

# Hyper-personnalisation vs. Segmentation : A-t-on encore besoin de segmenter les clients à l'ère du Big Data ?

Capgemini Consulting – ESSEC

Chaires Vente et Stratégie Marketing, Communication et Stratégies de Marque



# Sommaire et avant-propos

- 1. L'évolution des techniques de segmentation : d'une segmentation de masse à l'hyper-personnalisation ?**
- 2. L'évolution des comportements clients impose une nouvelle réflexion sur la segmentation : on ne peut plus les segmenter comme avant**
- 3. Les nouvelles technologies au service de l'hyper-personnalisation**
- 4. Limites de l'hyper-personnalisation et enjeux sur la perception de la personnalisation**

## « Une collaboration entre l'ESSEC et Capgemini Consulting qui continue »

2016 marque le retour des publications rédigées conjointement par Capgemini Consulting et la Chaire **Vente et Stratégie Marketing (VSM)** de l'ESSEC, rejointe cette année par la Chaire **Communication et Stratégies de Marque (CSM)**.

Depuis son origine la Chaire VSM a pour objectif de former les étudiants aux fonctions commerciales et marketing, tandis que la Chaire CSM se concentre sur la communication. Les Chaires se sont rapprochées du fait de l'imbrication toujours plus forte entre ces différents métiers. Via les programmes de ces deux Chaires, les étudiants, ainsi que l'équipe pédagogique de l'ESSEC qui les encadre, cherchent à comprendre et anticiper les évolutions stratégiques des métiers du marketing, de la vente et de la communication, et ce dans différents secteurs et environnements.

Capgemini Consulting accompagne les étudiants des deux Chaires dans leurs travaux depuis plusieurs années, notamment via du coaching dans le cadre de missions de conseil réalisées par les étudiants auprès d'entreprises partenaires, mais également via une collaboration étroite débouchant sur l'organisation de conférences et la publication d'un Point de Vue sur une thématique prospective.

Depuis la première édition des Points de Vue ESSEC - Capgemini Consulting, sortie en 2005 sur la thématique de la Stratégie Tarifaire, les publications ont toujours eu vocation à traiter de sujets au cœur de l'actualité des entreprises, sous un angle prospectif. Avec la thématique de l'hyper-personnalisation, la problématique de 2016 ne déroge pas à cette règle, et pose la question de l'intérêt de continuer à segmenter demain alors que les données et les nouvelles technologies qui y sont associées permettent de plus en plus d'effectuer directement un ciblage individuel et contextualisé.

### « Pourquoi et comment a été retenue cette thématique de l'hyper-personnalisation ? »

Ce sujet confrontant segmentation et hyper-personnalisation a été retenu à l'issue d'une première conférence organisée par les étudiants de l'ESSEC en mars 2016. Lors de cette conférence, après l'intervention du sociologue **Dominique Desjeux**, ainsi que de **Nicolas Mariotte**, (Directeur Capgemini Consulting), 4 thématiques ont été exposées, parmi lesquelles :

- Les nouveaux modèles marketing centrés sur l'engagement client,
- L'expérience digitale end-to-end,
- L'imbrication des métiers à l'ère du digital et le rôle du Chief Digital Officer,
- L'hyper-personnalisation vs. la segmentation à l'ère de la data.

Ce sont les participants de la conférence qui ont voté pour que le sujet de l'hyper-personnalisation soit approfondi lors d'une seconde conférence, organisée en juin 2016, et à laquelle ont participé **Florence Benoit-Moreau** (Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine), **Corentin Thumerelle** (Fondateur de la start-up Emoovio), **Marielle Attal Taieb** (Directrice Strategic Planning chez Kellogg's) et **Olivier Auliard** (Chief Data Scientist chez Capgemini Consulting).

Cette seconde conférence a permis de répondre aux interrogations sur l'hyper-personnalisation, essentiellement dans le B2C, et de faire émerger d'autres questions sur les implications potentielles de ce nouveau concept. La matière et les réflexions collectées au cours de cette conférence ont permis ensuite d'alimenter le contenu de ce Point de Vue.

### « L'hyper-personnalisation : quels enjeux ? »

Le concept de segmentation est en pleine mutation. La prise en compte de nouveaux critères – notamment comportementaux – a permis de mieux appréhender l'hétérogénéité des clients ou prospects en fonction de leurs modes de consommation. L'apport des nouvelles technologies qui permettent de collecter et traiter des données à grande échelle (« Big Data ») va jusqu'à permettre d'identifier et caractériser un individu unique. Améliorant leurs techniques de connaissance client, les entreprises semblent désormais être en mesure de pouvoir rentrer en relation directe avec lui et lui proposer une offre et une expérience sur-mesure : une expérience hyper-personnalisée et hyper-contextualisée.

L'enjeu de l'hyper-personnalisation est double. Il s'agit d'abord de mieux satisfaire les clients qui souhaitent être considérés comme uniques (et non comme faisant partie d'un segment, noyés dans la masse) et bénéficier d'une relation personnalisée ainsi que d'offres répondant à leurs besoins propres. Ensuite il s'agit, pour les entreprises, de cibler plus finement, afin d'optimiser les investissements marketing et communication.

Le concept d'hyper-personnalisation s'inscrit en fait dans un changement de paradigme marketing, autrefois focalisé sur les produits, et centré autour du client aujourd'hui. Naturellement, cela doit se traduire par une meilleure compréhension des besoins des clients. Dans ce contexte, se pose alors la question de la segmentation « traditionnelle » à l'heure où l'exploitation des données permet d'appréhender un client à l'échelle individuelle – et donc de répondre à ses attentes de manière personnalisée. Quel intérêt y a-t-il à continuer à segmenter ses clients alors que la technologie ouvre la voie à un ciblage individuel et à l'hyper-personnalisation de l'expérience et des offres ?

Nos recherches et l'intervention de spécialistes de la question lors de la conférence de juin 2016, nous obligent à apporter une réponse nuancée quant à « l'abandon » de la segmentation.

Tout d'abord parce qu'il existe encore de nombreuses limites à l'hyper-personnalisation : limites éthiques et réglementaires quant à l'utilisation de données personnelles, limites humaines quant aux interprétations statistiques et aux difficultés d'appréhender un nombre quasi-infini de modèles, et enfin limites économiques quant au risque de dilution des efforts de marketing et communication.

A ces limites, se rajoute la difficulté de généraliser l'hyper-personnalisation à tous les types de produits et à tous les profils clients. Ce qui imposerait de continuer à segmenter en amont d'un ciblage hyper-personnalisé et hyper-contextualisé.

