



QU'EST-CE QUE LE GROWTH MARKETING ?

JUSTINE LÉCUYER ET ELODIE CARTOUX



QU'EST-CE QUE LE GROWTH MARKETING ?



Auteurs : Justine Lécuyer et Elodie Cartoux



CONTENTS

Introduction.....	7
1. Les clefs pour comprendre le Growth Marketing.....	9
1.1. L'émergence du Growth Marketing.....	9
1.2. Les principes fondateurs d'une stratégie de Growth Marketing.....	9
1.3. Zoom : Les différences entre le Growth Marketing, le Growth Hacking et le Marketing traditionnel.....	9
2. La matrice AARRR du Growth Marketing.....	13
2.1 Acquisition.....	9
2.2 Activation.....	9
2.3 Rétention.....	9
2.4 Recommandation.....	9
2.5 Revenus.....	9
Conclusion.....	27



DEVELOPMENT

BRANDING

STRATEGY

MARKETING

INNOVATIVE

INTRODUCTION

Comment assurer une croissance durable à votre entreprise ? Comment développer la visibilité de votre marque, attirer plus de prospects et fidéliser vos clients ? Afin de tirer votre épingle du jeu, il devient de plus en plus important d'avoir une stratégie marketing personnalisée, créative, itérative et convaincante. Une stratégie qui aide non seulement à l'acquisition de nouveaux clients, mais qui favorise également le bouche-à-oreille positif, la viralité et la croissance interne. Cette nouvelle et puissante façon d'optimiser votre acquisition et la rétention de votre base d'utilisateurs porte un nom : le Growth Marketing.

Considérez ce focus comme votre feuille de route. Vous connaissez votre destination (une croissance à long terme, durable et mesurable) et votre moyen de transport (votre marque). Il vous manque votre itinéraire de voyage pour prendre le chemin le plus direct et atteindre vos objectifs de croissance. Alors, faites vos valises et prenez vos clés, nous sommes prêts à rouler avec vous.



1.

LES CLEFS POUR COMPRENDRE LE GROWTH MARKETING

Afin de mieux comprendre ce qu'est le Growth Marketing, retraçons la genèse de cette stratégie.

En 1960, Jerome McCarthy et Philip Kotler développent les fondements du **MIX MARKETING**. Cette méthode, également appelée les quatre P du marketing, fait référence aux quatre éléments clés d'une stratégie marketing : le Produit, qui doit se démarquer de la concurrence sur le marché, le Prix de vente fixe, la Promotion et la Place qui correspond au canal de distribution physique. Cette stratégie de marketing de masse s'est particulièrement développée pendant les Trente Glorieuses. Ses préceptes sont basés sur des actions marketing indifférenciées ciblant de larges audiences et mettant en avant des messages peu ou pas personnalisés.

Jugé obsolète et déphasé avec les nouvelles attentes des consommateurs et le paysage économique, le Marketing dit traditionnel a progressivement laissé place au **GROWTH HACKING** dans les années 2010.

Créée par Sean Ellis en 2010, cette méthode fait référence à l'utilisation de techniques créatives qui détournent le système traditionnel dans le

but d'assurer une croissance rapide et à court terme de l'entreprise. Considérée comme la révolution du marketing classique, cette méthode vise à atteindre un objectif le plus rapidement possible avec un minimum de moyens. Innovant et inventif, le growth hacker utilise des tactiques de marketing numérique peu coûteuses, créatives, voire disruptives, et parfois à la limite de la légalité, via par exemple les réseaux sociaux, le référencement et les relations presse pour arriver à ses fins.

L'avènement du RGPD en 2018 a fortement restreint l'utilisation du Growth Hacking. En effet, les techniques de Growth Hacking peuvent s'apparenter à du spamming : les growth hackers récupèrent des adresses emails afin d'envoyer des communications en masse non personnalisées.

Le Growth Marketing vise à dépasser les limites du Growth Hacking, et particulièrement à s'adapter à l'évolution des réglementations et des usages dans le monde digital, plus protecteurs des intérêts et de la vie privée des individus.

1.2. LES PRINCIPES FONDATEURS D'UNE STRATÉGIE DE GROWTH MARKETING

L'objectif principal du Growth Marketing est une croissance durable et mesurable. C'est une stratégie qui cherche à optimiser les étapes du cycle de vente pour maximiser la rétention du client. Elle est basée sur les données (données clients, données transactionnelles, données relation clients, etc.) et tire parti de l'optimisation de la relation client de bout en bout pour trouver, attirer, fidéliser et convertir les acheteurs en défenseurs et ambassadeurs fidèles de la marque.

Les objectifs d'une stratégie de Growth Marketing peuvent être résumés en 3 points clefs :

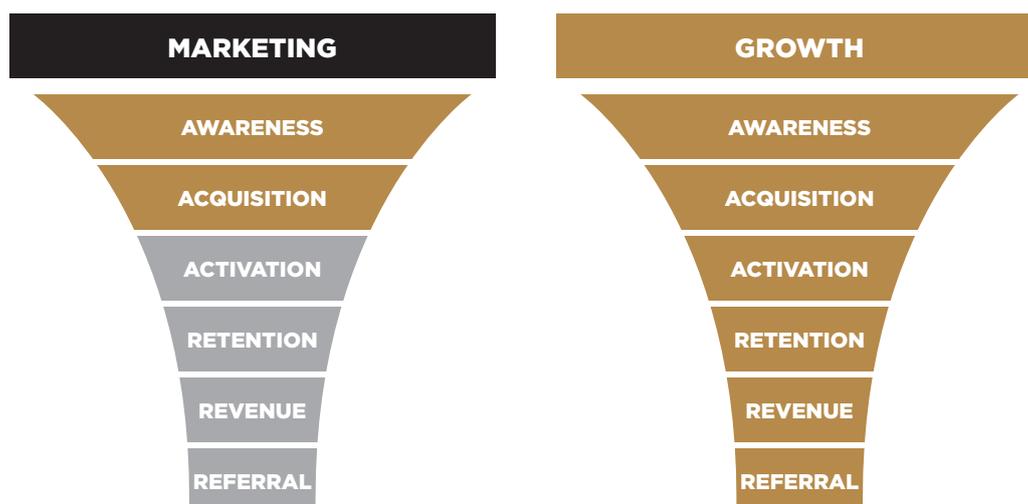
1. Acquérir de nouveaux clients
2. Fidéliser les clients existants
3. Augmenter les profits de l'entreprise

