développe, afin de créer des relations plus

intimes. Urban Outfitters (présentation des vendeuses par leur prénom), Starbucks (prénom du client sur le gobelet), Esprit (prénom de la cliente sur la cabine d'essayage) et d'autres marques s'y sont mises. À cela s'ajoute le besoin de s'exprimer, de commenter son expérience. Morgan a donc mis à disposition de ses clientes le « Tweet Mirror » leur permettant de prendre en photo leurs essayages et de demander l'avis de ses abonnés twitter.

- **de sensoriel** : le client cherche à voir, sentir, toucher, écouter des choses agréables. Le nouveau concept store de Citroën DS à Paris a réussi à réunir les 5 sens : la vue avec l'utilisation d'un immeuble art déco, le lustre à l'entrée fait sur mesure ; l'odorat avec la diffusion d'un parfum conçu spécialement pour la boutique ; l'ouïe avec l'ambiance lounge entrecoupée d'interviews de célébrités et talents de la marque ; le toucher avec les matériaux des DS accrochés aux murs pour mettre en avant le savoir-faire

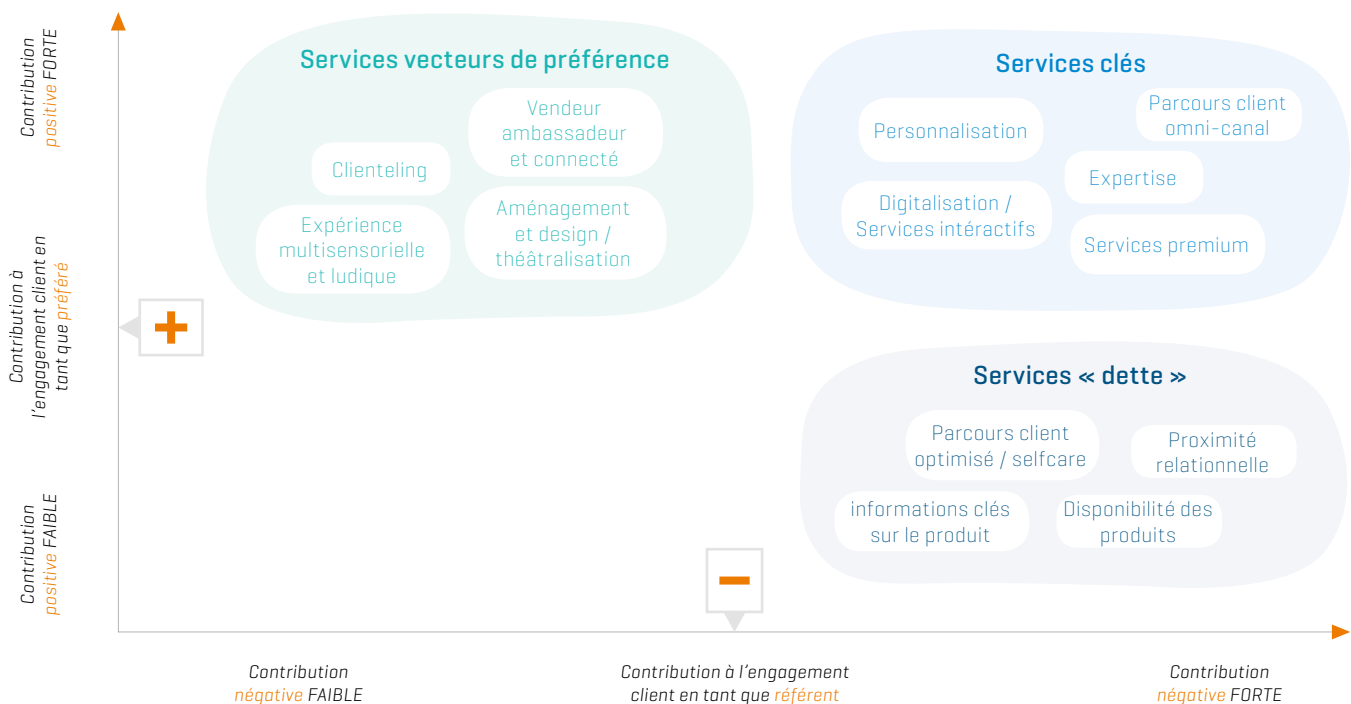
des artisans selliers ; le goût avec un espace de restauration éphémère comme « Le Bar à Eclairs » Fauchon.

- **de storytelling** : le consommateur est à la recherche de sens. Il est avide d'histoire, d'authenticité, de connaissance. L'heure est à la scénarisation des expériences. Habitat a ainsi créé l'espace Habitat 1964 : 450 m² aux puces de Saint Ouen pour revisiter les anciennes collections et réaffirmer la dimension transgénérationnelle de ses codes autour du design. Habitat s'est également associé à des antiquaires renommés pour former un « village vintage ».

Si le prix reste un critère important, la perception de la valeur d'un produit et de l'expérience d'achat devient cruciale. Le client doit éprouver de l'émotion, du plaisir, du désir. Être étonné, découvrir.

C'est en s'appuyant sur ces émotions que le commerçant peut générer une préférence marginale par rapport à la

Le point de vente : passer du transactionnel à l'aspirationnel



concurrence. Le client pensera intuitivement à telle marque plutôt qu'une autre.

