

VENTE DIRECTE
E-COMMERCE
VALEUR AJOUTÉE
ARTISAN
FIDÉLISATION
WEB-TO-STORE
SANS CONTACT
SITE
AGRICULTEUR
DÉVELOPPEMENT
CONNECTÉ
COMMERCCE
PUBLICITÉ
MAGASIN
DIGITALISATION
CONNAISSANCE CLIENT
COMMERÇANT
PAPIER
HUMAIN
CLIENTS
INDICATEUR
PROSPECTS
MARKETING
VITRINE
MOYENS DE PAIEMENT
CARTE BANCAIRE
SERVICE

TRANSFORMATION DIGITALE DES PROFESSIONNELS

GUIDE

FIDÉLISER SES CLIENTS ET DÉVELOPPER SON ACTIVITÉ

#TOME 2

PRÉFACE

Être un artisan ou un commerçant de proximité, un agriculteur en vente directe et digitaliser sa relation client, ce n'est pas incompatible, bien au contraire. C'est un enjeu qui concerne ces professionnels plus que quiconque et qui conditionne le maintien d'une offre de commerces et services de proximité. Reste à disposer des bons outils et à être bien accompagné pour se saisir de cette opportunité. L'objectif ? Mieux connaître ses clients et leurs habitudes d'achat, les faire revenir plus souvent dans son point de vente et développer ainsi son activité. En digitalisant leur relation de proximité, les professionnels adoptent également des codes de consommation et de communication en adéquation avec les nouveaux usages et attentes des consommateurs. Un cercle vertueux, en somme.

Dans ce contexte, Banque Populaire – banque de référence des petites entreprises, artisans, commerçants, agriculteurs et professions libérales – a imaginé des solutions à la fois simples, innovantes et efficaces pour donner toutes leurs chances aux commerçants indépendants. Elles sont également adaptées aux impératifs de temps et de ressources disponibles face aux moyens de la grande distribution, des réseaux de franchises, des acteurs du e-commerce, etc.

Ainsi, Banque Populaire s'affirme encore davantage comme le Business Partner des Professionnels.

Banque Populaire

SOMMAIRE

INTRODUCTION.
REPENSEZ
L'EXPÉRIENCE CLIENT

P. 6

1

FIDÉLISEZ VOS CLIENTS ET
OPTIMISEZ LEUR EXPÉRIENCE

P. 10

2

INNOVEZ POUR CAPTER
DE NOUVEAUX CLIENTS

P. 16

3

ENCAISSEZ QUEL QUE SOIT
LE MOYEN DE PAIEMENT

P. 22

CONCLUSION

P. 30

GLOSSAIRE

P. 31

INTERVIEW BERTRAND MAGNIN,

Directeur du Développement
Banque Populaire Marchés
Grand Public

**La proximité et la connaissance des clients
sont essentielles pour personnaliser la rela-
tion commerciale et donc fidéliser.**

**De quels moyens les professionnels dis-
posent-ils à leur échelle – dans un univers
toujours plus concurrentiel – pour se démar-
quer et développer leur activité ?**

La création d'entreprise en France concerne pour une grande majorité des entrepreneurs seuls. Si on peut accélérer leur digitalisation tout en leur offrant des solutions simples pour mener des actions commerciales ciblées, nous sommes pleinement dans notre rôle de Business Partner et de facilitateur. La gestion de la relation client et du fichier clients est dans la plupart des cas traitée de manière artisanale et parfois intuitive. Seuls pour assurer toutes les tâches de leur activité, les professionnels ne disposent ni du temps, ni des moyens pour analyser les données de leur clientèle, envoyer des emailings ou des courriers ciblés, mener des actions de fidélisation, etc. C'est un enjeu qui les concerne tout particulièrement et qui, de ce fait, conditionne plus largement l'attractivité et la dynamisation de l'économie locale.

**Comment Banque Populaire aide-t-elle
concrètement les professionnels à mieux
connaître leurs clients et leurs habitudes
d'achat, à les faire revenir plus souvent
dans leur point de vente et ainsi dévelop-
per leur activité ?**

Avec notre solution FID PRO, nous offrons aux commerçants de proximité une opportunité unique, grâce aux paiements par carte bancaire, de mieux connaître leurs clients, de les fidéliser, et de



cette manière de faire face à la concurrence des grandes enseignes, des réseaux de franchises et des sites marchands. Ils disposent ainsi d'une solution clé-en-main pour exploiter les données de leurs clients finaux : comportement, récurrence d'achats, panier moyen... et ainsi en tirer les enseignements pour identifier les nouveaux venus ou reconquérir ceux qui se font plus rares via l'envoi de SMS et d'emailing ciblés. Jusqu'à présent – à l'exception des pure players et des grandes enseignes –, cette source de renseignement, faute de connaissance et de moyens, restait très peu ou mal exploitée par les commerçants de proximité.

**La technologie représente-t-elle
aujourd'hui une menace ou une oppor-
tunité pour ces commerçants ?**

Nous sommes historiquement une banque d'entrepreneurs. Dans ce contexte, l'idée est de se demander comment aider nos clients quelle que soit leur taille, leur activité ou leur schéma de distribution ? Que peut-on leur permettre de faire ?

Nous avons aujourd'hui deux lignes directrices concernant le système de paiement de ces commerçants indépendants. D'abord, nous permettons à ces professionnels d'accepter tous les moyens de paiement de leurs propres clients. C'est dans cette logique que nous avons été les premiers à lancer Apple Pay en juillet 2016, puis Samsung Pay en avril 2018. Ayant, par ailleurs, rejoint le groupement de banques Paylib, Banque Populaire dispose d'une gamme complète de solutions de paiement mobile capable de couvrir tous ses clients porteurs d'un smartphone équipé de la technologie sans contact NFC (Near Field Communication)⁽¹⁾. Ces solutions transforment l'univers du paiement mobile – avec une approche simple, sécurisée et protégeant les données personnelles –, tout en étant rapide et pratique pour les clients. Dans le même temps, l'ensemble des cartes bancaires distribuées par Banque Populaire sont aujourd'hui compatibles avec le sans contact. Tout cela témoigne de notre engagement permanent dans l'innovation et le digital. Ensuite, l'idée est également de vulgariser la technologie en ce qui concerne la data. Parce qu'aujourd'hui l'intérêt est de mettre à disposition de nos clients la data que nous aurons pu récupérer via les TPE⁽²⁾ et de la restituer de manière intelligible et utile pour nos clients. Et tout cela, bien sûr, en conformité avec la réglementation concernant la protection des données personnelles. Là encore, nous nous affirmons comme Business Partner auprès de nos clients professionnels, commerçants de proximité en les dotant d'outils digitaux et en leur offrant ainsi les mêmes chances que les plus grands pour se développer.

(1) Technologie de communication sans fil qui permet l'échange de données entre un lecteur et un terminal mobile.

(2) Terminal de paiement électronique.



INTRODUCTION

REPENSEZ L'EXPÉRIENCE CLIENT

Jamais, depuis le début du XX^e siècle, l'adoption de nouvelles technologies n'a été aussi rapide qu'aujourd'hui⁽¹⁾. L'électricité, le téléphone ou l'automobile... ces technologies qui font intégralement partie de notre quotidien ont mis des décennies à pénétrer la société.