Le Growth Marketing est basé sur les modèles de marketing classique, auxquels on ajoute quelques techniques innovantes :

- L'A/B Tests des pages du site Web, des landing pages et des « Call To Action »,
- Le re-targeting,
- Les Pop-up anti-abandon,
- La création de contenu au travers d'articles de blog,
- L'optimisation du référencement (SEO),
- Les avis des clients,
- La mise en place d'une stratégie de marketing automation basée sur la data,
- etc.

Contrairement au marketing traditionnel dont la stratégie se limite à acquérir et convertir le client, cette nouvelle approche (tout comme le Growth Hacking) optimise la relation client à chaque étape du cycle de vie du client :

Figure 1. Growth teams focus on a holistic approach



LES 4 POINTS CLEFS D'UNE STRATÉGIE DE GROWTH MARKETING

1. Une stratégie centrée sur le client à toutes les étapes du cycle de vie

Le Growth Marketing permet de créer des relations à long terme avec les clients à plus fort potentiel de valeur. Cette stratégie met l'accent sur l'acquisition, l'optimisation de l'engagement et de la rétention des utilisateurs, ainsi que sur la création de valeur. L'objectif est de créer une expérience client optimale qui incite votre client à revenir encore et encore.

Les clients fidèles entraînent un taux de désabonnement plus faible et génèrent un « repeat business » plus important, ce qui se traduit par plus de revenus puisque le coût d'acquisition de nouveaux clients est beaucoup plus élevé que celui de la fidélisation des clients existants.

2. Un objectif : mettre en avant la valeur de votre produit

Le but de toute stratégie de Growth Marketing est d'amener vos clients à voir la valeur de votre produit ou service et à y adhérer afin de construire une relation durable. Pour cela, mettez en évidence les nombreux avantages qu'il représente pour vos clients, la solution qu'il peut leur apporter. N'utilisez pas le Growth Marketing pour convaincre vos clients d'acheter quelque chose dont ils ne veulent pas ou dont ils n'ont pas besoin. Cela pourrait vous aider à gagner des clients à court terme, mais vous ne créez pas de relation durable.

3. Une analyse fine des données pour optimiser les résultats et le ROI

La méthode Growth Marketing recommande de procéder par itérations et de mettre en place

des analyses pour améliorer les résultats d'un objectif / KPI précis. Cette approche ne tient pas compte de l'instinct ou de l'opinion, elle se base sur des éléments factuels et chiffrés. Elle doit vous permettre de concentrer vos efforts sur les actions marketing les plus pertinentes et dotées du meilleur rapport investissement / gain et ainsi d'atteindre un ROI optimal. Votre objectif ? Obtenir une rentabilité et une réduction des coûts maximales. L'analyse des données à chaque étape de l'expérience de vos utilisateurs doit vous permettre de tirer des enseignements de ces stratégies afin d'atteindre une croissance robuste et durable.

4. Des procédés axés sur l'expérimentation et la créativité

L'expérimentation et les tests des canaux, d'audiences, de tactiques, etc. sont la pierre angulaire du Growth Marketing. Expérimentez puis validez les résultats : si une stratégie réussit, optimisez-la puis déployez-la à grande échelle. Il est essentiel de tester et d'ajuster rigoureusement chaque hypothèse pour déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. C'est un processus aléatoire, ce qui signifie qu'il y a une part d'incertitude dans les stratégies qui peuvent fonctionner.

Affinez vos tests A/B en prenant en compte les motivations et les désirs changeants de vos clients. Faites preuve de créativité et sortez des sentiers battus : si vous vous appuyez sur les mêmes canaux saturés et les mêmes méthodes surutilisées que vos concurrents, vos résultats seront limités.

Le Growth Marketing encourage une certaine quantité d'échecs : si vous n'échouez jamais, cela signifie que vous n'êtes pas assez créatif !

