

# SPECIAL

## RELATION CLIENT

JEUDI 6 NOVEMBRE 2014

// LESECHOS.FR

**TENDANCE** // La mobilité des clients a changé la donne... Ce sont eux qui imposent leur façon de consommer aux marques : elles doivent s'adapter en analysant leurs envies et en gardant un contact permanent.

# Les nouveaux défis du marketing omnicanal



L'idée est de rester en lien avec l'acheteur où qu'il se trouve et d'adapter une communication en rapport avec ses habitudes de consommation, avec de la fluidité d'un canal à l'autre. Photo Shutterstock

Les rapports de force se sont inversés. L'évolution digitale et, notamment, l'essor des smartphones et des tablettes ont modifié les habitudes de consommation. Le client se fait plus mobile, plus volatil, plus insaisissable mais aussi plus exigeant dans ses besoins et ses attentes. C'est lui qui décide où et comment acheter, passe par différents canaux pour s'informer sur les produits et services. En résumé, c'est lui qui mène la danse. Et même si l'achat en face à face garde ses faveurs – la digitalisation ne signifie pas la mort du magasin, bien au contraire (lire pages suivantes) –, ce qu'il veut, c'est vivre à la fois une expérience client à la carte, en continu et quasiment en temps réel. Pour faire face aux nouveaux défis, les entreprises doivent se mettre en ordre de marche et s'adapter.

### Analyser les données

Le marketing omnicanal répond justement à cette exigence. De quoi s'agit-il ? De la « capacité à toucher le client à travers les différents canaux existants afin de lui proposer un parcours et une communication cohérents, interactifs et fluides où ses besoins sont pris en compte ». Où qu'il se trouve, l'idée est donc de rester en lien avec l'acheteur et d'adapter une commu-

**« L'ensemble des interactions avec la marque va forger un ressenti qui détermine la capacité de fidéliser le client. »**

**HÉLÈNE CAMPOURCY**  
Directrice marketing et innovation de Teleperformance

nication en rapport avec ses habitudes de consommation. Comme le souligne Hélène Campourcy, directrice marketing et innovation de Teleperformance : « L'ensemble des interactions avec la marque va forger un ressenti qui détermine la capacité de fidéliser le

client. La cohérence entre les différents canaux est cruciale. Sous peine de voir le client partir acheter ailleurs en cas de mauvaise interaction. » Le premier défi consiste à récupérer des informations les concernant par différents moyens (consultation de leurs achats en ligne, envoi de questionnaires, analyse des réseaux sociaux...). L'objectif étant de gérer ces données afin de proposer un « parcours client » personnalisé : « Le but est de nouer une relation durable avec les consommateurs. Ceux-ci ont besoin de se sentir reconnus, avec une offre ciblée qui prenne en compte, en temps réel, leurs besoins du moment, quel que soit le canal d'information qu'ils utilisent », explique Eric Borrell, directeur général d'Altavia France.

Le deuxième défi est d'ordre technologique. Il s'agit, pour nouer cette relation durable et aboutir à l'acte d'achat, d'être connecté et d'échanger de façon permanente, en multipliant les points de contact avec le consommateur et la marque, surtout dans les lieux physiques comme les magasins (bornes wi-fi, téléphones portables, Bluetooth...). La convergence de toutes ces données au sein d'un unique système d'information est indispensable pour rendre possible cette interaction. « Il existe des solutions

automatisées comme, par exemple, les plates-formes qui permettent d'intégrer l'ensemble de ces canaux. Ce qui permet de jouer sur leur complémentarité et d'envoyer un message identique au bon canal au bon moment », analyse José Vasco, directeur régional pour l'Europe du Sud et de la France d'Aruba Networks, un fournisseur d'accès réseau.

### Défi organisationnel

Le troisième défi à relever pour les entreprises est de l'ordre organisationnel, en mobilisant les compétences en interne. Cette évolution doit s'accompagner de l'adaptation de métiers et d'un changement dans la façon de travailler des collaborateurs. « Il s'agit d'intégrer de nouveaux profils capables de faire parler ces données, comme les "data scientists". Et surtout d'optimiser la coopération entre les différents services dans le but d'interagir quasi immédiatement avec le client. »

L'exploitation de ces données pose également la question de la protection de la vie privée des clients. Impératif : n'utiliser que des informations que le client a accepté lui-même de divulguer. Car si le n'est pas respecté, avertit Eric Borrell, « le lien sera rompu ! » — **Marina Al Rubae**

### 3 QUESTIONS À... THOMAS COUSTENOBLE

Directeur « smarter commerce » chez IBM France

« Si elles veulent innover, les marques doivent impliquer tous les services de l'entreprise »



Propos recueillis par M. A. R.