Il nous apparaît donc illusoire de faire l'économie de l'exercice de segmentation, qui devra certes évoluer : la segmentation par les usages par exemple doit permettre d'identifier les clients qui recherchent l'hyper-personnalisation. L'hyper-personnalisation n'a de sens que dans un cadre bien défini et compris au sein des fonctions marketing et communication, et une segmentation au préalable permet d'établir ces prérequis. Il s'agit donc davantage de complémentarité entre segmentation et hyper-personnalisation.

# 1 L'évolution des techniques de segmentation : d'une segmentation de masse à l'hyper-personnalisation ?

## « Segmenter, cibler, prioriser »

Segmenter, c'est-à-dire classer ses clients ou ses prospects en groupes homogènes afin de mieux les appréhender et d'identifier leurs caractéristiques spécifiques, fait partie du travail de base des « marketeurs ».

Pour les professionnels du marketing et de la communication, mieux appréhender ses clients signifie d'une part, mieux comprendre leurs besoins (besoins couverts ou non couverts, exprimés ou latents) afin de mieux y répondre et ainsi identifier des opportunités commerciales. Cela permet en amont de choisir ses cibles clients et de développer des offres (produits, services ou expériences) pertinentes, en fonction des segments ciblés. Il s'agit ici d'une segmentation stratégique.

D'autre part, cela signifie également adopter une communication différenciée pour mieux s'adresser à chaque catégorie de clients et ainsi actionner les bons leviers du marketing et de la

communication, dans le but de capter et de fidéliser un maximum de clients. Il s'agit alors d'une segmentation tactique.

A termes, une segmentation efficace doit permettre de mesurer le potentiel et la valeur de chaque segment ainsi défini puis, d'identifier les clients à plus forts enjeux et de prioriser en fonction les investissements et actions marketing associées. Cependant, la segmentation reste par définition une science inexacte, qui vise à présenter une version simplifiée de la réalité afin de faciliter la prise de décision, même si les évolutions récentes ont peut-être changé la donne.

## « Une segmentation toujours plus fine »

Si l'origine du concept de segmentation remonte aux Etats-Unis des années 1920<sup>1</sup>, force est de constater que les techniques ont depuis énormément évolué, et ce vers une segmentation toujours plus fine.

De la **segmentation de masse**, le marketing s'est d'abord dirigé vers une **segmentation dite one-to-many** - un produit ou un service générique à destination de plusieurs segments clients -, puis à **une segmentation one-to-one** - un produit ou un service spécifique à destination d'un seul segment clients bien précis.

Prenons l'exemple de Coca-Cola, un produit de grande consommation pour illustrer ces évolutions :



Initialement, la recette du Coca-Cola est unique, rapidement cependant dans les faits, le goût sucré du Coca-Cola va davantage plaire aux plus jeunes : l'entreprise américaine va alors commencer à segmenter ses clients afin de mieux les cibler. Pour s'adapter aux différences de goûts d'un pays à un autre, la recette elle-même va ainsi progressivement évoluer : les jeunes américains ayant une préférence plus prononcée pour le sucre que les jeunes européens par exemple. En 1982, avec le lancement de Diet Coke (Coca-Cola Light en France), Coca-Cola accélère sa logique de segmentation et vise alors un nouveau segment à l'aide d'un produit spécifique : les femmes, plus soucieuses de leur ligne. En 2005, ce sont les hommes, dont une partie d'entre eux fait à son tour attention à sa consommation de sucre, qui sont ciblés avec le Coca-Cola Zero, accompagné lui d'une campagne de communication « virile ». En constituant des grands segments prioritaires, en déclinant des produits ciblés à ces segments, Coca-Cola pratique alors une segmentation one-to-many. En optant pour la personnalisation de l'un des pans de son mix, via la possibilité de personnaliser les cannettes avec les prénoms des consommateurs (d'abord parmi les 150 plus courants, et par la suite parmi un choix de plus de 500 000 prénoms), Coca-Cola plus récemment a basculé dans une approche one-to-one (bien qu'ici ce ne soit pas le produit lui-même qui soit personnalisé).

En parvenant à récolter toujours plus d'informations sur les clients, les marketeurs ont sans cesse affiné leurs segments en intégrant toujours davantage de critères, et avec une précision toujours plus fine. Initialement seuls des critères de segmentation géographique et sociodémographique (âge, sexe, catégorie socio-professionnelle) étaient utilisés avant que d'autres critères ne soient intégrés – et croisés avec les précédents. Il s'agit notamment des critères comportementaux (on peut citer par exemple la segmentation RFM : Récence du dernier achat, Fréquence d'achats et Montants des dépenses), voire psychographiques (personnalité, style de vie, groupe d'appartenance, reconnaissance en certaines valeurs, etc.) pourtant a priori plus difficiles à mesurer car plus subjectifs en apparence.

Ayant besoin d'être reconnus comme uniques, les clients sont aussi devenus plus complexes à appréhender et ne peuvent plus être segmentés comme avant : on identifie désormais les clients par rapport à ce qu'ils font et non plus par rapport à ce qu'ils sont. Les données récoltées permettent de mettre en place des outils de scoring afin d'identifier les clients à forte valeur, à fort potentiel, les plus susceptibles d'acheter ou de partir à la concurrence, etc.

Toujours plus de segments, entraînant toujours plus de nouvelles gammes de produits, accompagnés de multiples déclinaisons, afin de pouvoir correspondre au besoin de chacun et ainsi satisfaire le plus grand monde... Voilà le paradoxe de la micro-segmentation, qui, en atteignant un degré de précision maximale, ne vise plus systématiquement à prioriser mais plutôt à couvrir l'ensemble du spectre de la base client, en essayant un maximum de répondre aux besoins de chacun.

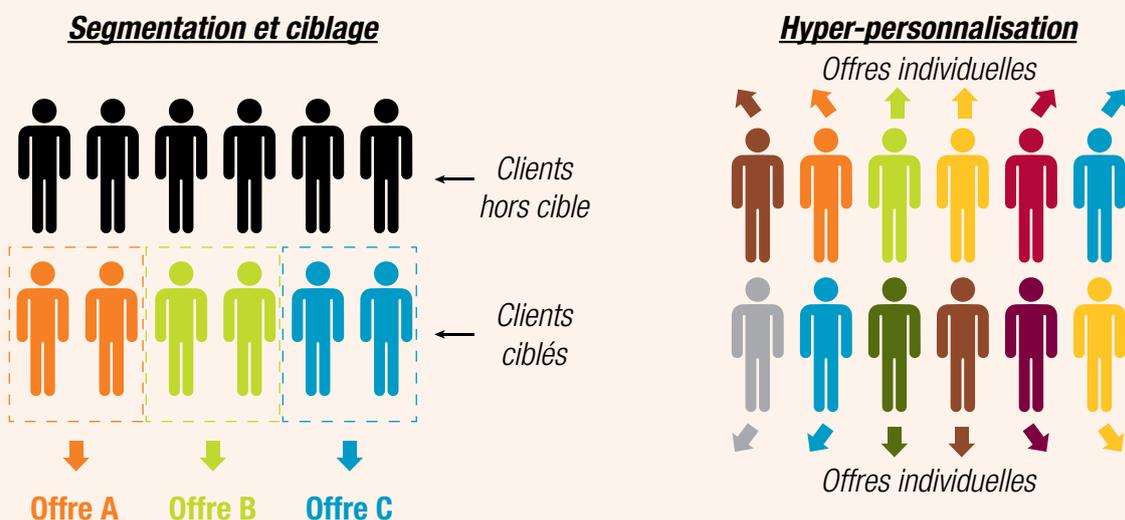
### « L'hyper-personnalisation comme aboutissement des techniques de segmentation ? »