1.3. ZOOM : LES DIFFÉRENCES ENTRE LE GROWTH MARKETING, LE GROWTH HACKING ET LE MARKETING TRADITIONNEL

	Growth Marketing	Growth Hacking	Marketing traditionnel
Définition	Fait référence au processus d'initiation, de conception et d'expérimentation de techniques pour optimiser et améliorer les résultats sur un marché cible et construire une stratégie à long terme pour une croissance durable	Fait référence à une stratégie marketing axée sur la croissance avec l'utilisation de stratégies à faible coût et créatives pour acquérir et fidéliser des clients dans un court laps de temps	Fait référence à une stratégie mass market indifférenciée avec un produit standardisé, des prix bas, des réseaux de communication et de distribution à forte audience
Stratégie	Met l'accent sur la fidélisation des clients et la croissance des revenus. Stratégie axée sur l'ensemble du funnel consommateur, dont l'objectif est de résoudre les irritants clients	Met l'accent sur la croissance des ventes et des revenus. Stratégie axée sur l'acquisition, dont l'objectif est de résoudre les irritants business	Stratégie axée sur l'acquisition et l'activation des clients
Objectif	Personnalisation	Optimisation	Standardisation et acquisition
Processus	Méthode centrée sur l'expérimentation et les tests stratégiques. Processus automatisé et évolutif : algorithmique	Méthode centrée sur l'expérimentation et les tests rapides. Processus concret et limité : test & erreur	Méthode centrée sur la standardisation afin de réaliser des économies d'échelle
Budget	Gestion de budget alloué	Utilisation d'un budget minimum	Un investissement de départ fort conduisant à un ROI incertain
Planning	Se concentre sur la croissance à long terme	Se concentre sur les poussées de croissance à court terme	N/A
Contenu produit	Produit du contenu pertinent	Produit du contenu viral	Produit du contenu uniforme et standardisé
Communication	Prédilection pour les communications multicanales, l'utilisation du Marketing Automation, et la communication gratuite type SEO	Prédilection pour les communications via les réseaux sociaux, les relations presse, les influenceurs, et les publicités payantes type SEA	Prédilection pour les médias à forte audience dont le message global s'adresse à la masse générale. L'objectif de la communication est de faire connaître, et non pas de persuader et encore moins de fidéliser

Pour conclure la première partie de ce focus, sachez que quel que soit votre secteur d'activité et votre entreprise, le Growth Marketing vous concerne !

Contrairement au Growth Hacking qui s'adresse principalement aux start-up, le Growth Marketing est destiné à tous types d'entreprises, petites ou grandes, agissant en B2C ou en B2B, qui souhaitent croître grâce au digital.



2.

LA MATRICE AARRR DU GROWTH MARKETING

Vous avez découvert dans la 1^{ère} partie de ce focus les principes fondateurs d'une stratégie de Growth Marketing. Regardons maintenant de plus près les 5 étapes clés à suivre dans toute stratégie de Growth Marketing : l'Acquisition, l'Activation, la Rétention, la Recommandation et le Revenu. L'acronyme de ces 5 étapes est AARRR : on parlera alors de matrice AARRR ou encore de framework appliqué en Growth Marketing. Dans cette seconde partie, nous allons donc vous aiguiller et vous conseiller sur les pratiques, et la manière de mettre en place une stratégie Growth Marketing optimale et durable, alignée avec vos objectifs.

2.1 ACQUISITION : ATTIREZ DE NOUVEAUX PROSPECTS

La première phase de la matrice AARRR repose sur l'acquisition de nouveaux prospects. Votre objectif ? Développer la visibilité de votre entreprise pour attirer de nouveaux leads. Pour répondre à cet objectif, nous avons identifié 3 principales phases :

- La définition de votre cible
- La sélection des canaux adaptés (SEO, SEA, réseaux sociaux, site web) selon votre cible
- L'analyse de votre performance

2.1.1. Définissez votre cible

Définissez tout d'abord la cible que vous souhaitez atteindre. Pour cela, analysez le profil de vos clients depuis votre base de données. Afin de définir vos buyer personas, vous devrez avant tout vous poser les bonnes questions. Voici une liste non exhaustive des principales questions :

- Quelle est sa catégorie socio-professionnelle ? quelle est sa fonction dans l'entreprise ?
- Dans quelle zone géographique habite-t-il ?
- Quels sont ses objectifs et ses problématiques ?
- De quelle manière communique-t-il ? par quel média social ? dans quel registre de langage ?
- A quel type de contenu s'intéresse-t-il ?
- Quels sont ses freins à l'achat et de quelle manière achète-t-il ?
- etc.

Une fois la liste de questions créée, il vous faudra récolter les informations qui vous permettront d'y répondre. Pour cela, plusieurs méthodes existent :

1. Interrogez un échantillon de vos clients via les médias sociaux ou via des questionnaires envoyés par mail par exemple.
2. Réalisez des interviews de vos commerciaux afin de récolter des informations sur vos buyer personas. Votre équipe commerciale

est en contact direct avec vos prospects et vos clients, elle connaît parfaitement les comportements de vos clients et elle est capable de vous aider à dresser les profils de vos acheteurs types.

3. Enfin, utilisez les données que vous avez collectées, ce sont des sources d'informations précieuses !

Une fois ces données récoltées, il vous faut les analyser. Mettez en commun les informations recueillies et faites ressortir les grandes tendances afin d'identifier le profil d'acheteur type de votre entreprise. Cela vous permettra de vous adresser à eux d'une manière appropriée mais surtout de comprendre exactement ce qu'ils recherchent et de répondre à leurs problématiques. Vos prospects et clients doivent ressentir l'intérêt que vous leur portez : montrez-leur que vous comprenez et maîtrisez parfaitement leurs problématiques. La définition de vos buyer personas vous permettra d'affiner votre stratégie d'acquisition et de définir les canaux de communication et contenus les plus adaptés à votre cible.

2.1.2. Déployez votre stratégie d'acquisition sur les canaux adaptés

- A. Utilisez le référencement naturel (SEO) pour une stratégie à long terme

A l'ère du digital, l'acquisition de prospect passe forcément par le numérique et notamment la création de votre site web pour promouvoir votre business. Avoir un site web, c'est bien, mais s'il n'est pas visible pour les internautes, cela ne sert à rien...

Plus votre site web sera positionné dans les premiers résultats Google, plus il sera visible et plus il attirera des visiteurs. C'est le principe du SEO.

Comment ça marche ?