À titre illustratif, à travers sa présence au cœur des villes depuis 80 ans, Monoprix est progressivement devenu le référent du commerce de proximité et des modes de vie des citoyens. Pour autant, cette enseigne cherche à cultiver et approfondir cette proximité relationnelle et affective, qui est un facteur de différenciation crucial.

La seule façon de créer cette différence et de générer la préférence est d'engager les clients à travers une expérience unique qui réponde à leurs attentes de proximité, de plaisir et de lien.

L'enseigne de distribution Monoprix a donc mis au cœur de sa stratégie de traduire dans ses magasins l'expression de sa marque et de l'émotion client. La plate-forme de marque reste le garant d'une cohérence dans les prises de parole vis-à-vis des clients en nourrissant la promesse grâce à un ton, un style qui se doit d'être PEPS. Cet acronyme, désormais partagé par tous en interne vise à rappeler que la Marque, dans ses propositions de valeur, se doit d'être Positive, Empathique, Pétillante et Smart.

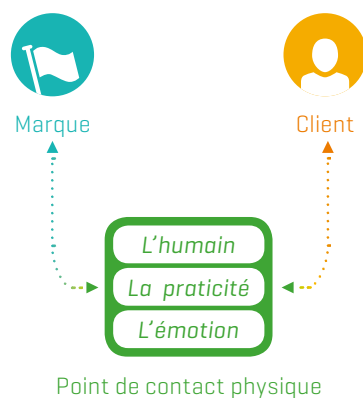
Face à ces nouvelles tendances structurantes, quels leviers exploiter dans les points de vente ?

L'humain

L'engagement client commence par la proximité relationnelle

Le magasin doit devenir un lieu de relation, de lien social. C'est un atout majeur et complémentaire vis-à-vis du e-commerce. Cela commence par la construction d'une **promesse de service**, déclinée en **engagements relationnels**, appliquée par l'ensemble de l'équipe commerciale sur le point de vente. L'humain doit être omniprésent

3 leviers clés sont générateurs d'engagement client en point de vente : l'humain, l'émotion et la praticité



Source : Capgemini Consulting

et démontrer à chaque instant la promesse de la marque envers le client. Pour ce faire, le vendeur doit être mobile, reconnaître et accueillir le client à l'entrée et l'accompagner dans son expérience d'achat, à l'opposé de l'image du vendeur figé derrière son comptoir. Le **vendeur incarne la marque** et doit à ce titre être **l'ambassadeur de ses codes et de ses valeurs**.

À travers **le projet Démarche Client**, Monoprix a mené en 2013 un travail de mise en mouvement de toute l'entreprise afin d'établir une relation clients-collaborateurs placée sous le signe du partage et de la connivence. Dans une logique participative, les collaborateurs ont été amenés à mesurer la qualité de l'expérience client dans leur propre magasin et à adopter une attitude d'écoute des clients pour connaître leurs attentes en termes de service et de relation. Cette posture d'écoute a été très appréciée, tant par les clients que par les collaborateurs. Coaching, tutorat et responsabilisation des magasins et des vendeurs vont permettre d'industrialiser cette image de commerce de proximité à l'échelle d'une GMS, afin que Monoprix touche chacun de ses clients et devienne leur enseigne **référente et préférée**.

BNP Paribas s'est également lancée en

2013 dans une réflexion sur sa culture du service au sein de ses agences bancaires. Le rôle assigné jusqu'à présent aux chargés d'accueil deviendra « l'affaire de tous » : **tous les conseillers devront participer à la promesse relationnelle en agence** et porter les valeurs de la marque.

Mais cette ambition doit être encadrée pour perdurer. Cela nécessite tout d'abord de mettre en place des indicateurs de suivi de l'expérience client. L'enseigne Pret A Manger, par exemple, a systématisé l'utilisation de « mystery shoppers » qui chaque semaine mesurent la qualité de service dans les points de vente. Le système de rémunération des vendeurs doit lui aussi être revu pour être davantage corrélé à l'atteinte d'objectifs collectifs basés sur la satisfaction client, comme chez Orange. Des marges de manœuvre doivent enfin être laissées au responsable du point de vente afin qu'il améliore les leviers locaux de l'engagement client.

Le vendeur connecté, pour passer d'une approche « canal » à une approche « client » personnalisée

Le rôle du vendeur ne s'arrête pas à l'incarnation de la promesse relationnelle. Face à un consommateur hyper-connecté, multi canal, averti et influent, la place du vendeur est remise en question : 1 visiteur sur 3 utilise son smartphone pour s'informer plutôt que de solliciter un conseiller et plus des 3/4 pensent que le vendeur n'est pas la meilleure source d'informations [Forrester 2013].

Alors que le consommateur croule sous l'information, sollicitée ou non, il y a une réelle opportunité à filtrer et mettre en scène les données utiles qui lui seront accessibles au moment opportun.

Ainsi **le vendeur se doit d'être aussi « augmenté » que son client**. Il doit être en mesure de le comprendre très rapidement, de cerner ses goûts, d'anticiper ses attentes et de fournir des solutions sur mesure. **La personnalisation est un levier extrêmement efficace de l'engagement client**. Aussi

faut-il lui rendre toute sa singularité ! C'est l'objectif du « clienteling » qui vise un engagement client ciblé et pertinent grâce à des vendeurs impliqués pour fournir des conseils personnalisés et un suivi client rythmé dans le temps avant, pendant et après sa visite en magasin.