D'un point de vue prospectif, se pose alors la question des prochaines évolutions d'une micro-segmentation poussée à l'extrême et rendue possible par les nouvelles technologies et en particulier l'utilisation des données. Pourrait-on alors se diriger vers une forme d'hyper-personnalisation, où chaque segment client se réduirait à un seul et unique individu, ciblé avec des offres conçues sur-mesure pour lui ?

A première vue l'hyper-personnalisation s'inscrirait en effet comme l'aboutissement de ce mouvement continu de perfectionnement des techniques de segmentation. L'hyper-personnalisation tendrait même vers un idéal pour le marketeur où chaque client pourrait être identifié, ciblé, capté puis fidélisé de manière unique, instaurant ainsi une relation bilatérale unique entre une marque et son client.

#### Comment définir l'hyper-personnalisation ?

L'hyper-personnalisation est une forme poussée de personnalisation du contenu des offres, mais également de l'expérience vécue par le client - qui se doit d'être unique - à l'échelle individuelle et en temps réel. Adaptée au contexte du client, l'hyper-personnalisation s'appuie pour cela sur l'exploitation d'une multitude de données.



# 2 L'évolution des comportements clients impose une nouvelle réflexion sur la segmentation : on ne peut plus segmenter comme avant

## « Les consommateurs ne rentrent plus dans les cases »

Pour bien comprendre le pourquoi et le comment de l'émergence de l'hyper-personnalisation, il faut tout d'abord, comme pour toute nouveauté marketing, prendre le client comme point de départ. Et donc partir du constat que les consommateurs ont changé, et leurs habitudes aussi.

Devenus multi-facettes et éclectiques, ils ne rentrent plus dans les cases telles que définies, au cours du siècle précédent, sur la seule base de critères sociodémographiques. Terminé par exemple le cliché de « la ménagère de moins de 50 ans » – dont le terme est en train de totalement disparaître<sup>2</sup> – ou encore du « jeune cadre dynamique » ou autre « retraité rural ». Cela relève davantage de la caricature que d'une réelle forme de segmentation dans la mesure où, au sein de ces groupes, les habitudes de consommation ne sont pas suffisamment homogènes et peuvent fortement varier en fonction d'autres critères qui doivent donc également être pris en compte.

Les modes de consommation ont évolué au sein de ces groupes. Les femmes ne sont plus les seules à s'occuper des courses alimentaires, les cadres ne prennent plus systématiquement leur voiture pour aller au bureau, les jeunes hommes de banlieues ne sont plus les seuls à écouter du rap, etc. On ne peut plus segmenter comme avant, sur la base de critères désormais jugés trop peu différenciants, car les modes de consommation évoluent et s'éloignent de plus en plus d'idées préconçues.

Non seulement les consommateurs ne rentrent plus dans les cases, mais de surcroît ils ne s'y reconnaissent plus et ne souhaitent pas être catalogués avec telle ou telle étiquette. L'« hypertrophie narcissique » des individus qui composent nos sociétés contemporaines impose aux marques de repenser la façon dont ils interagissent avec leurs clients. Mieux informés, ceux-ci sont également devenus plus exigeants et souhaitent désormais être reconnus et mis en avant, inversant le rapport de force existant avec les marques.

## « L'émancipation du client et le besoin de reconnaissance individuelle »

Les clients ne sont plus passifs et interagissent avec les marques. La communication « top-down » ne fonctionne plus. Utilisant les réseaux sociaux, les consommateurs communiquent désormais d'égal à égal avec les marques. Devenus de plus en plus acteurs de leur consommation, ils choisissent l'offre qui leur convient, le produit ou le service qui semble avoir été spécialement conçu pour eux, le co-construisent lorsque cela est possible et le personnalisent s'il le faut. Ils exigent du sur-mesure et une expérience client personnalisée. Et pour répondre à ce phénomène, il devient nécessaire d'engager une conversation, de parvenir à terme à ce que le client se sente unique et reconnu comme tel dans le dialogue qui le lie à la marque.



“**Témoignage :** Corenthin THUMERELLE – Société EMOOVIO (tourisme expérientiel)

“Ma start-up, spécialisée dans le tourisme expérientiel, considère chaque personne, chaque touriste, comme unique. Ses critères et ses contraintes pour sa destination et son emploi du temps sont pris en compte pour proposer une solution sur-mesure. Le secteur du tourisme doit s'adapter, par essence, aux attentes du client. Quand le client est en recherche, il est bien plus apte à donner des informations sur lui. C'est en revanche difficile lorsqu'il n'en est pas à l'initiative, car cela lui donne un sentiment d'intrusion. Il peut se sentir agressé et refuser la connexion, alors qu'il aurait pu solliciter la marque à un autre moment de sa vie, ou même de sa journée.”

**« Hyper-personnaliser et hyper-contextualiser pour recréer un lien privilégié avec le client ? »**

L'hyper-personnalisation est bien plus qu'une segmentation ultrafine, bien plus qu'une adaptation des anciennes techniques à l'échelle d'un individu et bien plus qu'une forme de segmentation prenant en compte de nouveaux – et nombreux – critères. L'hyper-personnalisation c'est aussi l'adaptation à un contexte, une hyper-contextualisation.

En effet, le client change, il n'est pas dans les mêmes dispositions et n'a pas les mêmes habitudes à toute heure de la journée ou en tout lieu. Ce qui peut le faire passer d'un « segment » à un autre en fonction du contexte. L'hyper-personnalisation c'est donc aussi l'adaptation de la relation client en temps-réel, en y adaptant aussi bien le contenu des offres que les interactions et l'expérience client dans son ensemble.