Le Search Engine Optimizer (SEO) ou référencement naturel désigne l'ensemble des techniques gratuites visant à positionner votre site Internet dans les premières places des pages de résultats des moteurs de recherche (Google, Bing et Yahoo!). Pour classer et positionner les pages par rapport aux requêtes, les algorithmes prennent en compte de multiples critères de pertinence qui varient. C'est pourquoi une veille constante est nécessaire pour adapter votre stratégie marketing en fonction de ces changements. C'est une pratique qui nécessite beaucoup d'investissement et de temps puisque les résultats en référencement ne sont visibles en moyenne qu'après 6 mois. L'investissement dans le SEO est indispensable mais reste une stratégie sur le long terme qui doit être couplée avec d'autres canaux d'acquisition comme le SEA.

Qu'est-ce qu'une bonne stratégie SEO ?

1. **Identifier les mots clés à cibler.** Une bonne stratégie SEO consiste tout d'abord à bien comprendre votre environnement sémantique. Les requêtes des moteurs de recherche ne se focalisent pas sur un seul mot-clé mais sur un ensemble de combinaisons et de variations de ce mot-clé. Exemple : Une recherche avec le mot seul « Gâteau » vous fera remonter en 1ère page des recettes de cuisine. Alors que la combinaison « Acheter + Gâteau » vous mettra en avant des sites agro-alimentaires en ligne. Pour bien se positionner, il est donc nécessaire d'identifier l'intention de l'utilisateur.
2. **Travailler votre contenu.** Le contenu rédactionnel que vous diffusez sur votre site, page, forum, etc. est un des critères de pertinence

les plus importants des algorithmes. Attention toutefois à ne pas rédiger votre contenu dans le seul prisme de l'algorithme. N'oubliez pas que celui-ci doit aussi répondre aux attentes des internautes.

3. **Optimiser techniquement vos pages.** Afin d'aider les algorithmes à « lire » le contenu de pages, il vous faut optimiser les codes HTML de vos pages en y insérant les mots-clés que vous avez sélectionnés. Les principaux éléments à optimiser sont : le code HTML, les URL, les titres, les sous-titres et descriptions de vos pages HTML, et les redirections (maillage interne).
4. **Développer votre maillage externe (stratégie des liens).** Plus les liens hypertextes qui pointent vers votre site sont nombreux, plus votre page sera populaire. Cette stratégie, appelée aussi Netlinking, repose sur la qualité des liens en question. Les liens naturels sont à prioriser car ce sont eux qui sont pris en compte dans l'algorithme des moteurs de recherche. Pour les favoriser, il suffit de rédiger du contenu intéressant et de le promouvoir. A contrario, les liens artificiels créés à partir d'un échange de liens et d'achat de liens sont à exclure car ils sont sanctionnés par certains moteurs de recherche. De même, les liens provenant d'un réseau social ne sont pas comptabilisés par les algorithmes.
5. **Optimiser l'expérience utilisateur.** Ce sont l'ensemble des techniques qui permettent d'améliorer l'ergonomie du site, le taux de rebond, le taux de conversion, le parcours utilisateurs, etc.



Collectez et mettez en avant les avis utilisateurs afin de favoriser votre SEO. Les avis et notes sont un gage de réassurance mais aussi un levier pour votre référencement. Les fameuses « étoiles » Google vous permettent d'améliorer votre référencement naturel. Correctement configurées, elles peuvent apparaître directement dans les résultats des moteurs de recherche comme ceux de Google. Cette ligne supplémentaire permet au site d'être plus visible grâce à ses étoiles jaunes qui attirent l'œil. Or, afin d'améliorer l'expérience client, Google privilégie les sites avec un taux de clic important. Plus un site sera visible et se démarquera, plus il sera cliqué, et plus il remontera dans les résultats Google. Apporter une visibilité supplémentaire sur son site est donc l'assurance d'améliorer son référencement naturel.

B. Utilisez le référencement payant (SEA) pour des effets immédiats

En complément de la stratégie de SEO, le SEA (Search Engine Advertising) va vous permettre d'accroître la notoriété et le trafic de votre site web.

Comment ça marche ?

C'est une pratique qui vise à placer une annonce publicitaire en bonne position sur les moteurs de recherche, dans la partie payante (Google Ads). Pour cela, vous devez identifier les mots clés sur lesquels vous souhaitez vous positionner. Une

stratégie SEA clairement définie vous permettra d'obtenir des résultats rapides et un contrôle en temps réel de la rentabilité des actions menées.



CONSEIL D'EXPERT

Le langage employé par l'internaute dans ses recherches peut s'avérer très différent de celui utilisé au sein de votre entreprise. L'internaute peut employer des synonymes, un vocabulaire moins soutenu, des abréviations, etc. Pensez à l'ensemble du spectre du vocabulaire lié à votre environnement ! Prenons l'exemple d'une mutuelle française. L'entreprise utilise le terme « Assurance Santé » dans le jargon professionnel, alors que l'internaute va plutôt chercher le mot clé « Mutuelle » dans sa recherche.

Comment créer une annonce SEA sur un moteur de recherche ?