Sephora a pleinement tiré parti du « clienteling » en équipant ses conseillers d'iPod Touch. Grâce à l'application MySephora, ils peuvent personnaliser le contact avec les clients adhérents grâce aux données de la carte de fidélité. Parmi les nombreuses fonctionnalités : modification des données client en direct, rappel des offres spéciales en cours, conseils à partir de profils similaires, proposition de « ré-achat » de produits. De façon plus originale, pour chaque article proposé, le conseiller peut choisir « aime » ou « n'aime pas » en fonction de la réponse du client, permettant ainsi d'enrichir la connaissance client dans la perspective des prochaines visites.

L'entreprise Nose quant à elle a mis la personnalisation au cœur de son business model et en a fait un levier de différenciation sur son marché : les prospects sont invités à renseigner un diagnostic en ligne sur leurs goûts en matière de parfum. C'est à partir de ces informations que le vendeur en magasin, construira son analyse personnalisée le jour de sa visite.

Passer d'une approche canal à une approche client doit être une priorité pour les enseignes. Toutefois, le clienteling doit être accompagné d'une formation solide des vendeurs afin de rendre l'expérience naturelle et la moins intrusive possible pour le client.

L'émotion

L'engagement se gagne également par la capacité de l'enseigne à plonger le client dans **son univers de marque** tout en suscitant de **l'émotion**, à augmenter la valeur des produits plutôt que de proposer le meilleur prix et à dépasser ses attentes en l'étonnant à chaque étape de son parcours.

Quelques chiffres pour s'en convaincre :

- **70 %** des consommateurs considèrent que les émotions comptent pour 50 % dans leur décision d'achat.
- **82 %** pensent que l'événementiel expérientiel est la forme de communication la plus susceptible de conduire à l'achat dans le sens où elle permet d'anticiper le plaisir de consommation.
- **66 %** déclarent que le marketing expérientiel modifie positivement leur opinion sur la marque.

Ré-enchanter l'expérience en magasin

Vivre une expérience **multi sensorielle** et ludique est générateur d'émotion et facteur de **mémorisation**.

Abercrombie est devenu un cas d'école dans le domaine. La marque a repensé ses magasins en favorisant une stimulation permanente des sens : musique de discothèque et parfums enivrants contribuent à développer un processus de « **désinhibition et de tribalisation** » de la clientèle [selon J.F Lemoine et O.

Badot *Gestion tribale de la marque et distribution spécialisée*].

Le **storytelling** est également une manière de **théâtraliser** le point de vente autour de la marque, de son histoire et de son identité.

Ce qui explique que Nike détienne une part de marché de 20 % sur le marché mondial des chaussures est sa capacité à transporter le client dans l'univers de marque. Les principaux dirigeants de Nike ont d'ailleurs tous apposé à leur fonction opérationnelle le titre de « **chief storyteller** », preuve de la conviction de l'entreprise dans cette stratégie. Nike porte un héritage et invite le client à continuer à le construire au travers **d'activités et de services** : installation de tapis de course permettant de choisir la paire de chaussures la plus adaptée, proposition de planning d'entraînements animés par des coaches, mise à la disposition de la communauté Nike+ d'outils boostant la motivation [illustration ci-dessous : planning de services offerts aux clients d'un magasin Nike aux États-Unis Avril 2014].



© Capgemini Consulting

Adopter les codes du luxe est un autre moyen de susciter de l'émotion. Cela passe par la mise en scène de produits premium et de matériaux haut de gamme dans l'aménagement du point de vente : les points de vente Nespresso en nous plongeant dans une ambiance lounge raffinée parvient à faire des capsules de café un produit de luxe et nous invite à participer à ce culte du produit.

On pourrait objecter que la mise en scène est réservée à certaines catégories de produits seulement. Mais tous les secteurs d'activité sont en capacité de mettre en valeur leur offre. BNP Paribas a pris le parti par exemple de mettre en scène son expertise en crédit immobilier, ce qui se traduira concrètement dans l'organisation de ses futures agences : l'aménagement de bureaux d'expert visibles depuis l'accueil et non pas relégués au fond de l'agence associé à une refonte du branding des agences sera un des leviers permettant d'incarner le savoir-faire de la banque et la valeur pour le client.

La mise en scène concerne également les produits alimentaires chez Monoprix qui invite le consommateur à la dégustation avant la sélection dans le cadre de sa stratégie de commerce de proximité. L'enseigne expérimente une offre de traiteur haut de gamme avec l'usage de matériaux nobles pour l'aménagement de la boulangerie, des présentations originales des pâtisseries pour un nouvel angle de vision. En boucherie, Monoprix propose un espace de découpe au centre avec autour des meubles de présentation valorisant les pièces de viande et une vente par l'avant, proche du client.

Si l'humain doit être une composante commune à l'ensemble des points de vente d'un réseau, la mise en œuvre des conditions favorables à un parcours émotionnel représente un investissement significatif et s'échelonne souvent sur plusieurs années. C'est pour cette raison qu'une réflexion doit être menée à la maille réseau pour faire émerger des formats différenciés adaptés aux enjeux locaux, tout en

veillant à ne pas créer d'expériences trop inégales sur le territoire.