### Quelles sont aujourd'hui les attentes qu'un responsable marketing doit stratégiquement prendre en compte ?

Aujourd'hui, le client devient difficile à capter et la relation qui s'installe avec lui tend à l'hyperpersonnalisation. Ce qui oblige l'entreprise à se réinventer et être réactive pour se recentrer, optimiser son engagement et répondre aux attentes du client en utilisant les nouvelles technologies avec des solutions rapides à mettre en place et faciles à utiliser.

Le premier axe stratégique est lié aux données clients, souvent fragmentées, dispersées entre les différents canaux : réseaux sociaux, questionnaires en ligne... Le but étant de traiter toutes ces données pour les intégrer dans un processus personnalisé à travers des canaux marketing adaptés. Il s'agit de mieux comprendre les comportements du consommateur pour lui proposer, où qu'il se trouve, des produits et services qui le concernent. Avec pour objectif d'améliorer les échanges, la relation et l'attachement du client aux marques, et ce à travers leurs sites Web, leurs blogs, leurs comptes Facebook et même en magasin. Aujourd'hui, le défi pour un CMO [« chief marketing officer »] est d'aller vers davantage d'omnicanal, c'est-à-dire vers cette capacité à maîtriser le contenu de ces canaux. Omnicanal est donc cette relation nomade dans laquelle le virtuel et le réel sont étroitement entrelacés et indifférenciés. C'est introduire l'interactivité dans le réel et tout au long de l'acte d'achat.

### En quoi la data favorise-t-elle la personnalisation ?

Les données recueillies permettent de cerner le comportement d'achat du client, de comprendre, entre autres, les raisons qui ne font pas

puissé à finaliser sa transaction sur Internet. Grâce à son smartphone – point de contact –, il est possible de le géolocaliser, dans un magasin par exemple, et de retracer son parcours, de voir quels rayons l'intéressent et de vérifier si les produits qu'il a repérés sur Internet sont les mêmes que ceux qu'il a achetés. Capter ces indicateurs et les filtrer permet aux marques d'affiner cette personnalisation. Le but étant d'anticiper les attentes des consommateurs, en proposant les bons produits... avec, bien sûr, leur consentement.

« Grâce à son smartphone, il est possible de géolocaliser le client, dans un magasin, par exemple, et de retracer son parcours, de voir quels rayons l'intéressent. »

### Comment structurer la circulation des informations de façon à ce que la relation client soit concrètement l'affaire de tous dans l'entreprise ?

Dans une entreprise, chaque service possède ses propres informations « clients ». Pour que tous puissent travailler de manière transversale, il faut pouvoir centraliser et partager ces données en interne sur une même plate-forme. Si elles veulent innover, les marques doivent travailler en amont et impliquer tous les services. Ce qui n'est possible que si elles prennent le temps de former leurs collaborateurs autour d'outils simples et d'intégrer de nouveaux profils, comme des « data scientists » et des « community managers ». Mais c'est surtout du comité de direction que doit venir l'impulsion. ■

**DÉCRYPTAGE** // Près de 7 Français sur 10 favorisent encore l'achat en face à face. Explications avec le baromètre de Teleperformance sur la valeur de l'expérience client, dont « Les Echos » sont partenaires.

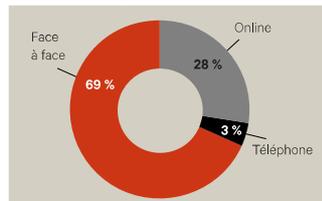
## Les Français privilégient toujours l'achat en face à face

Donner aux entreprises une meilleure vision de la perception des attentes de leur clientèle. Tel est le but principal de la troisième édition du baromètre que réalise Teleperformance. Comment les Français appréhendent-ils cet acte fondateur qu'est l'achat ? Quels sont les facteurs qui leur permettent de vivre les meilleures ou, au contraire, les pires expériences ? Y a-t-il des variations en fonction de la nature du parcours d'achat ? Ce baromètre identifie les facteurs qui vont interférer dans la relation du consommateur avec une marque (en positif comme en négatif).

En pratique, GN Research, filiale du groupe Teleperformance, a sondé 3.000 personnes concernant les achats qu'elles avaient réalisés lors des trois derniers mois. « *L'analyse a porté sur 22.400 expériences d'achat dans 16 secteurs différents qui concernaient 500 enseignes* », indique Simon Pioche, PDG de GN Research.