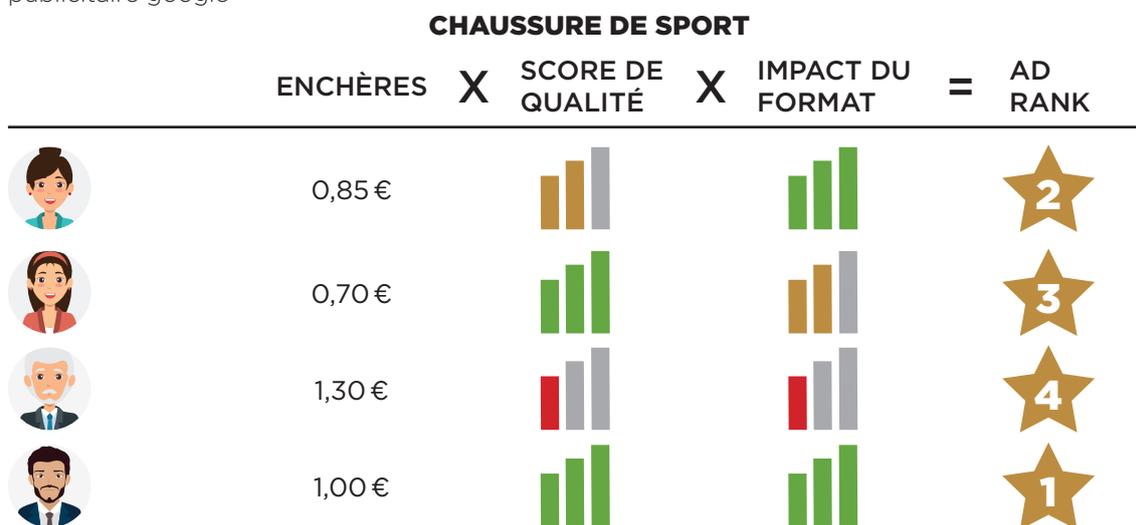
- Définissez les mots clés associés à votre site Internet puis seulement alors, rédigez votre texte publicitaire en les reprenant.
- Fixez le tarif maximum que vous souhaitez payer quand un internaute clique sur votre annonce et établissez les budgets.
- Suivez leurs performances afin d'optimiser votre stratégie marketing.



CONSEIL D'EXPERT

Vous souhaitez savoir combien coûte une campagne de publicité sur Internet ? En principe, la mise en place d'une annonce publicitaire dans un moteur de recherche tel que Google est gratuite. Le référencement payant fonctionne au Coût par Clic (CPC), c'est-à-dire que l'annonceur n'est facturé que lorsqu'un internaute clique sur le lien de son annonce et atterrit sur sa page cible. Dans ce contexte, ce sera à vous de déterminer la valeur du clic. Le prix de l'enchère dépend fortement du positionnement que Google donnera à votre annonce : l'espace publicitaire sera accordé lors d'une enchère couramment appelée real-time bidding (enchère en temps réel). Attention, l'algorithme de Google a pour objectif de proposer aux utilisateurs des publicités adéquates répondant le plus possible à leurs recherches et pas seulement de fournir de la visibilité à celui qui a fait l'enchère la plus haute. Pour apparaître dans les 1ers résultats, il faut donc faire une enchère challengeante mais aussi avoir un bon « quality score ». Ce quality score est calculé par rapport au taux de clic et à la pertinence et la qualité des annonces.

Figure 2. Exemple de calcul de la position de recherche d'une annonce SEA dans l'espace publicitaire google



C. Communiquez et attirez des leads au travers des médias sociaux

Nous vivons au quotidien entouré des médias sociaux mais êtes-vous à même d'identifier comment les utiliser au mieux pour développer votre business ?

Comment ça marche ?

Utiliser les médias sociaux pour développer votre notoriété et attirer les internautes sur votre site web est aujourd'hui une stratégie incontournable. C'est grâce à la définition de vos buyer personae que vous pourrez identifier les médias sociaux sur lesquels investir. Communément, si vous ciblez des professionnels, vous interviendrez principalement sur LinkedIn ou Twitter, alors que si vous ciblez des consommateurs finaux vous aurez le choix entre de multiples plateformes comme Facebook, YouTube, Instagram, Snapchat, TikTok.

Au travers de contenus de qualité et engageants, vous pourrez développer une véritable audience qui suivra vos interventions. Il vous sera alors possible de transformer cette audience en visiteurs sur votre site web.

Pour arriver à ce résultat, il vous faudra utiliser ce qu'on appelle le SMO (Social Media Optimization) pour optimiser votre visibilité et votre notoriété.

Vous devez prendre en considération les différentes familles de médias sociaux :

- Les médias sociaux de publication : il s'agit notamment des blogs et des sites participatifs comme Wikipédia.
- Les médias sociaux de partage : ils rassemblent tous les réseaux de contenu. Ils ont pour but de proposer du contenu à partager par la communauté.
- Les médias sociaux de réseautage : il s'agit des réseaux sur lesquels les internautes se connectent afin d'interagir directement avec d'autres utilisateurs et élargir leur réseau personnel ou professionnel.
- Les médias sociaux de discussion : il s'agit notamment des forums de discussions et les messageries instantanées.

Une fois que vous avez identifié les médias sociaux sur lesquels interagir, voici comment

développer votre stratégie sur ces canaux :

1. Après avoir créé votre page, **développez votre réseau**, ce sera assurément votre plus gros challenge. Pour ce faire, connectez-vous avec vos clients et vos potentiels prospects grâce à la création et au partage de contenus de qualité en rapport avec votre activité.

2. **Investissez dans des annonces publicitaires** afin de développer votre image et votre notoriété. Ciblez un public large mais qualifié afin d'optimiser vos coûts et générer un retour sur investissement intéressant.

Selon le réseau social que vous aurez choisi, il existe des méthodes d'annonces publicitaires différentes. Par exemple, Facebook propose 5 typologies de publicités selon vos objectifs commerciaux :

- Photo Ads est le format le plus simple et le plus épuré pour atteindre votre cible avec des photos ou des images attrayantes,
- Video Ads, autrement dit des stories, pour interagir avec votre cible au travers de vidéos entre 15 et 30 secondes,
- Messenger Ads vous permet d'avoir des conversations directes avec votre public cible,
- Carousel Ads vous donne l'opportunité de présenter jusqu'à 10 images et vidéos,
- Collections Ads vous permet d'afficher vos meilleurs produits et donne la possibilité aux internautes d'effectuer un achat.