La praticité

Être référent sur l'expérience omni-canal grâce au digital

Sans un souci constant de praticité pour le client, l'humain et l'émotion ne sauraient apporter leur valeur. Le parcours d'achat sur un site e-commerce comme Amazon est irréprochable sur le plan de la fluidité. C'est maintenant le standard exigé par tout client fréquentant un point de vente, puisqu'il est le même que celui qui réalise ses achats en ligne. Ne pas se hisser à ces nouveaux standards imposés par Internet est devenu un facteur important de désengagement en magasin.

Le consommateur étant désormais résolument omni-canal, il est fondamental que **les points de vente s'inscrivent dans une fluidité et une cohérence avec les autres canaux d'accès** à la marque, que ce soit pour la consultation des informations produits, de l'utilisation des promotions ou de la livraison. Le succès des formules de click and collect/drive, et le développement du retrait en casiers (et aussi des retours avec Amazon) vont dans ce sens.

Monoprix répond à ces enjeux d'accompagnement du client urbain dans son mode de vie en investissant de nouveaux lieux, comme les gares, les aires d'autoroute, les aéroports, mais aussi dans les TGV où la SNCF a sélectionné l'offre monop'daily pour ses voitures bars. Les services pensés pour le consommateur urbain y sont alors disponibles, comme le « Drive piéton », qui permet de récupérer à pied en magasin une commande passée en ligne. En outre, Monoprix est passé du multi-format à l'omni-canal en étendant sa présence sur les réseaux sociaux, sur des marketplaces comme Amazon ou LaRedoute.fr, ou en apportant plus de services aux clients connectés.

Dans le point de vente, la digitalisation sert à **effacer le transactionnel**, c'est-à-dire le temps inutile, au profit

de l'aspirationnel. Limiter le temps d'attente en offrant la possibilité de prendre rendez-vous avec un vendeur, éviter le temps passé en caisse en réglant ces achats via son compte en ligne ou en permettant l'encaissement par un vendeur nomade sont autant de leviers permettant de libérer du temps en magasin pour focaliser l'attention du client sur l'expérience de la marque.

Être préféré en tant que marque dans les points de vente grâce au digital

Une fois le temps inutile effacé, le défi du point de vente est d'exploiter le digital sur le temps utile en enrichissant la relation entre la marque et le client afin de multiplier les opportunités d'engagement.

Sephora en a bien cerné l'enjeu. En collaboration depuis 2008 avec la startup Scentsa, spécialiste des systèmes interactifs pour commerces, Sephora a développé **des bornes digitales pour des clients en quête du produit parfait** :

- « Fragrance Finder » est une borne offrant une sélection personnalisée de parfums. Les clients sont guidés dans le choix de leur parfum sans connaître la marque au préalable en associant images et idées. Le but est de faire connaître au client d'autres parfums que ses choix habituels.
- « Skincare IQ » est une borne indiquant au client en moins d'une minute les produits cosmétiques qui sont adaptés à son type de peau en croisant plus de 1200 références et 60 marques. De questions en questions, les recommandations sont classées par prix, avis ou pertinence.

Le succès de ces bornes, **bien accompagnées par les conseillers en point de vente**, est tel que Sephora rachète Scentsa en 2013 pour continuer **d'enrichir les interactions entre la marque et le client** et rendre le client acteur de son expérience.

Apple, s'est également attaqué à ce chantier en mettant en place juste avant Noël des balises iBeacons dans les 254 Apple Store américains. Les

iBeacons permettent l'échange automatique de données promotionnelles avec le mobile du client. Ces notifications personnalisées se basent sur des recherches effectuées en ligne récemment, l'historique d'achats et d'autres données démographiques directement récoltées par le téléphone. Le point de vente offre ainsi une **expérience online et offline unifiée permettant de resserrer les liens entre le client et la marque.**

En retour, il faut aussi pouvoir lui donner l'opportunité d'assouvir le besoin de s'exprimer. La voix du client doit résonner dans le point de vente ! Recueillir son avis le valorise et génère de l'engagement, en l'invitant par exemple à témoigner de son expérience sur les réseaux sociaux ou en l'invitant à le faire depuis son compte Facebook.

Conclusion : des conditions de succès pour favoriser l'engagement client dans les lieux physiques

L'humain en magasin, qu'il serve à conseiller, accompagner, rassurer, stimuler ou valoriser, est le levier essentiel de l'engagement client. Il peut à la fois provoquer un fort désengagement s'il est absent du point de vente comme contribuer très fortement à l'engagement client quand il est associé notamment à de l'expertise ou de la personnalisation. C'est LA dimension sur laquelle les points de vente doivent investir pour marquer émotionnellement le consommateur et créer un attachement à la marque. Le prérequis est de bâtir une promesse relationnelle ambitieuse et incarnée par des vendeurs formés et motivés.

Mais faire de l'humain un atout de chaque instant nécessite de suivre son impact sur la satisfaction et de corréliser cette satisfaction à la gratification des vendeurs (reconnaissance, rémunération). Un des principaux challenges pour les points de vente sera de passer d'un pilotage par des indicateurs orientés vente à des indicateurs mesurant l'engagement client, dont certains restent encore à définir, et savoir rétribuer le facteur humain pour son rôle dans cette performance.