Seule la télévision, dans les années 50, a connu un phénomène identique. Les comportements des consommateurs changent, les usages mutent dans une société qui elle-même se transforme de plus en plus vite.

Innover pour être plus proche de ses clients

Dans cette dynamique, les attentes des consommateurs vis-à-vis des points de vente physiques évoluent aussi. La digitalisation permet, en effet, de ne plus limiter les liens entre les commerces et leurs clients aux seuls commerces de détail. On passe d'une histoire d'un jour à la construction d'une relation qui se développe dans la durée. Avec des bénéfices pour les professionnels – artisans, commerçants,

agriculteurs en vente directe – comme pour leurs clients. À condition, bien sûr, pour les premiers de prendre le virage numérique. Dans ce contexte, comment se démarquer et comment créer une relation client plus aboutie et personnalisée ?

Le digital, c'est d'abord une présence en ligne

Dans un premier guide intitulé « La communication digitale », nous nous sommes intéressés à la nécessité pour les professionnels de saisir cette opportunité numérique, en particulier à travers la création d'un site Internet (vitrine ou e-commerce),

une présence pertinente sur les réseaux sociaux et une visibilité accrue sur les moteurs de recherche.

Le digital, c'est aussi des services à valeur ajoutée
Toujours dans l'objectif de

**OUTILS
POUR PILOTER
ET DÉVELOPPER
SON ACTIVITÉ**

**2
MARKETING
POUR OPTIMISER
L'EXPÉRIENCE
CLIENT**

**SITE INTERNET /
RÉSEAUX SOCIAUX /
SEO⁽¹⁾ ET SEM⁽²⁾ /
EMAILING
ET NEWSLETTER**

**1
COMMUNICATION
DIGITALE**

(1) Référencement naturel
(voir glossaire p. 31)
(2) Référencement payant
(voir glossaire p. 31)

**PLUS DE 40 % DES 25-35 ANS ONT FAIT
UNE RECHERCHE SUR SMARTPHONE POUR
LEUR DERNIER ACHAT⁽²⁾**

En revanche toutes les technologies (Internet, téléphone portable, tablette) apparues depuis les années 90 ont été adoptées quasiment instantanément.

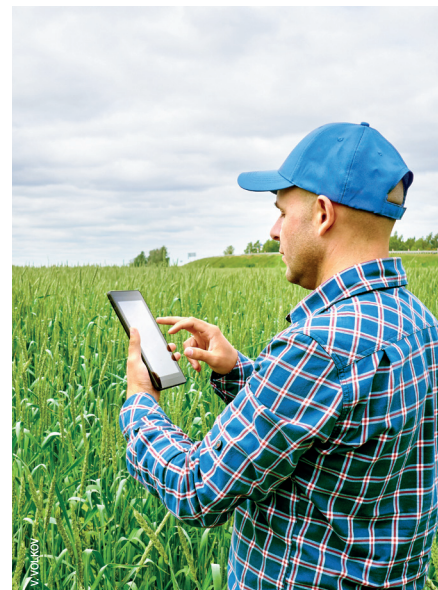
(1) Étude Asymco/BlackRock Blog
(2) Source : Google

développer votre activité, nous vous proposons d'aller encore plus loin. Le digital permet, en effet, de nouer des liens toujours plus étroits et personnalisés avec vos clients et d'enrichir cette relation grâce à des outils marketing adaptés.

l'opportunité de créer de nouveaux services à valeur ajoutée, notamment en ce qui concerne l'acquisition et la fidélisation des clients, mais aussi dans la diversification des moyens d'encaissement.

Des solutions digitales innovantes

Dans ce cadre, Banque Populaire se positionne en véritable Business Partner des professionnels. Afin de développer leur activité, les artisans, commerçants de proximité et agriculteurs en vente directe peuvent s'appuyer sur des solutions digitales



innovantes, bancaires et extra-bancaires. Comment faire de la visite dans un espace physique une expérience différente et enrichie ?

SEULE 1 TPE SUR 8 VEND EN LIGNE, ALORS QUE 7 CONSOMMATEURS SUR 10 ACHÈTENT EN LIGNE⁽¹⁾

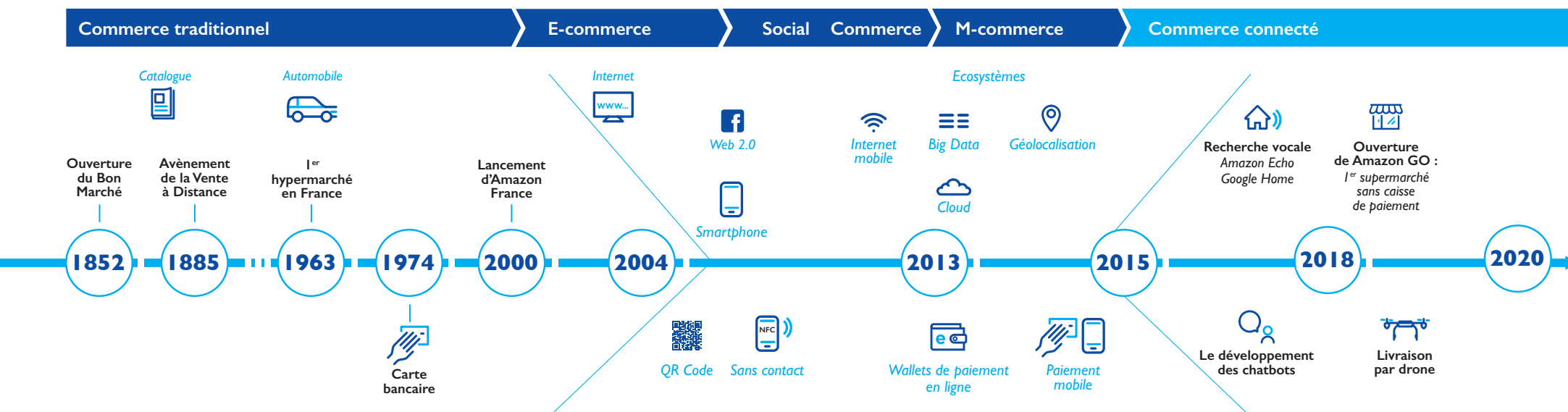
Comment Banque Populaire répond aux nouveaux besoins de ses clients commerçants et artisans de proximité ? Grâce à quelles solutions innovantes ?

(1) Source : Google

LE DÉFI DIGITAL REPOSE AUSSI SUR L'OPPORTUNITÉ DE DÉPLOYER DES SERVICES À FORTE VALEUR AJOUTÉE TOUT AU LONG DU PARCOURS CLIENT ET JUSQU'AU PAIEMENT

Le défi repose également sur la digitalisation du point de vente et sur

LES TECHNOLOGIES CRÉENT DE NOUVELLES FORMES DE COMMERCE



FIDÉLISEZ VOS CLIENTS ET OPTIMISEZ LEUR EXPÉRIENCE

La transformation digitale, en replaçant le consommateur au cœur du business, a aussi développé chez lui un besoin de personnalisation tant en termes d'expérience que de parcours client.

Lorsque l'on parle de parcours client, on s'intéresse à l'ensemble des interactions que le consommateur a établies avec le commerçant tout au long des étapes de la vente.