Un Français sur deux ne ressent rien de particulier au moment de l'achat (49 %).

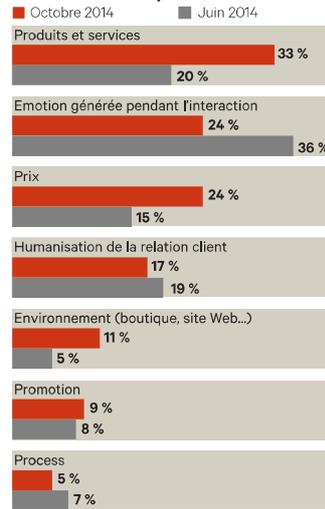
### Les principaux canaux d'achat ou de souscription



### Critères évoqués dans le cadre d'un achat multiple

1	Le rapport qualité-prix	21%
2	La facilité et la simplicité	18%
3	La qualité du produit / service	17%
4	L'efficacité et la rapidité	15%
5	La nouveauté et l'innovation	7%
6	La personnalisation	7%
7	Je n'avais pas le choix	15%

### Raisons justifiant les meilleures expériences



« LES ECHOS » / SOURCES : TELEPERFORMANCE ET GN RESEARCH

moment de l'achat révèle des résultats étonnants. Un Français sur deux ne ressent rien de particulier au moment de l'achat (49 %). 36 % des personnes interrogées déclarent avoir vécu une excellente expérience alors qu'ils sont tout de même 15 % à se dire déçus et en gardant de « mauvais souvenirs ».

### Le rapport qualité-prix toujours mis en avant

Dés lors, quels sont les facteurs qui sont mis en avant lorsque les Français achètent plusieurs produits auprès de la même enseigne ? Sans surprise en temps de crise, le rapport qualité-prix (21 %) arrive en tête des raisons évoquées lors d'un nouvel achat, devant la facilité et la simplicité (18 %) d'utilisation du produit. « Ces critères constituent des leviers de fidélisation dans la durée. La qualité du produit reste stable (17 %), quant à l'innovation et à la personnalisation (7 % chacun), une fois que le client s'est accoutumé à ces caractéristiques, cela est moins

### Méthodologie du baromètre

Le parcours d'achat analysé à travers des 7 P. Pour ce baromètre, GN Research a interrogé du 22 septembre au 6 octobre 3.000 personnes (femmes et hommes de 18 ans et plus) sur les achats qu'elles avaient réalisés au cours des trois derniers mois. Leur perception a été passée au crible des 7 P. P comme produit, prix, people (humanisation de la relation client), promotion, « physical evidence » (l'émotion née d'une interaction physique : la vitrine d'un magasin, la navigation sur un site par exemple), process (d'achat, place (magasin)). 22.400 expériences d'achat ont été analysées, concernant plus de 500 enseignes.

important lors d'un second achat », indique Hélène Campourcy.

Enfin, une part non négligeable de Français (15 %) concèdent acheter un produit faute de mieux. Cet « achat contraint » peut se retrouver par exemple lors d'une prise de transport en commun (train ou bus) pour lequel il n'existe pas d'alternative et pour lequel les entreprises ne subissent aucune

concurrence. A priori, pas de risque dans un tel cas de perdre le client. Un raisonnement cependant à courte vue. Car si, à l'heure de l'hypercompétition, une offre disruptive finit par apparaître, l'entreprise qui en serait restée à ce service minimum de la relation client risque fort de se trouver très vite fragilisée.

— **Adrien Schwyter**

## La qualité de l'offre, premier critère de satisfaction du client

En période de crise, le facteur prix est également devenu crucial pour les consommateurs.

« La qualité du produit ou du service prend de l'ampleur (36 %) dans les meilleures expériences vécues », analyse Hélène Campourcy, directrice marketing et innovation de Teleperformance. Elle est primordiale pour les Français afin de justifier leurs consommations.

La qualité possède une place encore plus importante dans la catégorie des produits culturels (36 %) ou cosmétiques (32 %). C'est ce qui vient en premier à l'esprit des consommateurs devant l'émotion générée pendant l'interaction (24 %). La baisse enregistrée par l'émotion dans la justification des consommateurs de leurs meilleures expériences s'explique par un repli des achats plaisirs lors de la période estivale (6 % cette année

contre 13 % l'année dernière). Le baromètre note que « le contexte économique actuel ainsi que la période estivale favorisent des dépenses plus pragmatiques que des dépenses liées aux achats plaisirs ». Le pessimisme semble gagner les personnes interrogées car les « moments d'enchantement dans les expériences vécues » sont également en baisse.