3. Planifiez vos publications au sein d'un calendrier éditorial.

Le calendrier éditorial vous permettra d'obtenir une vision globale et complète de vos contenus futurs, c'est une méthode éprouvée pour mettre en place votre stratégie de contenu digital en simplifiant leur création. Cela vous permettra d'anticiper les posts, les

stories ou tout autre type de contenu et d'avoir une ligne éditoriale cohérente et non redondante sur le long terme. Cela vous permettra aussi d'avoir une fréquence de publication régulière. Attention : votre calendrier éditorial ne doit pas vous empêcher de créer des posts non programmés en lien avec l'actualité.

4. Comme pour chaque action, suivez et analysez la performance de vos actions, puis itérez et testez.

Quels sont les KPIs pour mesurer la performance de vos actions sur les médias sociaux ?

- Les mentions représentent le nombre de fois où votre marque a été mentionnée sur les médias sociaux et sur les espaces de conversations via des partages par exemple,
- Les impressions, autrement dit le nombre de fois où l'un de vos messages est visible et peut avoir un quelconque effet sur les internautes,
- Le "reach" autrement dit la "portée", symbolise le nombre de personnes qui ont reçu des impressions de vos publications,
- Les sessions sociales indiquent le nombre de visites sur votre site et sur votre blog en provenance de vos médias sociaux,
- Les parts de voix représentent les marques et les sujets qui sont les plus visibles en opposition aux marques concurrentes ou aux autres marques du groupe.

D. Créez du contenu de qualité

Comme précisé dans le paragraphe précédent, votre contenu est la pierre angulaire de tous vos canaux d'acquisition (SEO, SEA, réseaux sociaux, website) et doit être au cœur de votre stratégie d'acquisition.



CONSEIL D'EXPERT

- Le contenu avant tout. Il ne sert à rien de personnaliser votre page profil si vous ne produisez pas du contenu de qualité ou si elle reste statique pendant trop longtemps. En effet, l'engagement de votre communauté dépend de la pertinence et de la récurrence de votre contenu. Les algorithmes des réseaux sociaux privilégient les contenus les plus adéquats pour apparaître dans les premiers résultats. Vous devez donc avant tout prendre le temps de poster du contenu travaillé, engageant, en lien avec votre activité, et qui incitera par la suite les utilisateurs à visiter votre page.
- Des posts courts et impactants. Vos lecteurs ne disposent pas toujours du temps nécessaire pour lire tous vos posts. Simplifiez-les au maximum afin d'en faire ressortir l'essentiel, et de les rendre facilement partageables. Cela ne pourra qu'augmenter la portée de vos publications, et vous faire gagner de nouveaux lecteurs.
- Concentrez vos efforts sur les plateformes les plus pertinentes. Lorsque l'on souhaite développer une stratégie sur les médias sociaux, l'essentiel n'est pas de voir large, mais plutôt d'aller en profondeur. Il vous faut vous concentrer avant tout sur une ou deux plateformes où se trouvent vos clients potentiels. Vous pourrez ainsi mieux déployer vos efforts sur ces dernières pour atteindre les objectifs business que vous vous êtes fixés.

Comment ça marche ?

L'inbound marketing (« marketing entrant ») est une approche stratégique qui vise à créer un contenu de valeur apportant une solution aux besoins de votre public cible. Votre contenu pourra servir à la fois à attirer du trafic sur votre site web mais aussi à convertir vos leads. C'est la raison d'être du marketing entrant : fournir des réponses à votre cible lors de sa recherche.

Comment devez-vous déployer votre stratégie d'inbound marketing ?

Pour capter l'attention des internautes, vous devez promouvoir votre offre au travers de contenus éducatifs et inspirants diffusés sur votre site web, votre blog ou les réseaux sociaux : articles de blog, infographie, vidéos, webinars, articles de presse, descriptifs et mode d'emploi, etc.

- Dans un premier temps, il s'agit de diffuser du contenu pour mettre en avant l'environnement dans lequel vous intervenez et les réponses que vous pourrez apporter aux internautes.
- Dans un second temps, il s'agit de créer du contenu « premium » ou à forte valeur ajoutée (exemple : livre blanc) disponible uniquement après avoir renseigné ses coordonnées au travers d'un de vos formulaires. Ces contenus ont pour objectif de générer des leads ou des contacts qualifiés. Ils sont généralement envoyés par email sur l'adresse électronique que le contact aura préalablement saisie au moment de son enregistrement. C'est à partir de ce moment-là que débute votre stratégie de nurturing basée sur l'envoi à vos leads, de communications automatisées et personnalisées.
- Dans un troisième et dernier temps, vous abordez finalement votre produit ou service comme réponse aux problématiques que votre prospect peut rencontrer.

2.1.3. Analysez votre performance

Afin d'optimiser vos actions marketing, l'analyse de la performance doit être au cœur de votre stratégie. Plus vous collectez et analysez des données pertinentes, et plus vous serez en mesure de construire une stratégie efficace afin d'atteindre vos objectifs. Pour cela, voici les 4 KPIs (=Key Performance Indicators) à suivre dans le cadre de votre stratégie d'acquisition :

1. Le CAC, autrement dit le Coût d'Acquisition Client
2. Le temps d'acquisition client
3. Le volume d'acquisition par canal
4. Le taux de conversion par canal pour mesurer l'efficacité de vos campagnes marketing

Une fois toutes ces données récoltées et analysées, vous serez en mesure d'identifier les améliorations qui pourront être réalisées selon les canaux, les objectifs fixés et le meilleur ROI.