L'expérience client, quant à elle, fait référence aux émotions ressenties par le consommateur tout au long de son parcours.

Désormais, la fidélisation d'un client passe autant par la qualité de service proposé par le commerçant que par sa capacité à interagir avec son client au travers de messages et de services en phase avec ses attentes.

COMMERCE CONNECTÉ : QUELS SONT LES BESOINS DES COMMERÇANTS ?

- Rendre **leur magasin visible** sur Internet.
- **Personnaliser et cibler** leur communication.
- Augmenter la récurrence, **la fréquence et le montant** des achats de leurs clients.
- Renforcer **une image innovante** grâce à de nouveaux parcours temps réel et sans couture.
- **Diminuer le temps d'attente** en caisse.
- **Dématérialiser ses tickets de caisse**, ses cartes de fidélité...
- **Suivre en temps réel** ou quotidien, et non pas chaque année, ses résultats
- Disposer des **avis clients**.
- **Mieux connaître ses clients actuels** ou potentiels sur la base de données transactionnelles avérées.
- **Avoir une vision consolidée** de l'ensemble des parcours d'achat clients : proximité, Internet, m-commerce (achat sur mobile)...



BERNARD BODO

Comment fidéliser ?

Les clients fidèles dépensent plus, plus souvent et sont les meilleurs ambassadeurs de votre commerce. Qu'est-ce qui fait revenir les clients ? Selon une étude réalisée par Zendesk (plate-forme de service client) en 2017, les consommateurs déclarent que le meilleur moyen de les fidéliser est de leur fournir un service client réactif. Sans surprise, la qualité reste donc le levier numéro 1. Mais ces mêmes consommateurs classent en deuxième position le programme de fidélité et la facilité d'obtention des récompenses.

6 conseils pratiques pour créer un programme de fidélité

1 Déterminer les objectifs du programme

Qui souhaitez-vous toucher en priorité ? S'agit-il de récompenser la première visite ou d'encourager les visites répétées ? Souhaitez-vous inciter les clients à dépenser davantage ? Recherchez-vous avant tout la

notoriété ?

Définir votre objectif vous permettra de choisir le programme de fidélisation le mieux adapté en fonction des spécificités liées à votre secteur et à votre activité.

2 Penser à fixer des échelles de récompenses petites, et ce, dès le départ. Par exemple, prévoyez un (petit) cadeau dès la seconde visite : « Vous vous inscrivez à mon programme, je vous offre votre café à votre prochain repas ».

3 Intégrer l'émotionnel en plus du transactionnel afin de fidéliser plus efficacement. Par exemple, changez la nature de la récompense, en accordant non plus des avantages financiers, mais des cadeaux en affinité avec les préférences des clients.

4 Intégrer une dimension ludique au programme de fidélisation (jeux concours, jeux de grattage...) pour impliquer davantage vos clients.

5 Il est préférable d'offrir souvent peu, qu'une fois beaucoup !
Les promotions se révèlent être un moyen particulièrement efficace pour

LES CONSOMMATEURS ET LEURS CARTES DE FIDÉLITÉ

Ils multiplient les cartes de fidélité

44,6 % des femmes détiennent plus de 10 cartes de fidélité

30,3 % des femmes détiennent entre 3 et 10 cartes de fidélité



Plus le nombre de cartes augmente, plus la propension à ne pas les utiliser augmente

La carte préférée

96,4 % utilisent leur carte préférée à chaque achat

86 % utilisent systématiquement ou presque les avantages

59,2 % estiment un effet sur la fréquentation de l'enseigne

47,7 % reconnaissent un effet sur le panier moyen

Mode de contact privilégié : comment souhaitez-vous être informé(e) des avantages liés à votre carte de fidélité ?

48,4 % par email

42,3 % par SMS

Source : Observatoire de la Fidélité et de la Fidélisation clientèle, 2017

attirer les clients dans votre lieu de vente et les faire consommer une fois sur place. Autres bénéfices : les promotions permettent également de gérer plus précisément vos capacités (stock en trop ou espace disponible à des moments précis), de contacter vos clients pour des promotions ponctuelles (en plus des récompenses de fidélisation) qui leur seront dédiées et qui consolideront leur relation avec vous.

6 Prendre la parole sur les réseaux sociaux

Relayez vos initiatives sur Facebook notamment, afin d'accroître votre notoriété. Et mobiliser votre communauté.

Au-delà de se démarquer de la concurrence et de faire revenir ses clients, les programmes de fidélité procurent également des informations très utiles sur votre clientèle qui permettent de répondre de manière plus efficace et personnalisée à ses besoins.

La carte bancaire, support de fidélisation

De plus en plus d'acteurs proposent d'utiliser la carte bancaire comme support de la carte de fidélité. Le principe ? Lorsque le client règle ses



achats en magasin avec sa carte bancaire et qu'il a adhéré au programme de fidélité du commerçant, il est automatiquement reconnu.

Le programme de fidélité du commerçant est ainsi alimenté et génère des coupons et remises au client (via SMS ou email).

Une solution sur-mesure pour les commerces et les services de proximité, qui va de l'analyse des données de paiement clients à la proposition d'un programme de fidélité personnalisé.

L'analyse des données pour mieux connaître vos clients

Au cœur de cet enjeu, l'analyse des données clients se révèle être une véritable opportunité de développement commercial.

Par une meilleure compréhension des besoins et des comportements de vos clients, et un pilotage plus « analytique », vous serez en mesure de proposer une relation et des services plus fluides, plus interactifs et plus novateurs.

Ainsi, vous vous inscrirez dans une nouvelle dynamique d'interactivité et de virtualité : promotion personnalisée, avantages fidélité, invitation aux ventes privées ou à des événements...

Les plates-formes de e-commerce et market places disposent d'un avantage non négligeable dans le recueil et l'analyse de leurs données clients. Comment vous dotez des mêmes outils marketing que les géants de la distribution et du e-commerce pour mieux fidéliser votre clientèle ?

FID PRO BY BANQUE POPULAIRE COMMENT ÇA MARCHE ?

1 Vous définissez votre programme de fidélité personnalisé avec l'aide d'un expert marketing FID PRO (type de cadeaux ou remises, relances, seuils de déclenchement des offres, programme basé sur les visites ou le montant des achats...)



2 Lors de son passage en magasin, le client adhère à votre programme de fidélité via sa carte bancaire en renseignant son numéro de téléphone directement sur votre terminal de paiement après avoir payé ses achats

À chaque passage en caisse, votre client est reconnu grâce à sa carte et bénéficie de votre programme de fidélité



4 Lorsqu'un client atteint un seuil que vous avez défini, un SMS et/ou email lui est envoyé avec sa récompense



Avec son email ou son SMS qui contient un code unique, le client vient profiter de son offre dans votre lieu de vente



6 Un portail Internet vous permet de paramétrer vos offres et d'en mesurer l'efficacité



Grâce aux données récoltées et aux habitudes de votre client, vous savez à quel moment précis communiquer pour l'inviter à revenir avec des opérations ponctuelles et des infos sur vos nouveautés

« AUJOURD'HUI, L'ENJEU RÉSIDE DANS LE TRAITEMENT DES DONNÉES CLIENTS »



INTERVIEW REDA EL MEJJAD,

Fondateur et Président de Izicap,
start-up qui a développé la solution
FID PRO pour Banque Populaire

Pouvez-vous nous présenter FID PRO ?