Le facteur du prix monte en puissance à 24 % (+9 % par rapport au dernier baromètre). « Il est crucial depuis maintenant deux ans », expli-

# 22 %

**DE CHIFFRE D'AFFAIRES** C'est ce que permet de faire gagner en moyenne à une enseigne une meilleure expérience client.

que Simon Pioche, PDG de GN Research, filiale de Teleperformance. La téléphonie mobile est particulièrement concernée par les prix (43 %) ainsi que les vêtements et chaussures (à cause des soldes d'été) et l'électroménager car la période estivale est propice aux démenagements. Alors que le prix conserve une place importante chez les consommateurs, l'impact des promotions (9 %) en période de crise n'est pas aussi important que l'on pourrait s'y attendre.

**Importance de l'expérience** Dans la lignée des réponses plébiscitant la relation client en face à face (voir ci-dessus), l'humanisation de ce lien conserve une place importante dans les motifs évoqués afin de justifier de meilleures expériences clients (17 %). Les catégories où l'humain conserve une place prépondérante sont naturellement des domaines où le face-à-face est sou-

vent nécessaire : bricolage, jardinage et magasins d'entretien automobile. Seulement 9 % de ces meilleures expériences vécues restent un souvenir mémorable pour les personnes interrogées.

Le baromètre permet de mesurer l'impact d'une meilleure expérience client qui « fait gagner 22 % de chiffre d'affaires en plus en moyenne ». Lorsque l'expérience d'achat est mémorable, alors le gain de chiffre d'affaires est de 5 % supplémentaire. « L'impact d'une expérience mémorable sur la valeur est fortement lié à l'émotionnel et aux achats plaisirs. Notamment sur les catégories maison et décoration (11 %) et high-tech (8 %) », ajoute Hélène Campourcy. Au contraire « une pire expérience impacte fortement et fait perdre 16 % de chiffre d'affaires ». Des lors, faire vivre une meilleure expérience aux consommateurs est loin d'être anecdotique pour les enseignes. — A. S.

### CAS D'ÉCOLE

## BMW France transforme ses vendeurs en petits génies



Les experts BMW utilisent tablettes et outils connectés pour configurer le véhicule convoité et le mettre en situation. Photo BMW

La marque cherche à faire de la visite en concession un moment plus agréable où rencontrer des experts prêts à répondre à toutes les questions.

En janvier dernier BMW France arrivait en tête du palmarès de la relation client The Human Consulting Group (HCG) « Les Echos », devant 199 autres entreprises gagnant ainsi 20 places par rapport à l'année précédente. Une récompense qui couronne les efforts engagés depuis deux ans par la firme de Munich pour améliorer la qualité de son service clients. « C'est un sujet que l'on regarde de très près », reconnaît Olivier Philippot, directeur du développement du réseau de BMW France. Il y a deux ans, nous avons mené un certain nombre d'études sur l'évolution du comportement de nos clients qui viennent de moins en moins en concession et qui, lorsqu'ils viennent, sont de mieux en mieux informés, ont une idée précise de ce qu'ils cherchent et sont donc légitimement plus exigeants. »

Alors que les choses avaient peu évolué dans le temps jusqu'à un passé récent, BMW constate que la relation client dans l'univers automobile est en train de changer rapidement. « Cela a été pour nous une profonde remise en question », admet Olivier Philippot.

En 2012 BMW lance son projet Futur Retail pour moderniser l'accueil des clients dans les concessions. La France – 157 points de contact sous la marque à l'hélice et 117 pour Mini – est pays pilote. Toutes les concessions BMW de l'Hexagone (qui appartiennent à 99 % à une centaine d'investisseurs indépendants) se mettent progressivement en ordre de bataille pour relever le défi.

« Nous avons travaillé sur plusieurs axes », explique le directeur du développement du réseau de BMW France. D'abord sur l'accueil des clients en concession avec la mise en place de nouveaux standards immobiliers et mobiliers premium pour rendre ces lieux plus attractifs. »

« Nous avons travaillé sur l'accueil en concession avec la mise en place de nouveaux standards immobiliers et mobiliers premium pour rendre ces lieux plus attractifs. »

**OLIVIER PHILIPPOT**  
Directeur du développement du réseau de BMW France

Autres étapes importantes de l'accueil client remise au goût du jour de Future Retail : les essais de véhicules avec des prêts possibles à la journée ou sur plusieurs jours pour les entreprises, et l'après-vente. « Là aussi le réseau investit dans la qualité des locaux et dans le process avec une réception active autour du véhicule, l'envoi de SMS pour confirmer le respect des délais, la transparence des devis et de la facturation », souligne Olivier Philippot. Dernière pierre de l'édifice le feed-back du client rappelé dans les cinq jours qui suivent son contact avec la concession BMW pour mesurer son degré de satisfaction et la publication sur les sites des concessionnaires des commentaires des clients.