Par Mélanie Jouglard, Directeur, Youenn Cosotti, Senior Consultant,

Alexandre Dos Reis, Senior Consultant et Reda Abid, Consultant,

avec la contribution d'Antonia Mccahon, Global Head of Digital Marketing, Pernod Ricard

LE BRAND CONTENT, MOTEUR D'ENGAGEMENT CLIENT INCONTURNABLE FACE A L'EXPLOSION DE LA MOBILITE ET DES MEDIAS SOCIAUX

Avec des investissements dépassant les 16 milliards de dollars aux États-Unis en 2013¹, le Brand Content explose littéralement. À l'heure où la défiance vis-à-vis de la publicité en ligne

se renforce, une stratégie de contenu pertinente offre de formidables occasions pour les marques d'interagir avec leurs consommateurs et de renforcer leur engagement dans la durée. À titre

d'exemple, Jameson, une marque de whisky du groupe Pernod Ricard, a généré en 2013 plus de 25,8 millions de minutes² d'interactions avec leurs consommateurs du monde entier grâce à sa stratégie de contenu. Une forme d'engagement plébiscitée, puisqu'une étude réalisée par Yahoo révèle que les consommateurs ont une perception très positive de ces contenus de marque : en moyenne, ils sont 79 % à y adhérer.

Appétence des consommateurs pour le contenu des marques



Adhèrent-vous
au brand content ?

79 % « Oui »



Quels bénéfices voyez-vous
au brand content ?

60 % « Découvrir un
aspect nouveau
de la marque »

60 % « Se faire sa
propre opinion sur
un sujet »



Quelle est la règle d'or à
respecter pour les marques ?

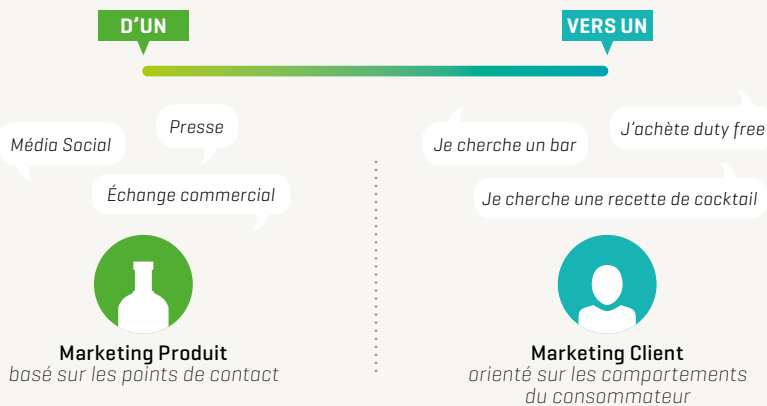
83 % « Être expert de
son sujet »

Source : Et ma marque dans tout ça ? Saison 2 par Yahoo France - Mars 2012 - Panel Yahoo! de 21.000 personnes en France

**Accélérer et maintenir
l'engagement avec des
clients surinformés,
ultra-connectés et plus
volatiles que jamais**

Les marques le savent bien – un de leurs principaux défis aujourd'hui est de fidéliser et retenir leurs clients

D'un marketing centré sur le produit à un marketing centré sur le consommateur



Source : Pernod Ricard et Capgemini Consulting

devenus de plus en plus volatiles. Fort de ce contexte, l'attachement à la marque devient une clé du succès. Le renforcement de ce lien passe, notamment, par une proposition de valeur qui ne se limite plus au produit lui-même : la stratégie de la marque est passée d'un marketing produit à un marketing orienté sur les comportements du consommateur, lui proposant plus de services, plus d'expériences.

Prenons l'exemple de Nicolas, cadre trentenaire, choisissant le cocktail le plus approprié pour sa prochaine soirée entre amis parmi une sélection de plus de 1 000 recettes, grâce à l'application « Drinkspiration » d'Absolut. Cette expérience vécue permet de renforcer son attachement à la marque de Vodka emblématique du Groupe Pernod Ricard qui lui propose ce petit « plus », et par conséquent renforce la fidélité de Nicolas à la marque. Même si la création du contenu par les marques n'est pas nouvelle [rappelons que la création du Guide Michelin remonte à 1900], l'essor du digital en est un formidable catalyseur.

Avec l'émergence d'un consommateur plus connecté, plus mobile et plus social, les marques doivent s'adapter à ces nouveaux comportements. La recherche d'information en ligne est devenue un réflexe pour Nicolas qui se connecte désormais systé-

matiquement sur Tripadvisor pour consulter l'avis de ses pairs avant de réserver un hôtel pour ses prochaines vacances. Pernod Ricard a compris ce changement de paradigme et a récemment décidé d'améliorer son site de référencement des meilleurs bars du monde « World Best Bar », offrant ainsi à Nicolas la possibilité de trouver le plus simplement du monde l'endroit qui lui correspond le mieux. Endroit où il pourra consommer ses produits préférés !