FID PRO est une solution clé-en-main qui s'adresse aux commerçants de proximité quel que soit leur type d'activité. Elle leur permet à la fois de se constituer de manière extrêmement simple un fichier clients tout en récoltant de la data afin de mieux connaître leurs clients et leurs

habitudes d'achat, les faire revenir plus souvent dans leur commerce et ainsi développer leur activité. Dans un contexte de transformation digitale des professionnels, FID PRO représente un levier supplémentaire de fidélisation. Il est en effet essentiel pour les magasins de proximité – à la différence des acteurs du e-commerce qui par définition ont une longueur d'avance sur ce terrain – de récupérer les datas enrichies par les données transactionnelles.

Comment fonctionne cette solution d'analyse des ventes et de fidélisation ?

C'est à la fois simple et puissant. Lors de sa première visite, le consommateur est invité à s'inscrire au programme de fidélité du commerçant, en saisissant au moment du règlement par carte bancaire son numéro de téléphone portable sur le terminal de paiement électronique (TPE). Ainsi, il transforme sa carte bancaire en carte de fidélité et sera désormais identifié automatiquement à chaque passage en caisse (voir infographie p. 13). Cela représente bien sûr un gain de temps pour le commerçant comme pour le client. Autre avantage pour ce dernier, la carte de fidélité est dématérialisée : plus de risque d'oubli, ni de portefeuille surchargé.

Comment FID PRO aide les commerçants à exploiter leurs données clients ?

Côté commerçant, les données sont récupérées via un logiciel installé par la banque sur le TPE (données anonymisées et sécurisées). Il va pouvoir ainsi accéder, à travers une interface en ligne, à toutes les informations relatives à ses clients : l'historique des transactions (fréquence de visites, évolution du panier moyen et montants dépensés, etc.) et ainsi déclencher des actions de marketing relationnel adaptées (par SMS et/ou par email). Dans ce cadre, le commerçant est accompagné afin qu'il puisse exploiter au mieux le potentiel de l'outil et des données qui sont collectées.

Concrètement, lorsqu'un commerçant adhère à la solution, un expert FID PRO est chargé de faire un diagnostic à partir de l'historique des opérations réalisées. En fonction de ce diagnostic, l'expert recommande un programme de fidélité personnalisé. Il réalise ensuite le paramétrage et la mise en route du programme. Aucune intervention complémentaire du commerçant est nécessaire. Des points périodiques sont également programmés afin d'ajuster si nécessaire le programme de fidélisation mis en place. L'objectif ? Développer les ventes en fidélisant ses clients tout en bénéficiant des dernières technologies de marketing digital.

RETOURS D'EXPÉRIENCE FID PRO BY BANQUE POPULAIRE

“ **Un programme de fidélité facile à mettre en place, qui tourne tout seul, un vrai bonheur et surtout efficace : mes clients reviennent plus souvent en magasin !** »

Nicolas L. – Fleuriste

“ **Mes clients sont agréablement surpris : la carte bancaire devient la carte de fid' : innovant et super pratique. Ils sont reconnus automatiquement. Fini les cartes de fidélité à tamponner !** »

Aline M. – Restauratrice

“ **Grâce à l'accompagnement de l'expert FID PRO, j'ai un programme de fidélité sur-mesure : moments clés, réductions adaptées..., j'ai même la main si je veux faire une communication spécifique pour les ventes privées par exemple** »

Lionel D. – Gérant de magasin de prêt-à-porter

INNOVEZ POUR CAPTER DE NOUVEAUX CLIENTS

À l'heure où tout est disponible en ligne pour les consommateurs, d'un grille-pain à l'exploration à 360° des plus beaux fonds marins, un défi majeur se pose : comment faire de la visite dans un espace physique une expérience unique et novatrice ?

Le modèle classique où le commerçant proposait une offre afin d'inciter un consommateur à acheter est en train de laisser la place à une nouvelle forme d'interaction. Désormais, c'est le client qui décide quand, comment et où il entrera en relation avec le commerçant. Un changement de comportement qui conduit les commerçants à repenser la relation client dans toutes les phases qui la composent : avant/pendant et après l'acte d'achat.

De nouveaux usages pour un nouveau parcours client

Depuis l'avènement du e-commerce, les commerçants proposent de nouveaux parcours d'achat. Ces parcours conjuguent les avantages du commerce physique (tester le produit et en disposer immédiatement) et ceux du commerce sur

Internet (obtenir le meilleur prix et bénéficier d'offres personnalisées). Dans ce contexte, deux tendances se dessinent.

Du web-to-store au store-to-web

Le web-to-store, consiste à passer d'abord par le web pour ensuite se rendre dans l'enseigne physique. Cela concerne, par exemple, une recherche de géolocalisation ou une information sur un produit et sa disponibilité.

Le web-to-store désigne dès lors toutes les pratiques marketing permettant à un commerçant d'amener ses clients en point de vente. À l'inverse, le store-to-web renvoie aux actions permettant à un client présent dans une enseigne physique de se rendre sur le site en ligne, afin d'acheter, par exemple, un produit qui n'est plus disponible dans le point de vente. Ces deux tendances mettent clairement en évidence l'enjeu : savoir être présent quel que soit le point de rencontre, pour garder contact avec sa clientèle et la fidéliser davantage.



Le phygital ou l'art d'associer le commerce au digital

Il ne s'agit donc plus d'opposer physique et digital, mais de définir un nouveau modèle où commerce physique et outils digitaux se complètent pour aboutir à un tout cohérent au service du client. Les pure players, confrontés eux aussi à la concurrence, sont obligés de tester de nouveaux services : livraison toujours moins chère, plus rapide, sur des créneaux très courts (1 à 2 h).

Arrivés à maturité, ces acteurs cherchent de nouveaux relais de croissance et savent aussi reconnaître les atouts des acteurs traditionnels. Cela se matérialise par le développement de réseaux logistiques aux maillages de plus en plus denses, dont le résultat se concrétise par le point de vente de proximité (exemple : ouverture de magasins Amazon GO d'alimentation physique). Dans une démarche inverse, les acteurs traditionnels, après avoir misé sur l'e-commerce, ont compris que leur force résidait justement dans

cette proximité qui les caractérise. Forts de ce constat, ils se sont rendus compte qu'ils devaient valoriser ces synergies, en développant des services comme le "click & collect" et que c'est ainsi qu'ils arriveraient à regagner des parts de marché sur les pure players.

81 % DES CONSOMMATEURS S'ASSURENT QUE LE PRODUIT EST EN STOCK AVANT DE SE RENDRE EN MAGASIN⁽¹⁾

Le point de vente reste le meilleur espace d'achat potentiel. Pour faire revenir les clients en magasin et en attirer de nouveaux, il n'existe pas d'autre solution que d'approprier le web-to-store et le store-to-web, de se concentrer sur les exigences de ce consomm'acteur, ainsi que sur son parcours d'achat. Engager une stratégie de phygital commerce, c'est centraliser tous les

(1) Source : Google

bénéfices du e-commerce comme la recherche de facilité, le gain de temps ou encore la visibilité sur les stocks tout en conservant les attraits de l'achat en magasin dont le contact humain, le test produit et l'achat immédiat.