— **Georges Lucien**

Trois marques, trois solutions



Denis Altrel/REA

**Orange : être là où le client se trouve**

Assistance, conseils personnalisés, nouveautés, éléments de comparaison sur les produits et les tarifs... Les clients ont des demandes de plus en plus variées, un degré d'exigence de plus en plus élevé et des portes d'entrée de plus en plus diversifiées. « Twitter, Facebook, les forums : être digital, c'est être là où le client souhaite nous contacter, avec des points de contact correspondant à des comportements et usages différents », explique Odile Roujol, directrice de la stratégie client et data chez Orange France. En réponse à la digitalisation, l'opérateur multiplie les innovations. En ligne : l'application Orange et moi compte à ce jour plus de 2,1 millions de clients. En « live » : les premières boutiques interactives, ou Smart Stores, ouvriront entre mars et septembre 2015 à Paris, Varsovie, Madrid et Bucarest.



Miliboo

**Miliboo : transposer en boutique les ingrédients du site Internet**

C'est à la demande des clients que ce « pure player » de fameusement a ouvert une boutique physique. Ainsi, il y a moins d'un mois (le 9 octobre dernier), le premier magasin Miliboo a été inauguré rue Réaumur, au cœur de Paris. « Nous ne voulions pas avoir d'un côté le site, de l'autre la boutique : nous souhaitons une véritable unité entre les deux "points de vente" », explique Guillaume Lachenal, le PDG. Pour ce faire, les ingrédients du site marchand ont littéralement été transposés en magasin : tablettes, écrans tactiles et bornes de paiement sont à disposition. « Le client peut, depuis son smartphone, télécharger une application dédiée et disposer d'un parcours personnalisé dans la boutique. Ou finaliser une commande après avoir vérifié le confort d'un canapé », précise-t-il.



Yves Croci/Comme à la Maison

**Comme à la maison : très actif sur Facebook, « la place du village moderne »**

Les commerces de proximité ne sont pas exclus de la transition numérique. Illustration avec la boulangerie Comme à la Maison, à Annecy (Haute-Savoie), qui compte 1.500 mentions « j'aime » sur Facebook. « Facebook est la place du village moderne », assure Alexis Daudin, Proactif sur le réseau social, le boulanger y anime plusieurs opérations par semaine : installation de la cafétéria, en direct, à 4 heures du matin ; présentation du nouveau chou citron meringués... Chaque post offre de la visibilité à ce qui se passe dans la boulangerie. « Ce nouvel outil est un vecteur de lien social exceptionnel, aussi bien avec la clientèle qu'avec des communautés professionnelles, par exemple du Label rouge, dont je suis acteur, ou des blogs de femmes actives, qui ont un fort pouvoir de "viralité" », dit-il.

**CONSOMMATION** // Le magasin dispose d'innombrables atouts qui, associés à Internet, renforcent son attractivité et dessinent les contours du commerce connecté de demain.

# Comment le parcours client peut être réinventé autour du magasin

La barre des 50 milliards d'euros a été franchie. En 2013, les Français ont dépensé plus de 50 milliards d'euros sur Internet. Soit une hausse du montant total des ventes de 13,5 %. Le nombre de transactions, lui, a augmenté de 17,5 % pour atteindre 600 millions\*. Ces chiffres sur l'état de santé de l'e-commerce donnent le tournis mais ne doivent pas conduire à une analyse erronée : oui, les sites marchands ont le vent en poupe – il s'en ouvre un nouveau toutes les demi-heures –, mais non, malgré leur essor, ils ne font pas ombre aux boutiques physiques.