Les marques deviennent elles-mêmes un média pour mieux approcher le client

Au-delà de la production de contenu, la marque devient productrice de média. Elle s'appuie sur différents supports pour diffuser son message, que ce soit au travers de films [Nescafé, qui vient de remporter le Grand Prix du Brand Content 2014 a lancé une chaîne de marque sur Youtube, avec sa campagne « Really friends » axée autour de la rencontre et du partage], de jeux vidéo [Mercedes s'est appuyée sur une compétition de drift sous format d'un jeu vidéo pour promouvoir sa marque sportive AMG], ou de magazines [Leroy Merlin, prix d'or du Grand Prix du Brand

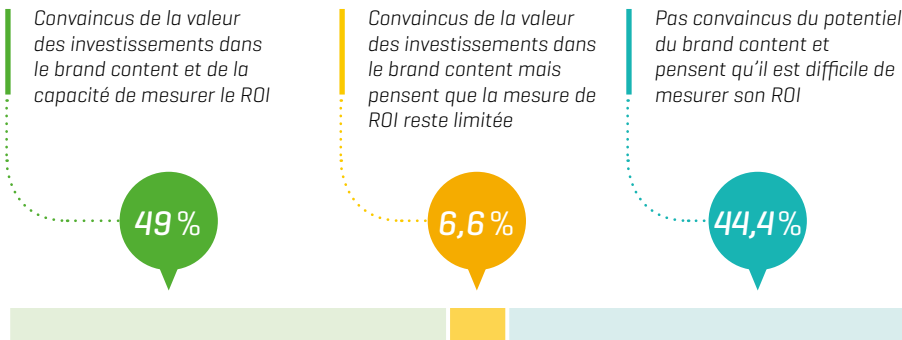
Content 2014, a quant à lui choisi le format magazine avec « Du côté de chez vous » pour partager avec ses clients du contenu autour de l'univers de la maison].

En s'appuyant notamment sur ses consommateurs les plus engagés comme média de diffusion de ses messages, la marque adopte aujourd'hui une approche marketing plus ciblée, plus crédible et mieux diffusée vis-à-vis des consommateurs.

Également récompensée au Grand Prix du Brand Content, la saga de Nestlé les « Parents Toqués » met en scène des parents recrutés parmi les membres du Club Nestlé Bébé, filmés en train de rivaliser d'astuce pour mijoter des petits plats bons et équilibrés à leurs bébés. À travers cette opération, la marque réalise 660 000 vues, 7 000 votes sur l'espace dédié du site et un bond de 20 % sur le nombre de fans de sa page Facebook³. Ces « Parents toqués », de véritables consommateurs, sont ainsi devenus à leur tour des relais crédibles et efficaces de la marque, qui permettent non seulement de fidéliser efficacement les autres consommateurs, mais également de recruter de nouveaux clients. En effet, 92 % des internautes font confiance à l'avis d'un consommateur très satisfait⁴. Lorsque Nicolas ira acheter des petits pots pour son dernier né, il sera plus enclin à faire confiance à ces jeunes parents qui semblent satisfaits des P'tits Pots Nestlé, plutôt qu'au spot publicitaire sur les produits de la marque concurrente.

Les conversations des internautes ont, pour partie, remplacé le bouche à oreille d'antan. Les réseaux sociaux sont devenus un extraordinaire levier pour démultiplier ces messages relayés sur Twitter, Facebook, Youtube, ... Ils permettent une diffusion virale très forte du contenu marketing, en atteste — avec ses 37 millions de vues et 3 millions de retweets — le selfie d'Ellen DeGeneres lors de la cérémonie des Oscars 2014, un placement produit habile de Samsung évalué à près d'un milliard de dollars⁵.

Quelle est la perception de la valeur du Brand Content dans votre entreprise ?



Source : Sondage de 2600 marketers en Europe par Smart Insights/Hubspot, 2014

Dans le même temps, le brand content offre aux marques la possibilité d'optimiser les dépenses média grâce à un suivi rapproché de métriques d'audience (nombre de retweets, de fans...).

▄▄ Nos systèmes d'analyses de la performance du contenu en quasi temps réel vont nous permettre à terme d'optimiser nos achats d'espaces publicitaires en investissant sur les contenus à fort potentiel viral ▄▄

—
Antonia Mccahon

Mais quid des impacts sur les ventes ? Le développement des outils de « click to buy » va progressivement aider les équipes marketing à répondre à cette question. Des outils comme, par exemple, « Foodity » proposent aujourd'hui de « rendre n'importe quel contenu digital achetable en ligne ou en magasin », améliorant ainsi la qualité des prospects et les taux de

L'achat simplifié, un simple clic sur tout support de brand content, ou comment concrétiser l'un des retours sur investissement de cette stratégie



Source : Site internet Foodity

conversion. Sainsbury, seconde chaîne de supermarché en Angleterre, a déjà sauté le pas en proposant un blog de recette où l'intégralité des ingrédients peut être commandée en un clic.

Innovet et garder la maîtrise d'un contenu produit en non-stop, le nouveau défi des marques face à l'explosion du brand content

Innovet par l'anticipation, une stratégie et des outils adaptés à une prise de parole 365 jours sur 365 pour ne jamais faire retomber l'effet du brand content

Pour pouvoir construire une relation sur la durée avec ses consommateurs et ses prospects, qui « zappent » facilement les messages, la marque doit être en mesure d'alimenter son contenu en permanence [elle-même ou au travers de ses consommateurs comme Nicolas].