Dans le premier cas, le client s'assure que le produit est disponible avant de l'acquiescer et de l'enlever. Dans le second, le client entre en contact physique avec le produit qu'il a l'intention d'acheter ou la prestation dont il souhaite bénéficier, ce qui n'est pas possible dans l'e-commerce jusqu'à la réception du produit commandé.

Se faire connaître

Aucun professionnel, quel que soit son secteur d'activité ne peut échapper à cette tendance de fond de la relation client. Il doit s'adapter : vitrine digitale, prise de parole sur les réseaux sociaux, vente en ligne, visibilité sur les moteurs de recherche, campagne d'achats de mots-clés...

Dans le tome 1 du guide, nous avons abordé ces opportunités offertes par le numérique de communiquer autrement.

En parallèle, d'autres actions marketing sont envisageables pour augmenter ses chances d'être visible du plus grand nombre.

Les annuaires en ligne pour plus de visibilité

Avec les smartphones, même les passants consultent Internet pour trouver un commerçant...

Ainsi pour conquérir de nouveaux clients, vous devez être visible sur les annuaires en ligne qui sont, pour la plupart, gratuits : Google My Business, Solocal, annuaires des

syndicats de la région, des offices de tourisme, compass... Pour chaque type d'entreprise, des annuaires spécialisés. Utilisez les réseaux sociaux, notamment Facebook et Twitter pour faire connaître les annuaires sur lesquels vous figurez. Google My Business (voir encadré en p. 20) permet de vous faire connaître en local avec des informations concernant votre entreprise accessibles dans la recherche Google, sur Google Maps et sur Google+.

95 % DES ACTES D'ACHAT COMMENCENT PAR UNE RECHERCHE SUR INTERNET⁽¹⁾

Pour un site marchand, il existe deux plates-formes principales d'avis de consommateurs : Trip Advisor et Yelp.

Optimiser sa visibilité locale

Ainsi, il est essentiel d'être visible localement et facile à trouver. Les résultats

Click & collect et e-réservation

Avec le click & collect, le client achète en ligne et récupère son article en magasin, sans payer de frais de port.

Dans l'e-réservation, le client réserve un article, un soin chez le coiffeur, une table au restaurant ou une chambre d'hôtel avant de se rendre dans le point de vente.



Téléchargez le TOME 1

www.guidedigitalpro.banquepopulaire.fr

(1) Source : Google

POURQUOI EST-IL INDISPENSABLE D'AVOIR UNE STRATÉGIE DIGITALE ?

1- Rechercher

80 % des Français utilisent Internet pour rechercher un professionnel

2- Se renseigner

67 % des internautes sont influencés par les avis et les commentaires sur Internet



SOYEZ LÀ OÙ VOS CLIENTS VOUS CHERCHENT

5- Acheter
+11 % de croissance chaque année pour le e-commerce

3- Comparer
85 % des internautes recherchent des informations avant achat

4- Contacter

69 % des Français utilisent Internet pour prendre contact avec un professionnel

Source : Banque Populaire

locaux s'affichent lorsqu'un utilisateur recherche un commerce ou un lieu à proximité de l'endroit où il se trouve.

SI **96 % DES CONSOMMATEURS**
FONT LE CHOIX D'UN COMMERCE
DE PROXIMITÉ POUR DES RAISONS
GÉOGRAPHIQUES...

Ces résultats sont visibles sur la page de recherche ou dans Google Maps. Par le biais de l'adresse IP, Google est capable d'interpréter la position

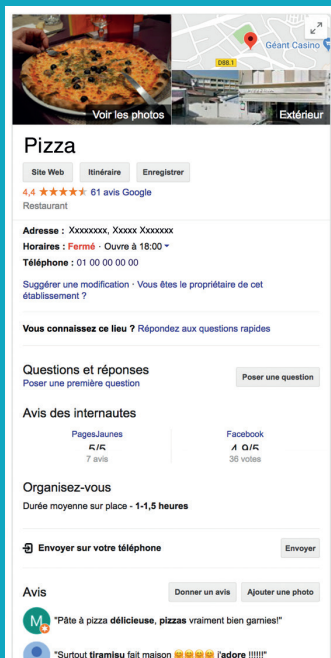
géographique des internautes. Les résultats locaux s'appuient principalement sur des critères de pertinence, de distance et d'importance (niveau de popularité). Vous constatez que votre établissement ne s'affiche pas lorsque vous effectuez des recherches sur vos produits ou services dans votre zone géographique ? Pensez à créer et renseigner avec des données précises et complètes votre fiche Google My Business (voir encadré ci-dessous).

ZOOM SUR GOOGLE MY BUSINESS

La création d'une fiche Google My Business permet de renforcer votre présence sur le web local, d'être facilement géolocalisable par vos clients, de trouver l'itinéraire pour accéder à votre société grâce à Google Maps, d'accéder plus rapidement à vos coordonnées (adresse postale, téléphone) et horaires d'ouverture.

De plus, vos clients, grâce à Google My Business, pourront facilement déposer des avis et des commentaires sur votre entreprise, consulter des photos de votre établissement, de vos produits, de votre équipe et même effectuer une visite virtuelle de votre magasin. Ainsi pour une entreprise de proximité, Google My Business est un vrai atout pour remonter immédiatement dans les résultats de recherche Google tout en apportant des informations très utiles et pratiques à vos clients et prospects.

Exemple fictif d'une fiche
Google My Business



Outils de communication traditionnels

Mais attention, à trop se focaliser sur le digital, il ne faut pas pour autant négliger les fondamentaux du commerce. Les associations de commerçants et/ou de centres commerciaux, les CCI (Chambres de Commerce et d'Industrie), les offices de tourisme et des syndicats de région restent de bons moyens également de se faire connaître.

Quant aux prospectus et affichages publics, ils font également partie des actions de marketing traditionnelles.

Toujours dans la même perspective, rejoindre un réseau de commerçants, se rendre sur les salons professionnels

... **91 % DES CONSOMMATEURS**
LE FONT ÉGALEMENT POUR DES RAISONS
RELATIONNELLES (QUALITÉ DE L'ACCUEIL,
DU SERVICE)⁽¹⁾

sont des moyens d'élargir son réseau et de toucher de nouveaux clients potentiels.

(1) Source : Étude NOVENCIA Commerce de proximité

TOUTES LES FORMES DE COMMERCE CONVERGENT VERS UN NOUVEAU CONCEPT : LE COMMERCE CONNECTÉ*



* Voir glossaire p. 31

EXEMPLES ILLUSTRATIFS

- Les commerçants traditionnels mettent en place des vitrines interactives (Bloomingdale's) ou des centres connectés à Facebook (C&A Sao Paulo)
- Les vendeurs s'équipent de tablettes et d'applications d'aide au conseil en magasin (Séphora)
- Les magasins projettent les conversations des réseaux sociaux sur écran (Citroën Social Club)
- Les e-commerçants ouvrent des points de vente physiques (LDLC)

ENCAISSEZ QUEL QUE SOIT LE MOYEN DE PAIEMENT

Un commerçant doit constamment se renouveler afin d'attirer toujours plus de clients. Dans ce contexte, il doit également proposer un large éventail de solutions d'encaissement afin de ne pas passer à côté d'une vente.