CONSEIL D'EXPERT

Votre angle d'analyse sera différent sur votre site web et sur votre application mobile.

- Site web : mesurez et suivez votre taux de rebond (depuis Google Analytics), cela vous permettra de mesurer le pourcentage d'internautes qui se sont connectés sur une de vos pages Web et qui ont quitté votre site sans consulter d'autres pages.
- Application mobile : afin de maintenir un taux de transformation (téléchargement) en croissance depuis la page de présentation de votre App Store, veillez à optimiser de manière constante vos contenus, images et graphiques.

2.2 ACTIVATION : PERSUADEZ VOS PROSPECTS DE PASSER À L'ACTION

La stratégie d'Activation est la seconde composante de la stratégie AARRR ; elle permet de convertir votre prospect et d'en faire un nouveau client.

2.2.1. Convertissez vos prospects en clients

Une fois que votre prospect a découvert votre produit ou service (phase d'acquisition), le challenge est de le convaincre de passer à l'acte

d'achat (phase d'activation). Pour transformer votre prospect en client, plusieurs techniques existent, elles seront différentes selon que vous ciblez une audience B2B ou B2C :

Approche B2B :

Le passage d'un MQL (marketing qualified lead) à un SQL (Sales qualified lead) correspond à la passation entre l'équipe Marketing / Growth et l'équipe commerciale en charge de la prospection et nécessite une forte collaboration entre les deux équipes. Les équipes marketing doivent fournir les MQL ou « leads chauds », autrement dit des contacts prêts pour un rendez-vous

(téléphonique ou face à face) ainsi que l'ensemble des informations nécessaires aux commerciaux afin de mener à bien leurs ventes. Ces informations, telles que la taille de l'entreprise, la fonction du contact ou encore du budget, vont être spécifiques à votre activité, à votre stratégie et à votre secteur.

Ce type d'approche nécessite un fort alignement en termes de stratégie entre les équipes marketing et commerciales afin d'assurer une cohérence totale du discours tenu. Aussi, la question des outils à disposition des équipes va être cruciale pour assurer un bon déploiement de la stratégie de marketing automation.

Si votre business model est basé sur le e-commerce, vous devrez apporter une attention toute particulière à vos pages produits puisque c'est au travers de ces dernières que vos internautes passeront au panier et donc à l'acte d'achat. Pour cela, vous pourrez vous appuyer sur de multiples outils d'analyse de performance de votre site web (Google Analytics, Google Tag Manager) et d'UX (Hotjar) pour optimiser vos pages web et votre taux de conversion.

2.2.2. Accueillez vos nouveaux clients

Suite à la vente de votre produit ou service, l'accueil de vos nouveaux clients est une étape primordiale pour fidéliser, engager et assurer la meilleure expérience client. A cette étape, le growth marketing consiste à accompagner vos clients dans l'utilisation de votre service ou produit.

Figure 3. Le funnel Marketing



Approche B2C

Cette étape va consister à amener l'internaute à l'acte d'achat. Ceci pourra notamment passer par l'envoi d'emails automatisés et personnalisés (Marketing Automation) sous la forme de newsletters ou d'emails commerciaux présentant des offres spéciales ou de nouveaux produits.

CONSEIL D'EXPERT

Mettez en place des « onboarding journeys » via des séquences d'emails automatisés et personnalisés en fonction des informations que vous détenez sur vos clients. L'objectif ici sera d'éduquer vos clients sur les produits et services qui peuvent lui être proposés au travers de tutoriels ou vidéos de démonstration. C'est également l'occasion de présenter les moyens qu'ils ont à disposition pour vous contacter (espace client, service client, FAQ) et les autres produits et services qui pourraient les intéresser.

2.3 RÉTENTION : CONVERTISSEZ VOS CLIENTS EN UTILISATEURS RÉGULIERS

La stratégie de rétention est la troisième composante de la stratégie AARRR ; elle permet de fidéliser vos clients puis de les retenir.

Comment ça marche ?

1. Fidéliser vos clients

La fidélisation de vos clients passe par la création et la gestion d'une relation durable avec chacun de vos clients afin d'optimiser et de maximiser ses achats au sein de votre entreprise et sa valeur client*. C'est le résultat de la satisfaction client, des expériences client positives et de la valeur globale des biens ou services qu'un client reçoit d'une entreprise.

*Valeur client = Profits nets (ce que le client rapporte à l'entreprise) [-] Frais de marketing (ce qu'il lui coûte)

La fidélisation consiste en la mise en place d'un certain nombre d'actions visant à retenir un client. La fidélisation repose sur la vente de produits ou services cross ou up-sell auprès des clients existants. Par exemple, si vous vendez un service, engagez vos clients en leur proposant de prolonger leur abonnement avec davantage de fonctionnalités.

2. Retenez vos clients

En termes de performance, votre objectif va être de réduire au maximum la fuite de vos clients, on appelle ce KPI, le taux de "churn" (= taux de résiliation) ou attrition.

Comment réduire votre taux d'attrition ?