Côté stratégie éditoriale, les marques créent deux types de contenus. Le « Stock Content » d'une part, durable/peu variable dans le temps, de haute qualité, coûte cher mais offre une réserve de contenu. Le « Flow Content » d'autre part, créé en réaction à l'actualité, de qualité et donc de durée de vie moindre, peut créer le buzz ! Cette production de contenu doit être pilotée à l'aide d'un planning éditorial partagé entre marques, marchés et agences pour être efficace et impactante⁶.

1. Le hub « La Poste » - mars 2014 - Le renouveau du brand content, d'une relation intéressée à intéressante
2. Donnée interne Pernod Ricard
3. offremedia.com - mai 2014 - Nescafé remporte le Grand Prix du Brand Content 2014 avec Zenith et Publicis Conseil. Voir le palmarès en vidéo
4. emarketinglicious.fr - mai 2014 - Les Influenceurs Social Media contre les Ambassadeurs de Marque
5. lefigaro.fr - avril 2014 - Oscars 2014 : le selfie qui valait 1 milliard
6. Percolate - 2014

Côté outils, les marques offrent des plateformes collaboratives aux consommateurs qui s'investissent de plus en plus personnellement (Tiffany's avec « WhatMakesLoveTrue », Burberry avec « artoftrench ») mais aussi et surtout détectent les « influenceurs » qui porteront au mieux leurs « piliers de conversations » – ce que les marques souhaitent dire – qui se veulent simples et intelligibles. Ainsi pour augmenter sa part de voix, Pernod Ricard cible et mise sur des profils « Crusaders » et « Strategic Target ». Les premiers (des artistes, des barmans, des tribus de consommateurs,...) incarnent profondément les valeurs que souhaite transmettre la marque tandis que les seconds (un public plus large) représentent davantage un enjeu de volume de communication et de consommation.

Pour créer, animer et contrôler les communautés de consommateurs, qui sont en quelque sorte devenues les nouvelles réunions « Tupperware » des années 2000, les marques internationalisent de plus en plus leur community management, voire recrutent leurs ambassadeurs. Au risque de mettre en jeu la crédibilité de ces « influenceurs », désormais moins indépendants aux yeux des consommateurs ?

« Sans maîtrise, la puissance n'est rien »

Garder en tout temps la maîtrise du contenu publié [par la marque ou ses consommateurs] s'avère être un défi majeur pour les marques qui ne peuvent pas prendre le risque de ruiner des mois, voire des années d'efforts par un simple « bad buzz ».

C'est la raison pour laquelle le territoire de marque doit être extrêmement clair afin de garantir la cohérence du contenu produit partout et par tous. Grâce à un travail d'éditorialisation du contenu, qui suppose d'avoir réussi à asseoir un modèle culturel fort et lisible au sein l'entreprise, Coca-Cola communique ainsi clairement quelque soit le média sur « Le bonheur », un message

simple, efficace, et réutilisable par les consommateurs. Enfin, la nature du contenu doit être cohérente avec les objectifs et le positionnement marketing de la marque.

Jameson axe sa stratégie de contenu autour de six « piliers de conversation » très précis parmi lesquels on trouve notamment « Jameson et le film » et « la Saint Patrick »

—
Antonia Mccahon

Une stratégie particulièrement payante en Afrique du Sud où les équipes locales ont appliqué avec succès la vision globale de la marque. C'est ainsi que, même à l'autre bout du monde, Jameson est également associé à la génération montante des scénaristes et cinéastes sud-africains grâce à Jameson First Shot.

Mais au-delà de ces enjeux de cohérence, les marques doivent gérer le plus efficacement possible la production, le stockage mais aussi le partage de contenu au sein de l'entreprise. Par un « Digital Asset Management » par exemple, les entreprises diminuent la recréation de contenu par une meilleure indexation [tagging] et un meilleur partage [moteur de recherche] des contenus déjà créés.

Notre futur Digital Asset Management global va permettre à toutes nos sociétés de marché d'avoir un accès plus simple et rapide au contenu développé par les sociétés de marque. En plus de diminuer le

risque de duplication du contenu en local, nous estimons que la mise en place de cet outil va nous permettre de réduire nos coûts SI de façon significative

—
Antonia Mccahon

Conclusion

Le Brand Content démultiplie sur la toile le message, et plus globalement l'univers de la marque, alimentant ainsi les conversations. Il est un levier de la création d'attachement à la marque et du maintien de cet engagement. Néanmoins... une majorité des conversations a toujours lieu en dehors du monde digital. Nicolas, en entrant dans un bar et en choisissant son whisky, discutera toujours avec ses amis de Jameson et des autres spiritueux avant d'arrêter un choix. Influencer ce choix ne se limite donc pas au monde digital, le défi des marques est de faire le lien entre le monde « réel » [lieu de vie, humanisation de la relation et de la recommandation] et ce monde digital pour maximiser le retour sur investissement et le retour sur engagement.

Le « Journal of Marketing Revolution »
est une publication de Capgemini Consulting,
la marque de conseil en stratégie
et transformation du Groupe Capgemini.