Les moyens de paiement évoluent, eux aussi, pressés par les nouveaux comportements des consommateurs. Ces derniers toujours plus exigeants souhaitent disposer d'un panel de solutions, à la fois simples, pratiques, rapides, universels et sécurisés, adaptés à leurs usages. De plus en plus adeptes de nouvelles technologies, ils sont toujours prêts à tester les dernières innovations, et considèrent le paiement comme une commodité. Dans ce contexte, de nombreuses études prévoient que la majorité des consommateurs utiliseront dans les prochaines années leur smartphone ou un objet connecté, pour effectuer des paiements mobiles.

Optimiser l'étape de paiement pour développer son activité

En parallèle, le paiement doit également répondre aux attentes des

commerçants, qui gagnent en agilité pour personnaliser la relation avec le client et ainsi le fidéliser. Le paiement est la dernière étape du parcours d'achat, c'est pour cela qu'il doit être le plus fluide possible. Plus il est facile à effectuer, plus le consommateur ira au terme de son acte d'achat. Et plus, il sera susceptible de revenir. Mais au-delà de répondre à la nécessité de rapidité et de simplification, l'étape du paiement doit être l'occasion de proposer des services à valeur ajoutée. On pense alors à Uber, qui certes bouleverse le marché du transport individuel, mais révolutionne aussi l'expérience utilisateur en misant sur le tout digital. Plus besoin de sortir sa carte bancaire, vous êtes débité automatiquement en fin de course, sans aucune interaction supplémentaire de votre part. Là encore, la technologie est un moyen au service d'une expérience utilisateur optimisée qui associe émotions, contenus et services. L'optimisation de l'étape de paiement représente ainsi pour le professionnel

un facteur clé du développement de son activité et de sécurisation de son chiffre d'affaires.

LE PAIEMENT DE PROXIMITÉ FACILITER L'EXPÉRIENCE D'ACHAT À TRAVERS LE PAIEMENT

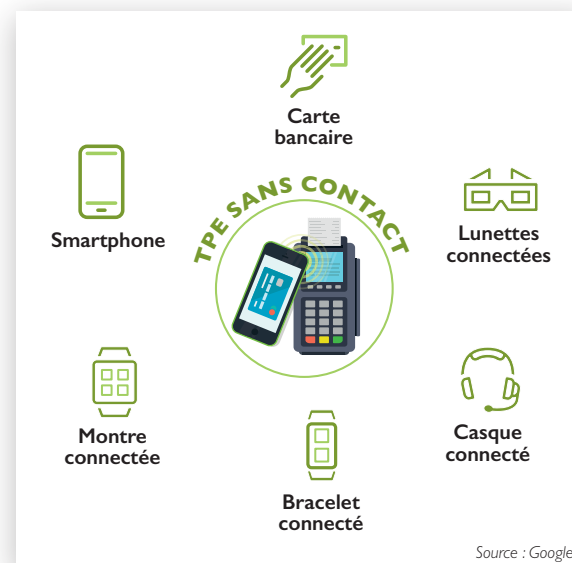
Avec l'essor du digital et de la mobilité, une nouvelle façon de payer est apparue et il est essentiel d'en appréhender les bénéfices. L'étape du paiement apporte aujourd'hui des services à valeur ajoutée. Dans ce contexte, de nombreux commerçants proposent le paiement sans contact via la carte bancaire et le smartphone.

Adopter le TPE sans contact : l'avenir de l'encaissement

En acceptant de nouveaux modes de paiement, vous véhiculerez une image de modernité tout en facilitant le parcours de vos clients. Disposer d'un TPE sans contact est un pré-requis. Cette technologie vous permet d'accepter tous les moyens

de paiement connectés.

Aujourd'hui, une innovation s'impose si elle propose un usage nouveau pensé pour l'utilisateur. C'est le cas du paiement sans contact. Plus de monnaie à échanger, plus de carte à insérer, plus de code à saisir.



Source : Google



ASAWINKLAEMIA

Le système nécessite une carte dotée d'une antenne spéciale et d'un terminal adapté. La fonctionnalité sans contact permet de régler les paiements jusqu'à 30 € avec une carte bancaire et illimité avec un smart-

de paiement électronique (TPE) du commerçant. Les commerçants qui acceptent le paiement sans contact pourront capter et fidéliser cette clientèle en quête de gain de temps et de simplicité.

Le paiement sans contact, c'est en effet du gagnant-gagnant... Moins d'attente à la caisse pour vos clients et un règlement quasi instantané pour vous! Grâce à la technologie NFC (Near Field Communication), qui peut s'intégrer dans une carte bancaire comme dans un smartphone, le paiement sans contact s'est progressivement imposé en France. Avec 625 000 commerçants équipés (soit 4 terminaux sur 10⁽¹⁾), le sans contact a franchi le cap

du milliard de transactions effectuées en 2017.

Si la sécurité a pu être une source d'inquiétude au départ, ce n'est plus du tout le cas aujourd'hui.

Quand le smartphone devient carte bancaire

Sur le même principe de fonctionnement, la carte bancaire se dématérialise dans le smartphone.

Le smartphone devient alors un mode de paiement sécurisé (la carte n'étant jamais stockée dans le smartphone ou chez le commerçant). Au-delà de la rapidité et de la sécurité de ce type de paiement, le sans contact permet d'offrir une expé-

rience client plus fluide, confortable et proche des attentes des clients en termes de simplification de l'acte d'achat. Pour les commerçants, le sans

71% DU PARCOURS D'ACHAT EN COMMERCE DÉBUTE PAR UNE RECHERCHE DEPUIS UN SMARTPHONE EN FRANCE⁽²⁾

contact offre un gain de temps non négligeable, rendant le parcours client plus rapide. De plus, en évitant la manipulation de monnaie, la technologie sans contact permet d'alléger les