**« Le marketing individualisé, une priorité pour 90% des professionnels<sup>3</sup> »**

Toutes ces évolutions dans les comportements clients ont donc rendu obsolètes les techniques de segmentation traditionnelle. Les marketeurs et autres communicants ont bien compris que la nouvelle lecture des besoins et des attentes clients se mesurerait désormais à l'échelle de l'individu. Qu'il fallait pour cela prendre en compte les usages propres du client et s'adapter en permanence en temps-réel à son environnement.

Conscient que la mise en place d'une expérience client personnalisée représente un avantage marketing et commercial stratégique pour se démarquer de la concurrence, 9 professionnels sur 10 considèrent que l'avenir réside dans le marketing « individualisé »<sup>4</sup>. Et à première vue, les moyens technologiques pour y arriver ne manquent pas...



# 3

## Les nouvelles technologies au service de l'hyper-personnalisation

Si nous avons pris comme point de départ de notre réflexion l'évolution des comportements clients, il est néanmoins évident que sans l'apport des nouvelles technologies, notamment en lien avec le « Big Data », l'hyper-personnalisation ne serait pas envisageable.

### « Big Data, algorithmes et modèles prédictifs permettent un ciblage individualisé »

Pour pouvoir segmenter efficacement, il a toujours été nécessaire de disposer d'un volume important de données fiables et pertinentes. Cependant pour tendre vers l'hyper-personnalisation, il faut disposer d'un volume bien plus important de données, et de disposer de données plus riches et plus variées : l'arrivée du Big Data rend l'hyper-personnalisation possible.

La collecte de données à grande échelle, accompagnée de nouvelles méthodes d'analyses et de traitement des données, ont permis de générer de nouveaux modèles, et notamment des modèles prédictifs. Puisque nous en savons aujourd'hui davantage sur le client – son identité, ses comportements, ses habitudes, ses préférences, etc. – il est désormais devenu possible de mettre en place des scores clients de plus en plus fiables et fins, qui permettent notamment de prévoir avec pertinence ses prochains actes. L'exploitation des données permet par exemple d'identifier les clients les plus susceptibles d'effectuer des achats. Ces clients peuvent alors faire l'objet d'actions marketing ciblés adaptés à leurs habitudes et préférences, directement sur la base de ces scores prédictifs : il n'est alors plus forcément nécessaire de réaliser une première segmentation de la base client en amont.

Ce **volume** important de données collectées permet tout d'abord de réaliser davantage de croisements statistiques, ce qui renforce la robustesse des analyses de connaissance clients. Les data scientists viennent aujourd'hui en appui des marketeurs pour croiser des centaines (voire davantage) de variables et définir les algorithmes prédictifs mentionnés, sous forme de régressions statistiques et de scores.

Pour les aider dans leur tâche, ce ne sont pas les données qui manquent : historiques de navigation via les cookies et historiques d'achat on-line (récence, fréquence, montant) sont par exemple collectés quotidiennement sur internet. L'utilisation croissante des smartphones permet en outre de disposer en continu de la localisation des clients et prospects d'une marque. Enfin, les mentions, partages ou commentaires postés sur les réseaux sociaux permettent également d'en savoir plus sur les préférences, les modes de vies et les habitudes de consommation de chacun. En récupérant des données externes, il est possible d'en savoir presque autant sur des prospects que sur des clients.

Le développement des objets connectés devrait à l'avenir encore accélérer la production et la collecte de données comportementales, ce qui permettra d'enrichir davantage encore la connaissance qu'ont les entreprises de leurs clients ou prospects. Ainsi les marketeurs pourront préciser davantage encore le ciblage des clients et prospects pour leur proposer ensuite des offres hyper-personnalisées.

### L'impact des objets connectés

L'internet des objets (Internet of Things) est vecteur d'accroissement exponentiel du volume de données générées : exemples d'applications potentielles pour les assurances

On estime que d'ici 2020, 27% des données générées dans le monde proviendront des objets connectés<sup>5</sup> ; proportion qui devrait encore croître au fur et à mesure que l'usage des objets connectés se démocratise.

L'assurance notamment, secteur à haute intensité de données, devrait de plus en plus s'appuyer sur les données issues des objets connectés pour adapter ses solutions.

Les voitures connectées tout d'abord, permettront aux compagnies d'assurance de connaître avec précision les modes de conduite de leurs clients et d'adapter les tarifs en fonction. Les risques pourront également être prévenus plus facilement, grâce aux données sur l'état du véhicule, et ainsi être réduits.

De même les objets connectés liés à la santé (bracelets connectés, balances intelligentes...) pourraient potentiellement permettre aux assureurs de mieux apprécier les risques liés à la santé de leurs clients.

Dans les 2 cas, c'est le principe même de la mutualisation des risques, principe fondateur de l'assurance, qui pourrait être remis en cause au profit d'un calcul individualisé des risques. A terme, même si des contraintes réglementaires freinent ce mouvement, toutes les solutions d'assurance pourraient être hyper-personnalisées.

Generali a ainsi décidé en juillet 2016 de lancer sur le marché allemand une assurance prévoyance au comportement, nommé Vitality, qui permet de réduire les primes de leurs assurés qui prennent soin de leur santé. En tentant de réinventer le métier de l'assurance, Generali est persuadé que ses assurés seront encouragés à mener une vie plus saine, renforçant ainsi la solidarité entre les assurés. L'objectif est effectivement de réduire ainsi les coûts pour la société dans son ensemble. Pour ce produit, Generali s'appuie sur les données comportementales de ses assurés, dont elle dispose via un tiers (Discovery) : l'assureur récompense par exemple ceux qui vont dans des salles de fitness ou préfèrent les supermarchés bios pour faire leurs courses.<sup>6</sup>

La **variété** et l'hétérogénéité des données traitées ensuite, permet de prendre en compte de nouvelles informations jusque-là difficilement exploitables, et donc difficilement interprétables d'un point de vue marketing. L'analyse de données non-structurées, telles que du texte ou des vidéos permet de prendre en compte des données plus « qualitatives », ce qui est nécessaire pour pouvoir mener des analyses comportementales et psychographiques à l'échelle individuelle.

Enfin, la **vitesse** de la collecte mais aussi du traitement des données permet de mener des analyses en temps-réel et donc

d'effectuer un ciblage individualisé en quasi-continu. Ce ciblage pourra même être évolutif en fonction de l'environnement et du contexte dans lequel se trouve le client, conformément au principe d'hyper-contextualisation. La vitesse d'analyse des données permet également aux fonctions marketing de mesurer plus rapidement les retours sur investissements de leurs actions ciblées de marketing et de communication.

Volume, variété et vitesse, les 3 V du Big Data contribuent donc à ouvrir la voie à l'hyper-personnalisation.