Illustration avec Amazon, le géant de la distribution sur Internet, qui s'apprete à ouvrir son premier magasin, dans la rue de l'Empire State Building, à New York. Même démarche de la part du « pure player » Miliboo (voir ci-dessous). « Le magasin n'est pas mort ! martèle Catherine Barba\*, pionnière du Web, présidente fondatrice de CB Group, cabinet de conseil spécialisé dans l'e-business et la relation cross-canal. Il est grand temps pour les marques d'intégrer que l'e-commerce n'est pas une menace pour le commerce traditionnel. »

Du constat de Catherine Barba, bien que l'Internet soit apparu en France voilà vingt ans, les enseignes sont encore « en train de s'y mettre ». Une majorité de commerçants étant en retard sur les nouvelles pratiques de consommation, le cross-canal pourrait se traduire littéralement par la « course » derrière le client. Hyperconnecté donc hyperinformé, celui-ci attend d'une enseigne qu'elle soit accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

**Instaurer de bonnes pratiques**

« Le magasin ne peut plus exister indépendamment de l'expérience Internet », explique Catherine Barba. Pour preuve, près de 80 % des clients effectuent un repérage en ligne avant un achat en magasin\*. Néanmoins, les façons d'intégrer le numérique en boutique sont variées : But a équipé ses vendeurs de tablette ; Darty a mis en place le « click and collect » pour retirer, dans les points de vente, les articles achetés en ligne ; Bonpoint permet de commander sur le Web alors que l'on se trouve dans la boutique ; McDonald's France a lancé la commande à distance avec l'application GoMcDo ; Orange s'apprete à ouvrir des « smart stores » (voir ci-contre)...

Les stratégies omnicanal reposent sur de bonnes pratiques que Catherine Barba a identifiées dans des entreprises de toutes tailles, de tous secteurs, de toutes régions. Premier élément différenciant : l'implication de la direction générale. « Le PDG doit initier et porter lui-même la digitalisation de son entreprise ; il ne réussira sa transformation que s'il fait du digital son affaire personnelle et quotidienne ».



De nombreuses enseignes ont mis en place des espaces de retrait des achats effectués sur Internet dans leurs magasins. Photo Laurent Cerino/REA

insiste-t-elle. Deuxième bonne pratique : la transmission de la culture Internet aux collaborateurs. « Internet est comme une langue étrangère, cela s'apprend, toutes les populations de l'entreprise doivent y être formées », estime Catherine Barba citant, pour exemple, la Digital Academy d'Orange, qui vise à apporter un socle commun de connaissance aux 166.000 salariés du groupe. Enfin, troisième pilier de la relation client omnicanal : la transversalité. « Toutes les équipes doivent travailler ensemble, de manière coopérative, qu'elles interviennent dans les achats, la logistique, les

magasins, sur les sites Internet ou les réseaux sociaux, souligne-t-elle. Il faut casser les silos organisationnels. » Comment ? En utilisant les nouveaux outils, les intranets et autres réseaux sociaux d'entreprise ? « Non », répond Catherine Barba. Il faut que les équipes se connaissent, se rencontrent, se voient, se

parlent. » Le lien social, non plus, n'est pas mort. — **Julie Le Bolzer**

\* Source : Fédération d'e-commerce et de la vente à distance (Fevad)

\*\* Auteure de l'étude « Le magasin n'est pas mort » publiée en partenariat avec Banque Populaire et la Fevad.

**Elle a dit**

« Il est grand temps pour les marques d'intégrer que l'e-commerce n'est pas une menace pour le commerce traditionnel. »

« Internet est comme une langue étrangère, cela s'apprend, toutes les populations de l'entreprise doivent y être formées. »

**CATHERINE BARBA**  
Présidente fondatrice de CB Group, cabinet de conseil spécialisé dans l'e-business et la relation cross-canal.



- Système U ouvre un nouveau chapitre avec Decitre. sur lesechos.fr/thema
- Les quatre clés d'une stratégie client omnicanal : l'analyse de Pierre-Louis Desprez, directeur général associé de Kaos Consulting sur lesechos.fr/thema

**afte** Association Française des Trésoriers d'Entreprise

Mardi 18 et mercredi 19 novembre au Palais Brongniart - Paris

## Les nouvelles frontières Internationalisons - Innovons

- ➔ 63 intervenants, dont **Xavier Fontanet**, ancien président directeur général d'Essilor et **François Pérol**, président du directeur de BPCE
- ➔ 12 ateliers sur les thèmes : financement, risque de change, trésorerie internationale, le trésorier au carrefour d'autres métiers, trésorerie digitale, cash management



Retrouvez le programme complet sur : [www.afte.com](http://www.afte.com) > onglet événements  
Inscription : Aurélie POUZET - 01 42 81 98 43 ou [journesafte@afte.com](mailto:journesafte@afte.com)