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Arnaud BOUCHARD
Vice President
Global Marketing Leader

DIRECTEUR DES CONTENUS

Sylvain CANU
Directeur

COMITÉ ÉDITORIAL

Arnaud BOUCHARD
Samboy CAMARA
Sylvain CANU
Aurélie DERCHÉ
Sébastien JOUBERT
Éric MASSON
Caline SIOUFI

DONNÉES ET ÉTUDES

Capgemini Consulting

COORDINATION ARTISTIQUE

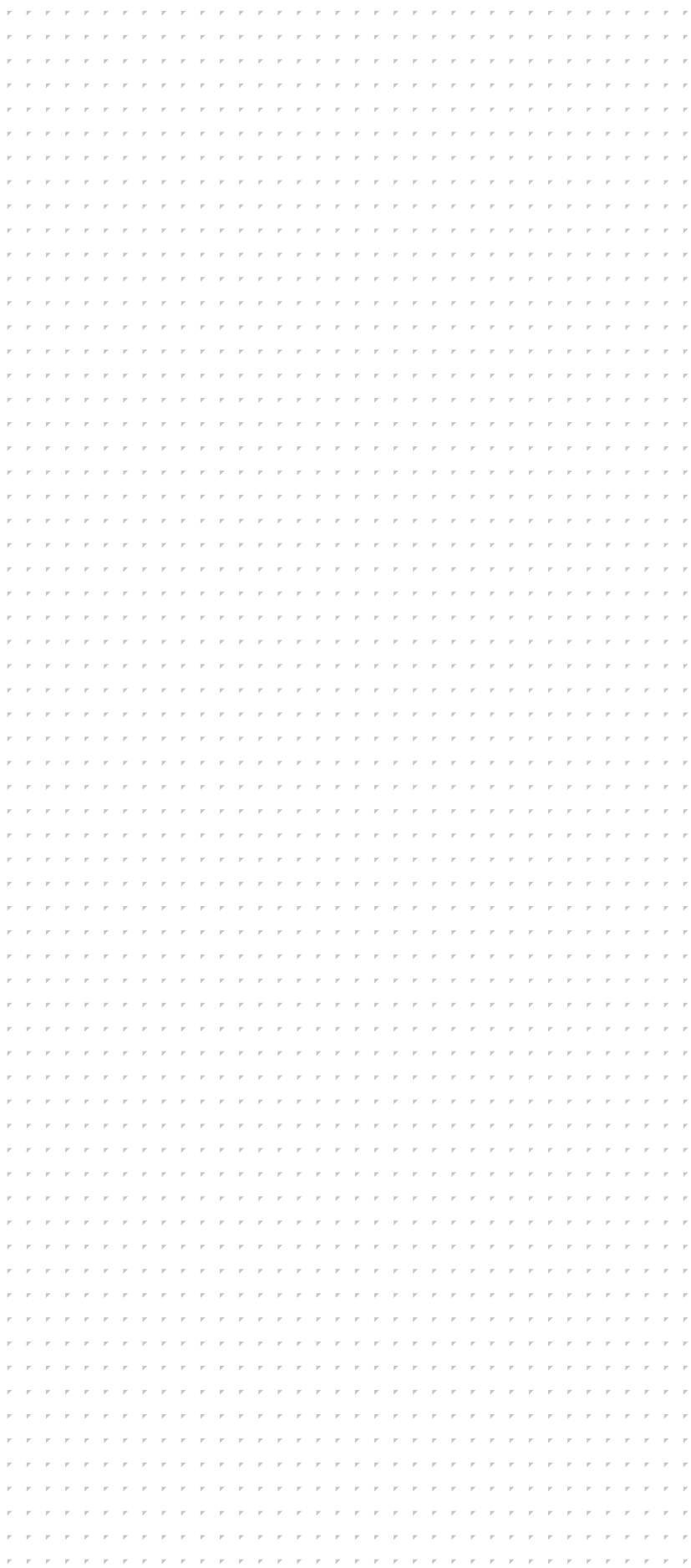
Claire THIEBAUT
Olivier PACAUD

DESIGN

FYR

IMPRESSION

Handiprint



CO AUTEURS

Amélie DAGUES
Digital Transformation Enabler - adblooming

Yves DEL FRATE
COO - Havas Media France

Eric LESTANGUET
Directeur Général Savelys - GDF SUEZ

Antonia MCCAHERN
Global Head of Digital Marketing - Pernod Ricard

Philippe THOBIE
Directeur Marketing et Marque - Monoprix

Karine VIERUCCI
Directrice Marketing Client - Galeries Lafayette

AUTEURS CAPGEMINI CONSULTING

Reda ABID
Sarah AKBARALY
Pierre-Antoine ALLAIN
Clara BALON
Quentin BAUMIÉ
Nathalie BES
Arnaud BOUCHARD
Samboy CAMARA
Jean-Christophe CORRADIN
Youenn COSOTTI
Alexandre DOS REIS
Antoine GARNIER
Nicolas GARNIER
Sara GUILLAUME
Sébastien JOUBERT
Mélanie JOUGLARD
Grégoire LEPOUTRE
Eric MASSON
Kirène MERALLI
Alexandre MURAT
Pierre MUSSO
Caline SIOUFI

POUR CONTACTER LA RÉDACTION

www.capgeminiconsulting.fr/nous-contacter

CAPGEMINI CONSULTING

Tour Europlaza
20 avenue André Prothin
92927 Paris La Défense cedex
www.capgeminiconsulting.fr

Journal of Marketing Revolution #3
Été 2014 — Imprimé en France
Photos — © iStockphoto © Flickr

Copyright © 2014 Capgemini Consulting. Tous droits réservés.



www.capgeminiconsulting.fr