### Questions à Olivier Auliard, Chief Data Scientist, Capgemini Consulting :

#### ***Selon vous, quels sont les éléments clés pour pouvoir cibler individuellement des clients ?***

- Tout d'abord il faut définir ce qu'on entend par « client ». Dans les différentes bases de données des entreprises (bases commerciales, comptables, de contacts, CRM...), il n'y a malheureusement pas toujours de définition partagée. C'est d'autant plus vrai dans certains secteurs, comme les Télécoms par exemple, où un client mobile est un individu tandis qu'un client fixe est un ménage... Or c'est impossible de tirer le maximum d'informations si les bases ne peuvent pas s'articuler entre elles et si les données ne peuvent pas être croisées. Il faut donc avoir une vision unifiée du client pour permettre une cohérence entre les bases. C'est également nécessaire pour qu'on puisse croiser avec des données externes.

L'intégration de données externes, c'est justement l'autre élément clé. C'est complexe car il faut prendre en compte l'hétérogénéité de ces données. On intègre par exemple des données de marché (concurrence), des données de contexte (météo) mais aussi de plus en plus de données individuelles, qu'il s'agisse de données issues des réseaux sociaux ou de navigation web récupérées via les cookies. Pour que tout s'articule il faut une DMP (Data Management Platform) ou des outils Social CRM efficaces.

#### ***En parlant d'outils, où se situe la technologie aujourd'hui ?***

- Les DMP qui permettent de gérer la donnée en temps-réel commencent à se généraliser. Les Social CRM, qui croisent des données des réseaux sociaux aux données de relation clients, commencent à arriver également. Les outils arrivent à maturité et des prestataires arrivent sur le marché avec la capacité d'assurer un ciblage individualisé. Mais peu d'entreprises ont encore franchi entièrement le pas.

#### ***Comment peut-on l'expliquer ? Il s'agit plus de blocages organisationnels ?***

- Oui, d'une certaine manière, aujourd'hui, la technologie permet presque de tout faire... Donc les blocages se situent ailleurs. On observe en effet dans les entreprises une gestion en silo de la donnée. Cela peut parfois s'expliquer par des raisons réglementaires : par exemple une banque a l'obligation d'isoler ses bases assurances de ses bases bancaires (pour éviter toute concurrence déloyale). Mais il est vrai que cette gestion en silo est trop souvent due à des problèmes d'organisation, parfois pour des raisons politiques qui provoquent une réticence à partager les données en interne. Tout le monde n'a pas conscience de la valeur de la donnée...

Enfin, il s'agit parfois d'un manque d'investissement. Beaucoup d'entreprises continuent à travailler avec de vieilles bases, de vieux systèmes, non-agiles et figés, à partir desquels il est difficile d'exploiter la donnée.

Il existe pourtant des Data Lakes qui permettent désormais de stocker des données de natures différentes dans un même endroit mais les réticences sont encore trop nombreuses.

#### ***Quelques conseils pour conclure ?***

- Quand on exploite de la donnée, il est important de définir les objectifs en amont et ce n'est pas toujours évident. D'autant plus qu'il est difficile d'interpréter des modèles quantitatifs très perfectionnés et c'est pourquoi il est clé de poser un cadre dans lequel traiter la donnée. C'est d'ailleurs sur ces aspects que nous intervenons pour accompagner les entreprises à exploiter la donnée à bon escient.



### « Hyper-personnalisation de la relation et expérience client unique »

Les nouvelles méthodes d'analytics et l'utilisation des données permettent donc d'obtenir un ciblage individualisé. Reste encore à hyper-personnaliser l'expérience proposée au client, en adaptant notamment la communication et les contenus en fonction des attentes, des habitudes et du contexte des clients ainsi identifiés.

Pour ce faire, cela passe d'abord par la personnalisation des interfaces clients des sites internet et applications mobiles. Le client retrouve ainsi systématiquement – de façon très simple – son nom et prénom, accompagné d'un message de bienvenue personnalisé sur sa page d'accueil. Plus complexe, des suggestions d'achat, ciblées en fonction de ses préférences et de son historique de consommation apparaissent également, notamment sur les sites de e-commerce, Amazon.com en tête. Les publicités affichées à l'écran sont également décidées en temps-réel en fonction des sites que l'utilisateur a précédemment visités, selon le mécanisme appelé retargeting qui s'appuie sur des algorithmes de calcul complexes.

Mais la personnalisation de la relation ne peut évidemment pas se limiter aux interfaces. Pour le client, ce qui compte davantage, c'est d'avoir des interactions personnalisées avec les marques. La nouvelle génération d'outils CRM, qui commencent à assimiler les données des réseaux sociaux, va dans ce sens avec l'objectif de développer une relation étroite et un dialogue véritable avec les clients. Le marketing transactionnel – qui se limite aux interactions qui précèdent et succèdent aux actes d'achats – laisse désormais la place au marketing dit relationnel – où la proportion des interactions entre une marque et un client prend le pas sur le temps dédié à la transaction en tant que telle. Non seulement les interactions personnalisées apportent de la valeur au client, qui se sent reconnu, mais en plus elles permettent de collecter encore plus d'informations sur lui – informations utiles pour pouvoir améliorer l'hyper-personnalisation. C'est pourquoi les chatbots – des logiciels conversationnels – envahissent aujourd'hui les pratiques marketing : ces logiciels sont capables de discuter automatiquement avec les utilisateurs et de répondre à leurs différentes requêtes. Les Géants du Net - Facebook, Amazon, Microsoft, Google – mais aussi en France, Voyages-sncf.com et Axa ont tous largement investi dans ces assistants artificiels intelligents, qui capitalisent sur les données clients disponibles, l'historique des recherches internet et les informations sur la relation d'un client avec la marque<sup>7</sup>. Par extension, c'est l'ensemble du parcours digital du client qui doit être personnalisé afin que l'expérience client apparaisse comme unique.

### « Hyper-personnalisation des services... et des produits »

Mais qu'en est-il de la personnalisation du contenu des offres ? Dans les exemples précédents, la personnalisation ne se fait pas au niveau des produits, mais plutôt sur l'expérience client et les services associés offerts aux clients.

Il est vrai qu'il est plus facile de personnaliser des services, pour lesquels les coûts d'échelle sont généralement moindres que les produits. Ainsi, dans la Banque, l'Assurance ou encore les Télécoms, fleurissent désormais de plus en plus d'offres modulaires, dites sur-mesure, avec une multitude d'options proposées et suggérées aux clients. Le développement de services financiers en ligne comme Yomoni, proposant de démocratiser une gestion d'épargne personnalisée, a pu par exemple s'appuyer sur des robot-advisors qui ne sont rien d'autres que des algorithmes proposant des conseils automatisés sur les achats et ventes à réaliser, laissant la main au client pour réaliser ses propres opérations.