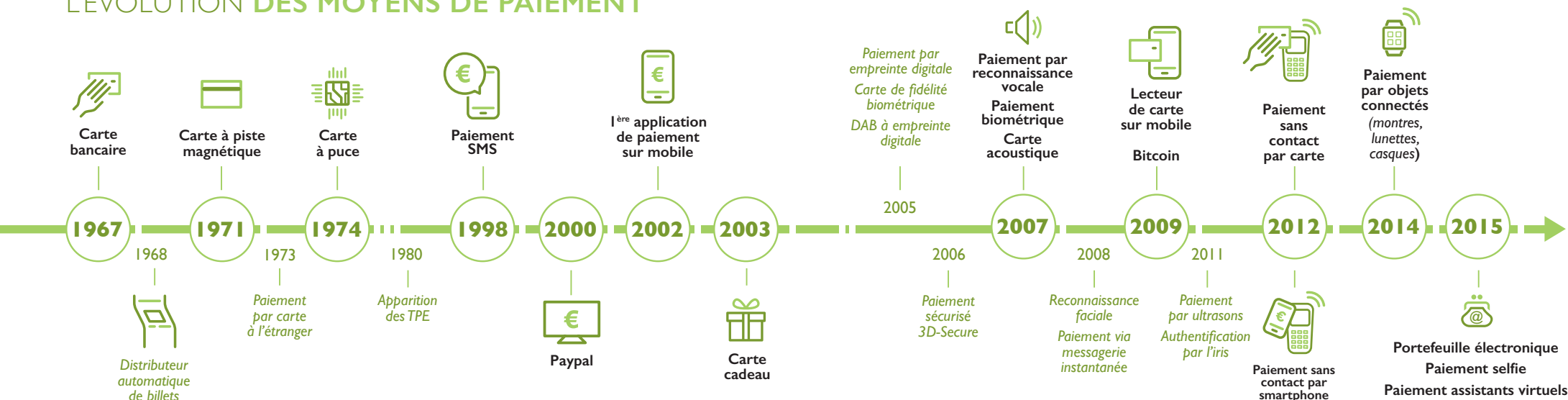
(1) Source : GIE Carte Bancaire

(2) Source : Google

**46,7 MILLIONS DE CARTES SANS
CONTACT, SOIT 70 % DES CARTES EN CIRCULATION EN FRANCE À FIN NOVEMBRE 2017⁽¹⁾**

phone (dans la limite du plafond de la carte bancaire détenue par le client). Le paiement se fait en approchant sa carte bancaire ou son smartphone à quelques centimètres du terminal

L'ÉVOLUTION DES MOYENS DE PAIEMENT



actions de gestion et de traitement des espèces.

Le mobile, outil de fidélisation et d'optimisation de la transaction

Grâce à leur smartphone, les consommateurs ont toujours à portée de main un accès direct au web. De son usage premier, permettre de

De plus en plus de paiements se font directement sur mobile, notamment grâce aux applications. Le mobile est ainsi devenu un objet incontournable dans la relation commerciale. Tout d'abord parce que – comme on l'a vu précédemment – les nouvelles technologies permettent aujourd'hui d'établir un contact de proximité avec le client, de l'identifier et de traiter ses données, et de personnaliser les messages qui lui sont destinés. Mais aussi parce qu'aujourd'hui les consommateurs ont pris l'habitude de tout faire en mobilité, y compris réaliser leurs achats.

Le mobile modifie les comportements d'achat de vos clients

Là encore, le smartphone redéfinit la relation entre le consommateur et le commerçant. Dans ce contexte, le

paiement mobile casse les codes pour mieux s'adapter aux nouveaux modes de consommation. Le porte-monnaie mobile – transposition sur un smartphone de tout ce qui se trouve dans notre portefeuille physique – en est un bon exemple. Il permet, en effet, aux consommateurs d'effectuer de manière sécurisée et rapide plusieurs types de transactions : paiement, utilisation de leur carte de fidélité ou de cartes cadeau...

Capter une nouvelle clientèle en acceptant de nouvelles marques de cartes bancaires

Mettre à la disposition de ses clients des outils habituellement réservés aux grandes enseignes participe à renforcer votre image de marque et la qualité de service de votre commerce. Il en va de même des cartes bancaires étrangères si votre commerce se situe en zone touristique. Là encore, il s'agit de faire preuve d'agilité et d'adaptation aux usages actuels afin d'optimiser chaque transaction et de conquérir de nouveaux clients. Ainsi permettre à vos clients de vous régler avec leur carte American Express, en installant un logiciel spécifique sur votre TPE, vous permet de capter une nouvelle clientèle à fort pouvoir d'achat et de développer ainsi votre activité. En effet, les titulaires de cette carte effectuent des dépenses bien supérieures à la moyenne, fréquentent plus souvent les commerçants affiliés et y sont plus fidèles que les titulaires d'autres cartes bancaires. Les porteurs de cartes American



LE TOURISME CHINOIS

2 MILLIONS DE VOYAGEURS CHINOIS EN FRANCE EN 2017

7 JOURS EST LA DURÉE MOYENNE DE LEUR SÉJOUR EN FRANCE

20 % DE CROISSANCE ATTENDUE CHAQUE ANNÉE DANS L'HEXAGONE

Source : Union Pay

Express sont, en effet, récompensés pour leurs dépenses réalisées avec celles-ci. Ils dépensent en priorité dans les établissements acceptant leur carte. Ils sont déjà fidélisés, vous n'avez plus qu'à les capter.

75 % DES CLIENTS AMERICAN EXPRESS REGARDENT SI LE LOGO EST PRÉSENT AVANT DE RENTRER DANS UN COMMERCE⁽²⁾

Certains profils ont également davantage de chance de disposer d'une carte American Express : des clients amenés à voyager régulièrement, qui effectuent des dépenses importantes

(2) Source : American Express, 2016



téléphoner, le smartphone, agrège aujourd'hui une grande diversité de fonctions.

(1) Source : Google

avec leur carte (pas de plafond de dépenses), des clients qui règlent des achats avec leur carte professionnelle... Quant aux clients venant de l'étranger, ils sont plus enclins à dépenser avec leurs cartes de paiement habituelles.

CHOOZEO : UNE SOLUTION DE E-PAIEMENT EN 3 OU 4 FOIS



BÉNÉFICES CLIENTS FINAUX

- Assure un achat immédiat
- Offre la gratuité du crédit pour des montants entre 135 € et 3 000 €
- Permet l'échelonnement des paiements (3 ou 4 fois)



BÉNÉFICES COMMERÇANTS

- Garantit le paiement du montant total de la vente sous 48 à 72 heures
- Favorise une augmentation du panier moyen
- Contribue à optimiser le taux de conversion sur le site Internet
- Participe au développement de votre activité

C'est donc à la fois une manière de renforcer votre image de marque auprès de cette clientèle et un gage de qualité pour celle-ci.

LE PAIEMENT À DISTANCE POUR FACILITER LA TRANSACTION

Le commerce à distance recouvre différentes situations. La vente à distance (VAD) permet de vendre et d'encaisser le paiement d'un client sans qu'il soit physiquement présent. Elle peut s'effectuer par téléphone, Internet, site e-commerce, catalogue, téléachat, SMS, mailing...

Le règlement par carte bancaire est généralement le moyen de paiement favorisé.

Là encore, il s'agit de proposer des services à valeur ajoutée qui vont favoriser le taux de conversion tout en apportant confort de gestion au consommateur comme au commerçant.

Le lien de paiement sécurisé : une solution de paiement agile adaptée à tous les secteurs

Il s'agit de proposer à vos clients de vous régler à distance par carte bancaire, même sans site Internet, ni module de paiement Internet, en leur envoyant un lien de paiement sécurisé par e-mail, qui renvoie lui-même vers le formulaire de paiement par carte bancaire.

Cela vous permet d'optimiser la gestion de votre trésorerie au quotidien avec les transactions par cartes bancaires qui sont automatiquement

créditées sur votre compte bancaire. Cette solution est notamment adaptée pour des professionnels qui ne disposent pas de site marchand, qui ont une activité occasionnelle (ex : location saisonnière de chambres d'hôtes avec versement d'arrhes) ou qui réalisent non pas des ventes de produits, mais des prestations, comme les artisans du bâtiment ou les plombiers (ex : paiement d'un acompte ou d'une partie de la prestation suite à un devis).