Pourtant les marketeurs et communicants souhaitent tout de même personnaliser les produits qu'ils commercialisent pour attirer plus de clients. Mais, comme évoqué plus haut au sujet de la campagne Coca-Cola, au-même titre que celle menée par Nutella, il s'agit de personnaliser l'un des attributs du produit (le packaging) et non le produit lui-même. Pourtant, certaines innovations concernant le cœur du produit apparaissent peu à peu. Pour reprendre l'exemple de Coca-Cola, le lancement aux Etats-Unis de Coca-Cola Freestyle, permet au client de personnaliser le cœur du produit : la composition de sa boisson. En effet, le client peut créer lui-même en point de vente sa propre recette et son propre goût pour sa boisson, en mixant plusieurs types de soda de la marque américaine, grâce à un distributeur automatique intelligent disposant d'un large éventail de configurations possibles<sup>8</sup>.

D'un point de vue prospectif, on peut aller plus loin et imaginer que demain, avec le développement de l'impression 3D, mêmes les produits de masse, devraient être personnalisables sans accroître les coûts d'échelle. Nike, déjà à l'initiative de la customisation avec Nike iD, a par exemple investi sur l'impression 3D pour pouvoir proposer à ses clients des chaussures faites sur-mesure et personnalisées. On rentrerait alors dans l'ère de la *mass-customization*.

# 4

## Limites de l'hyper-personnalisation et enjeux sur la perception de la personnalisation

Alors demain ? L'hyper-personnalisation sera-t-elle partout ? Les marketeurs n'auront-ils plus besoin de segmenter ?

Malgré l'intérêt du client et les avancées technologiques certaines, il apparaît néanmoins peu probable que l'hyper-personnalisation se généralise à tous les produits et services, et que la segmentation disparaisse purement et simplement. Au contraire, celle-ci semble plus que jamais nécessaire, en amont, pour continuer à identifier les clusters de clients porteurs de la plus forte valeur ajoutée pour l'entreprise. C'est sur ces segments prioritaires que l'hyper-personnalisation pourra être mise en place – puisqu'elle en vaut le coup – afin de leur procurer une expérience unique, en adéquation parfaite avec leurs attentes et donc inoubliable. Avant de voir la complexité dans ses détails, il faut en avoir une vision simplifiée pour prendre des décisions stratégiques : la segmentation reste clé dans la stratégie pour poser et tester des hypothèses, développer des idées et valider un business plan.

En effet 3 limites principales apparaissent et peuvent nous laisser penser qu'une « hyper-personnalisation généralisée » s'apparente davantage à une vue de l'esprit :

- Les limites de l'utilisation des données personnelles des clients,
- Les limites humaines pour discerner une infinité de modèles individuels,
- Les limites économiques et le risque de dilution des efforts marketing et communication,

### « Quelles limites ? Quelles réponses ? »

Le premier type de limites qu'il faut souligner concerne l'utilisation des données. Au-delà des limites éthiques ou encore réglementaires (CNIL notamment), l'utilisation d'informations personnelles peut en effet porter un risque d'atteinte à la vie privée et diverses études montrent que les consommateurs en sont pleinement conscients. Ils sont même majoritairement réticents à partager les informations qu'ils considèrent comme les plus sensibles.

Méfiant, les consommateurs prennent en effet leurs précautions pour limiter au maximum l'accès non-souhaité à leurs données personnelles : recours à la navigation privée sur internet, utilisation de filtres ou autres ad-blockers sur leurs ordinateurs ou désormais sur leurs mobiles, etc. En réaction à ce qui peut être considéré comme une intrusion dans leur vie privée, certains consommateurs multiplient les profils sur les réseaux sociaux, sans jamais utiliser leur vraie identité.

Pour répondre à cette méfiance, il faut tout d'abord que les entreprises fassent preuve de transparence dans l'utilisation des données : récemment Facebook a ainsi révélé comment les données des profils utilisateurs étaient utilisées. Il faut également apporter aux clients une garantie de contrôle

stricte des données et en limiter la revente. Enfin il faut surtout apporter aux clients une contrepartie tangible à l'utilisation de ses données personnelles.

Ce dernier point est crucial. Dans la dernière édition de son Journal of Marketing Revolution, Capgemini Consulting estimait que 64% des clients étaient prêts à partager plus de données personnelles pour bénéficier d'une meilleure qualité de service<sup>9</sup>. L'utilisation des données personnelles est donc, selon l'avis des clients eux-mêmes, subordonnée à une amélioration de la qualité de l'expérience client qui leur est offerte : pour le client c'est du donnant-donnant

La généralisation de l'hyper-personnalisation fait également face à un second type de limites liées aux difficultés rencontrées par les marketeurs à interpréter des modèles quasi-infinis. On constate déjà aujourd'hui que, d'un point de vue technique, la profusion de données collectées aboutit rapidement à un trop-plein pour les organisations, qui font alors face au problème du sur-apprentissage (ou overfitting en anglais). En récoltant et en réconciliant un volume trop important de données, les modèles statistiques peuvent perdre en pertinence. Pourtant, la compréhension de ces informations pour l'humain en charge d'appuyer ses décisions, de définir sa stratégie et de mettre en place les actions marketing associées s'avère souvent trop complexe – voire hasardeuse. A l'inverse même, la segmentation a pour objectif de donner une vue d'ensemble suffisamment simple et intelligible pour que les décideurs puissent passer à l'action. Sans travail préalable, les grands volumes de données ne permettent pas ainsi facilement aux marketeurs de traduire cette hyper-personnalisation potentielle dans les faits. Pour proposer des offres hyper-personnalisées, il apparaît bien nécessaire dans un premier temps de se concentrer sur des cibles réduites et donc de s'appuyer en amont sur un premier niveau de segmentation.

Enfin, l'hyper-personnalisation fait également face à des limites économiques. En effet, si la segmentation a pour but, à l'origine, de faciliter un ciblage sur une catégorie de consommateurs prioritaires, et donc de pondérer les investissements à réaliser (Marketing, Communication, R&D, etc...) dans une logique d'efficience, l'hyper-personnalisation elle, permet théoriquement de servir l'ensemble du marché et en même temps d'y satisfaire les besoins de chacun. La micro-segmentation semble in fine paradoxale puisqu'elle offre une infinité de possibles sans pour autant permettre une répartition pertinente des investissements sur les clients à la plus forte valeur pour l'entreprise.

Du point de vue de la marque également, l'hyper-personnalisation pose question. Si toutes les offres sont hyper-personnalisées, quelle cohérence de marque reste-t-il ? Comment le positionnement d'une marque peut-il évoluer alors même que ses offres peuvent sensiblement différer et préempter des attributs parfois opposés ?

### « Perception de l'hyper-personnalisation et co-construction »

L'hyper-personnalisation ne serait-elle qu'un mythe ? Pas exactement... S'il est vrai que certaines de ses promesses semblent exagérées, l'hyper-personnalisation peut cependant être un réel argument commercial.

En effet, il ne faut pas oublier qu'en marketing, c'est la valeur perçue par le client qui importe. Ainsi l'enjeu pour les marques, c'est que le client ait le sentiment que l'offre ait été conçue pour lui, sur-mesure, et pour lui seul, même si les composantes du produit ou du service dont ils bénéficient ont été prédéfinies, et sont les mêmes pour beaucoup d'autres.

Le meilleur moyen d'apporter une perception d'hyper-personnalisation à un client, c'est de l'engager dans la construction de l'offre : on parle alors de co-construction. Cela passe par une communication directe permettant de recueillir les attentes des clients en amont et leurs feedbacks en continu. Cela passe aussi par une modularité des offres, avec un large éventail d'options, proposées à partir des souhaits clients, qui peuvent ensuite « customiser » l'offre ou le service dont ils souhaitent disposer. Enfin cela passe également par une expérience client optimale et une qualité de service irréprochable.

#### Questions à Marielle Attal Taieb, Directrice Strategic Planning chez Kellogg's :

##### Pouvez-vous nous expliquer l'importance, pour vos consommateurs, de jouer sur la personnalisation de vos produits ?

- La personnalisation renforce l'engagement. C'est d'autant plus important pour les marques mass-market, et en particulier en « Grande Conso », où il y a un réel enjeu d'engagement de nos consommateurs. Pour toujours développer la préférence à leur avantage et marquer le pas par rapport aux distributeurs, elles développent le lien émotionnel qui les unit de façon spécifique à ses consommateurs. D'ailleurs un des indicateurs clés de performance d'une marque est son « score d'engagement », le statut ultime pour une marque étant d'être une Love Brand ! Cela passe d'abord par une communication en direct avec nos consommateurs – notamment via les réseaux sociaux – et via ce mode de communication on ne peut pas s'adresser à des « segments-clichés ». Au contraire, on doit le plus possible personnaliser la relation avec la marque. Pour vous donner un exemple, il y a quelques années avec Special K, on avait lancé un coaching en ligne. Sur la base d'un rapide questionnaire, on conseillait nos consommatrices sur un régime « sur-mesure » en partant de la définition de leurs objectifs et préférences. Il y avait en fait une dizaine de configurations possibles et on ne pouvait donc pas à proprement parler de sur-mesure, plutôt de customisation. Mais pour nos consommatrices il s'agissait bien de leur régime personnalisé, perçu comme parfaitement conçu pour elles, car elles avaient été impliquées dans leur conception. On leur a donné la perception de la personnalisation et en marketing c'est bien la perception qui compte.

##### C'est donc en impliquant les consommateurs que vous faites de la personnalisation ?

- Oui parfaitement, on peut même parler de co-construction avec les consommateurs. Si vous les impliquez dans l'élaboration de l'offre, vous les engagez forcément. Et ils se considèrent, à juste titre comme étant partie prenante du produit. Il s'agit donc de leur produit. La co-construction est une des voies de l'hyper-personnalisation.



**« L'hyper-personnalisation passe toujours par une forme de segmentation »**

En conclusion, oui, l'hyper-personnalisation est en marche. Et oui, l'hyper-personnalisation, en s'appuyant sur le Big Data et les technologies numériques, contribue déjà à propulser le marketing et la communication dans une nouvelle ère, où les clients sont appréhendés et servis de façon individualisée et contextualisée. D'ailleurs il semblerait que l'hyper-contextualisation soit aujourd'hui bien plus une réalité que l'hyper-personnalisation en tant que telle, dans la mesure où c'est généralement l'expérience client et les services associés qui sont individualisés, plutôt que le contenu des produits eux-mêmes.

L'hyper-personnalisation n'en demeure pas moins un réel argument marketing et les clients sont à la recherche de sur-mesure. Or pour pouvoir hyper-personnaliser, et afin de définir les cibles et objectifs de personnalisation, il demeure nécessaire de segmenter en amont. Mais cela signifie également segmenter différemment, sur des critères d'usages plutôt que simplement sur des critères sociodémographiques, et en s'appuyant également sur la profusion de données

disponibles. Mais force est de constater qu'on ne peut pas faire l'économie d'une segmentation stratégique, sous peine de diluer les efforts au lieu de les concentrer sur les clients les plus désireux de profiter d'offres conçues sur mesure.

L'hyper-personnalisation, sans segmentation préalable, n'apparaît pas comme un levier d'action possible à l'heure actuelle, notamment aux vues des différentes limites citées (utilisation des données, interprétation humaine, efficacité économique). Rappelons en effet que segmenter ses clients ou ses prospects doit permettre aux professionnels du marketing, de la vente et de la communication d'obtenir une représentation simplifiée de masses cohérentes au sein du marché. Il ne s'agit donc pas d'obtenir une représentation parfaite, quand bien même la technologie le permettrait – ce qui n'est pas encore le cas dans la plupart des entreprises. L'hyper-personnalisation ne se substitue pas à la segmentation traditionnelle puisqu'il ne s'agit pas d'obtenir des segments composés d'un seul individu, au risque de ne focaliser l'attention que sur des pixels et donc de ne pas parvenir à voir une image cohérente dans son ensemble.



L'hyper-personnalisation... Jusqu'où?!

# A propos des Chaires Vente et Stratégie Marketing, et Communication et Stratégies de Marque de l'ESSEC de l'ESSEC

## La Chaire Vente et Stratégie Marketing

La Chaire Vente et Stratégie Marketing (VSM), créée en 1988, est l'une des plus anciennes de l'ESSEC. Elle s'intéresse à l'ensemble des leviers marketing et commerciaux qui permettent de créer de la valeur pour l'entreprise au-delà du mix marketing classique centré produit. L'originalité de la Chaire repose sur la diversité des entreprises partenaires : Michelin, Xerox, Prisma Editions, Renault. La Chaire amène ses étudiants à approfondir leurs connaissances et à prendre conscience des interrelations des grandes directions de l'entreprise, en partageant l'expérience de professionnels.

## La Chaire Communication et Stratégies de Marque

La chaire Communication et Stratégies de Marque (CSM) a pour mission de faire connaître la communication en tant qu'outil de management, au service de la stratégie et de la visibilité des entreprises, moyen indispensable pour la gestion de l'image de la marque et du capital immatériel de l'entreprise. La chaire souhaite sensibiliser au secteur tous ceux qui auront un rôle de gestionnaire et leur faire mieux comprendre les différents métiers de la communication. Des séminaires et des conférences animés par des professionnels permettent de mettre en perspective l'enseignement théorique avec des cas pratiques régulièrement actualisés. Les partenaires de la Chaire sont Havas, Publicis, TBWA, Philips, France-Loisirs et Dentsu Aegis.