Le consommateur se voit proposer une solution de paiement simple, sécurisée, qui lui évite le recours au chèque.

Quant au professionnel, il s'épargne le risque de chèques impayés et les délais habituels de courrier postal.

Le paiement échelonné : une solution sécurisante pour dynamiser vos ventes

Si vous avez misé sur Internet pour doper vos ventes, par exemple via un site e-commerce, il est également essentiel de mettre à disposition de vos clients des solutions innovantes de paiement pour gérer au mieux cette relation à distance.

Offrir la possibilité d'achat en plusieurs fois pour les articles onéreux ou les achats « coup de cœur » permet aux consommateurs d'effectuer un achat sans solliciter de crédit auprès de leur banque. L'ensemble de ces actions reflète l'intégrité et la qualité de service de votre offre e-commerce.

Un gage de professionnalisme qui favorise, là encore, la fidélisation.

PAIEMENT EXPRESS : UNE SOLUTION DE PAIEMENT SÉCURISÉE SANS SITE INTERNET, NI MODULE DE E-PAIEMENT

PAIEMENTEXPRESS



BÉNÉFICES CLIENTS FINAUX

- Facilite les paiements
- Disponible 24h/24 et 7j/7
- Alternative fiable, rapide et sécurisée à l'envoi de chèques par voie postale



BÉNÉFICES COMMERÇANTS

- Garantit la fiabilité et la sécurité des encaissements (en mode 3D-Secure et certification PCI-DSS)
- Réduit les coûts et les délais
- Met à disposition un outil de consultation des transactions réalisées



ADOBESTOCK

Conclusion

Avec le digital, ce qui change ce n'est pas ce que veut le consommateur, mais comment il veut l'obtenir. Et la manière de l'obtenir – ou en d'autres termes la relation commerçant-consommateur – prend de multiples formes aujourd'hui. Il est donc essentiel d'appréhender ces différents canaux de vente et de communication pour rester dans la course et pourquoi pas distancer ses concurrents.

Exploiter des solutions de communication digitale adaptées aux problématiques du commerce de proximité – qui sont d'ailleurs devenues au fil du temps de plus en plus simples à utiliser – permet, en effet, de générer du trafic en magasin, des ventes additionnelles et d'attirer de nouveaux clients. La digitalisation n'est donc pas une fin en soi, mais un outil complémentaire aux outils de vente classiques. Bonne nouvelle, les enseignes se sentent mieux armées face à cette transformation digitale et en identifient mieux les apports⁽¹⁾. La digitalisation n'est pas une menace, mais une formidable opportunité pour affirmer sa singularité, valoriser ses atouts auprès d'une clientèle qui a elle-même évolué.

(1) 4^e baromètre Oliver Wyman sur la mutation digitale de la distribution (2017)

GLOSSAIRE

APPLICATION MOBILE

Il s'agit d'un logiciel installé sur une tablette ou un smartphone, téléchargeable de manière gratuite ou payante. Les applications mobiles sont conçues pour s'adapter aux spécificités et aux contraintes ergonomiques des écrans de smartphones. Elles permettent un accès plus simple, rapide et confortable à des sites et services en ligne.

CLICK & COLLECT

Procédé qui permet à un consommateur d'acheter un produit en ligne, puis de venir le retirer en point de vente.

COMMERCE CONNECTÉ

Tendance par laquelle les acteurs du commerce traditionnel utilisent les canaux digitaux pour développer leur activité.

COMPORTEMENT D'ACHAT

S'intéresse aux attitudes et aux prises de décisions des acheteurs. Il définit les modèles de vente et les processus commerciaux.

CONNAISSANCE CLIENT

Ensemble des données collectées par une entreprise concernant ses clients. Ces données serviront de base pour réaliser des actions marketing et de fidélisation.

COUPONING

Coupons, bons de réduction, bons de remboursement, etc. distribués aux consommateurs.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Ensemble de systèmes qui regroupe l'analyse des données clients et les actions marketing créées pour affiner la connaissance et l'expérience client.

CROSS-CANAL

Stratégie permettant d'exploiter les différents canaux de communication en optimisant un parcours utilisateur.

DASHBOARD

Le terme anglais pour tableau de bord. Il s'agit d'un tableau représentant les principaux indicateurs clés de performance utilisés pour juger de l'efficacité de sa stratégie et de ses actions, et ainsi piloter au mieux son activité.

DONNÉES CLIENT

Ensemble des données relatives aux clients qui peuvent être collectées et utilisées par un professionnel.

DONNÉES COMPORTEMENTALES

Ce sont des données marketing obtenues à partir de l'observation d'un comportement (historique et récurrence d'achat, panier moyen, comportement de visite sur un site e-commerce...).

E-COMMERCE

Ou commerce électronique, rassemble toutes les transactions commerciales se réalisant à distance via des interfaces digitales.

E-PAIEMENT

Ou paiement électronique, est un moyen permettant d'effectuer de manière dématérialisée – via un ordinateur ou un smartphone – des transactions commerciales pour l'échange de biens ou de services sur Internet.

EXPÉRIENCE D'ACHAT

Ensemble des émotions, stimulations et interactions avec la marque/entreprise ressenties par le client, avant, pendant et après l'achat.

KPI

Acronyme pour Key Performance Indicator. Les KPI sont les indicateurs clés de performance, qui peuvent être utilisés, entre autres, dans le domaine du marketing ou de l'analyse d'audience d'un site web (ex : nombre de visites, panier moyen, achats réalisés...).

MARKETING DIGITAL

Regroupe l'ensemble des techniques qui utilisent les canaux digitaux pour vendre un produit ou un service, ou pour promouvoir une marque auprès de consommateurs : l'emailing, la publicité display avec les bannières, le référencement (SEO, SEA...), les réseaux sociaux, etc.

MAGASIN INTELLIGENT

Désigne en général un point de vente capable d'adapter son offre, en fonction des caractéristiques et comportements de ses visiteurs. Il a également pour

OMNISCANAL
Une approche omniscanal prend en compte tous les canaux de communication possibles avec sa cible, afin d'optimiser tous les points de rencontre avec elle et d'être au plus près de ses attentes.

PURE PLAYERS
Désignent les entreprises dont l'activité se concentre exclusivement sur Internet. Amazon et eBay font partie des pure players les plus connus.

3D-SECURE

Programme de sécurisation des transactions sur Internet qui permet de lutter contre les fraudes. Il demande à l'internaute qui souhaite réaliser un paiement sur Internet, de s'identifier au moment du paiement par carte bancaire sur le site du cybermarchand.



FID PRO GÉREZ FACILEMENT VOTRE RELATION CLIENT ET CONTRIBUEZ AU DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ACTIVITÉ.

Rencontrez votre conseiller ou connectez-vous sur **banquepopulaire.fr**

  **#LaBonneRencontre**



BPC, Société anonyme à direction et contrôle de surveillance au capital social de 157 942 330 €, RCS Paris n° 493 455 042 - Siège social : 50 avenue Pierre-Maxime-Feuillet, 75011 Paris Cedex 13. Intermédiaire d'assurance immatérielle. ADRBIS, n° 14 08 045 100. Crédit photo : Getty Images - 1072011 - 2011

**ADDITIONNER LES FORCES
MULTIPLIER LES CHANCES**