## Les activités des étudiants des Chaires

### Un cursus dense de janvier à juin (6 mois)

Le cursus spécifique des Chaires VSM et CSM repose sur 4 séminaires dédiés à la présentation des fondements théoriques et pratiques des métiers commerciaux, marketing et de la communication. Ces séminaires proposent des formations spécifiques animées par des professionnels (partenaires ou diplômés des Chaires) concernant les techniques et méthodes de vente, le marketing client, le marketing opérationnel, la gestion de la relation client, le pilotage commercial, les métiers de la communication, les réseaux sociaux, des ateliers de négociation où les étudiants peuvent tester leurs connaissances et leur pratique face à de véritables acheteurs ... En dehors de ces séminaires, la Chaire propose un apprentissage sur le terrain (visites d'entreprises, "Une semaine / Un vendeur", séminaire de prospective, mission de conseil auprès des partenaires).

## "Une semaine / Un vendeur"

"Une semaine / Un vendeur" est l'occasion pour chaque étudiant d'accompagner un commercial et de découvrir son quotidien : comment se prépare et se mène une négociation ? Comment le vendeur adapte-t-il l'offre de son entreprise aux attentes spécifiques de son interlocuteur ? Cette expérience permet également aux étudiants d'appréhender les interfaces entre les services commerciaux, marketing et les autres fonctions. A l'issue de cette semaine, les étudiants préparent et présentent un "rapport d'étonnement" devant l'ensemble des entreprises partenaires.

## Les Beehives Talks, des conférences prospectives

La Chaire accueille des cadres supérieurs, dirigeants et experts pour débattre avec un auditoire libre d'un thème d'actualité (Hyper-personnalisation, Chief Data Officer, etc.). Deux conférences de deux heures ont été entièrement organisées et animées par les étudiants.

## La mission de conseil

Les partenaires proposent chaque année aux étudiants de la Chaire de travailler sur l'une de leurs problématiques marketing, commerciales ou de communication (analyse des stratégies de merchandising des hard discounters, comment aider ses concessionnaires à mettre en œuvre une politique de fidélisation ? etc). Les étudiants travaillent en groupes sur le sujet qu'ils ont choisi et présentent leurs analyses et recommandations à l'entreprise partenaire. Ils sont suivis au cours de ce travail par un tuteur de l'entreprise, par les professeurs de la Chaire et par un consultant Capgemini Consulting.

1. Segmentation versus the Mass Market – Tedlow, R. S, 1991
2. Mort de la ménagère de moins de 50 ans – Stratégies Magazine n°1797, 2015
3. Enquête Teradata, 2013
4. Enquête Teradata, 2013
5. Sources IDC, EMC, The Digital Universe of Opportunities, 2014
6. Argusdelassurance.com, 2016
7. Le Figaro, Messenger met les marques en contact avec leurs clients, Avril 2016
8. Fahrenheit-212.com, 2016
9. Sondage OpinionWay pour Capgemini Consulting – Les Français et l'uberisation de l'économie, 2015

# Auteurs et Contacts

## Capgemini Consulting



### **Stanislas de ROYS**

Senior Vice President - Capgemini Consulting  
stanislas.deroys@capgemini.com



### **Arnaud BOUCHARD**

Senior Vice President - Capgemini Consulting  
Digital Customer Experience  
arnaud.bouchard@capgemini.com



### **Mohamed SEHAD**

Directeur - Capgemini Consulting  
mohamed.sehad@capgemini.com



### **Romain PELLEGRINELLI**

Senior Consultant - Capgemini Consulting  
romain.pellegrinelli@capgemini.com



### **Barnabé MANTZ**

Senior Consultant - Capgemini Consulting  
barnabe.mantz@capgemini.com

## ESSEC Business School



### **Jean-Marc XUEREB**

Professeur de Marketing, Titulaire des  
chaires Vente et Stratégie Marketing, et  
Communication et Stratégies de Marque  
xuereb@essec.fr



### **Cécile VINIANE**

Professeur intervenante Chaire Vente et  
Stratégie Marketing,  
Directrice Générale Elixir-Conseil  
cviniane@elixir-conseil.com

**Avec le précieux soutien des étudiants des deux Chaires  
de l'ESSEC, en particulier :**

- Laetitia Campana (CSM)
- Marion Château (CSM)
- Matthieu Génin (VSM)



## A propos de l'ESSEC

L'ESSEC, fondée en 1907, est un acteur majeur de l'enseignement de la gestion sur la scène mondiale. Avec 4 558 étudiants, une large gamme de programmes en management, des partenariats avec les plus grandes universités dans le monde, un réseau de 47 000 diplômés, un corps professoral composé de 158 professeurs permanents – dont 19 professeurs honoraires – reconnus pour la qualité et l'influence de leurs recherches, l'ESSEC perpétue une tradition d'excellence académique et cultive un esprit d'ouverture au service des activités économiques, sociales et de l'innovation.

En 2005, l'ESSEC a ouvert un campus en Asie, L'ESSEC Asia-Pacific, stratégiquement situé à Singapour. Ce campus représente pour l'ESSEC l'opportunité de participer à la croissance de l'Asie et d'apporter son expertise dans cette région en pleine expansion.

Pour toute information complémentaire : [www.essec.fr](http://www.essec.fr) ou [essec.edu/asia](http://essec.edu/asia)



## A propos de Capgemini Consulting

Capgemini Consulting est la marque de conseil en stratégie et transformation du groupe Capgemini. Leader dans la transformation des entreprises et des organisations, Capgemini Consulting aide ses clients à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité. La nouvelle économie numérique est synonyme de ruptures mais aussi d'opportunités. Les 3000 consultants de Capgemini Consulting travaillent avec des entreprises et des organisations de premier plan pour les aider à relever ces défis en menant à bien leur transformation numérique.

Pour de plus amples informations cliquez-ici : [www.capgemini-consulting.com](http://www.capgemini-consulting.com)

*Rightshore® is a trademark belonging to Capgemini*



## A propos de Capgemini

Fort de plus de 180 000 collaborateurs et présent dans plus de 40 pays, Capgemini est l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance. Le Groupe a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 11,9 milliards d'euros. Avec ses clients, Capgemini conçoit et met en œuvre les solutions business, technologiques et digitales qui correspondent à leurs besoins et leur apportent innovation et compétitivité. Profondément multiculturel, Capgemini revendique un style de travail qui lui est propre, la « Collaborative Business Experience™ », et s'appuie sur un mode de production mondialisé, le « Rightshore® ».

Plus d'informations sur : [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)