- Identifiez les motifs récurrents pour lesquels vos clients ne souhaitent plus utiliser vos produits ou services. Ce travail peut être

réalisé au travers des études, enquêtes et analyses poussées de votre base de données. Cela vous permettra de mieux comprendre

- Facilitez la prise en main de votre produit ou service au moment de l'achat. Considérant qu'un client satisfait est un client fidèle, il est primordial d'assurer un accompagnement dédié dès qu'il devient client

Dans le cadre d'un service, la rétention consiste à encourager le renouvellement d'abonnement,



Pour inciter vos clients à réaliser plus d'achats, vous devez identifier leurs besoins. Le contenu joue un grand rôle dans cette opération et peut facilement être diffusé à travers des campagnes d'emailing personnalisées. On parle alors de stratégie de marketing automation. Cette technique a pour objectif d'envoyer du contenu ciblé selon les données de vos clients. Les actions marketing déployées pourront alors différer selon les données déclaratives communiquées par votre client (via des formulaires) ou les données comportementales liées à son mode de consommation. Il est nécessaire d'adapter également vos actions en fonction du comportement client face aux communications reçues (ouverture, clic des emails). Vous pouvez aussi déployer des offres promotionnelles ou de retargeting au travers des réseaux sociaux.

voire à faire souscrire l'utilisateur à l'offre supérieure. Les entreprises de Télécoms, comme SFR ou Orange, fournissent des exemples de ce type de stratégie. Dès la fin d'un abonnement mobile ou fixe, elles mettent en place des campagnes d'emailing ou de télémarketing pour retenir les clients. La qualité de la donnée du CRM est primordiale pour assurer le plein succès de ces campagnes.

Dans le cadre d'une application mobile, il peut être également pertinent de pousser vos offres promotionnelles via des notifications push.

2.4 RECOMMANDATION : FAITES DE VOS CLIENTS DES AMBASSADEURS

Une fois vos clients convertis et engagés, transformez-les en ambassadeurs en capitalisant sur les clients satisfaits pour promouvoir votre produit ou service.

Comment ça marche ?

Cette étape participe activement à la croissance de l'entreprise : il s'agit d'inciter vos clients à présenter et à recommander à leur entourage votre marque ou le produit / service acheté. C'est une stratégie de communication puissante : il est toujours plus rassurant de se faire recommander un produit par une tierce personne que par l'entreprise elle-même.

Le marketing de référence est axé sur la diffusion de recommandation par différents biais :

- L'échange verbal avec son entourage proche.
- Les médias sociaux via le marketing d'influence. Ce type de marketing s'appuie sur des influenceurs pour faire la promotion d'un produit ou d'une marque. Il s'agit alors de créer un réseau qui influencera le comportement des consommateurs. Le marketing

d'influence identifie les leaders d'opinion susceptibles d'influencer vos acheteurs potentiels.

- Internet (site de notes et avis, blog, etc.) qui permet d'augmenter considérablement la portée des recommandations en atteignant un public beaucoup plus large.
 - Le parrainage qui a permis à des entreprises telles que Dropbox ou Airbnb de se développer de manière exponentielle grâce à leurs programmes de parrainage personnalisés.
- > Selon une étude de l'IFOP (Échantillon de 1033 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. Les interviews ont eu lieu du 2 au 3 décembre 2014) :
- 80% des internautes déclarent avoir recours à Internet pour se renseigner avant d'acheter un produit ou un service

CONSEIL D'EXPERT

Collectez et mettez en avant les avis utilisateurs : Les avis et notes sont un gage de réassurance pour vos clients. Que ce soit sur les réseaux sociaux, Google, ou une plate-forme de notation (Google, Trustpilot, etc.), vérifier la note et les avis d'une marque ou d'un produit est devenu un automatisme pour tout consommateur. A l'heure de l'ubérisation, collecter des avis clients fait partie des réflexes que vous devrez adopter ! Pour cela, n'hésitez pas à leur envoyer une demande de notation par mail dès qu'ils ont effectué un achat.

- 85% des consommateurs réalisent des achats sur Internet
- 96% des internautes sont influencés par l'e-réputation d'une marque lors d'un achat : > 66% des consommateurs venus chercher un avis avant un achat diffèrent l'achat en cas de commentaires défavorables > Dans 30% des cas, ils vont même jusqu'à renoncer à l'achat.

Comment mesurer l'engagement de vos clients ?

Plusieurs KPIs existent pour mesurer la performance de vos actions marketing sur la recommandation :

- Le « **K-factor** » qualifie le niveau de croissance "virale" (auto-entretenu) des bases clients ou des visiteurs d'applications web ou mobiles. C'est un terme inspiré de l'étude de la propagation des virus en épidémiologie. Il permet d'identifier le nombre de nouveaux clients gagnés grâce à vos clients existants. Par exemple, si 1 client sur 5 parraine avec succès un nouveau client, le k-factor sera de 0,2. Si le k-factor est égal à 1, la croissance est linéaire et s'il est supérieur à 1, la croissance sera exponentielle.
- Le NPS (Net Promoter Score) mesure la propension et la probabilité de recommandation de vos clients. Cela consiste à poser une question à vos clients du type : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez la marque X/ le produit Y à l'un de vos proches ? ». A cette question, les répondants donnent une note entre 0 (pas du tout probable) et 10 (très probable). Ces notes permettent de classer vos clients en 3 segments : les détracteurs (note entre 0 et 6), les passifs (note entre 7 et 8) et les promoteurs (note entre 9 et 10).

Il vous faudra ensuite soustraire le pourcentage de détracteurs (note entre 0 et 6) au pourcentage de promoteurs (note entre 9 et 10) pour

obtenir le Net Promoter Score. Si le NPS atteint les 50, la marque peut compter sur une fidélité forte et un attachement de ses clients satisfaits qui seront très enclins à la recommander.

Par la suite, déployez des actions marketing différenciées selon la catégorie dans laquelle se situe le client, notamment sur vos détracteurs, afin de mieux comprendre les raisons de leur mécontentement et leur apporter des solutions durables.

2.5 REVENUS : GÉNÉREZ ET BOOSTEZ VOS REVENUS PAR CLIENT

La dernière étape du Growth Marketing a pour but de se concentrer sur les bénéfiques et de vous permettre d'engendrer et d'accroître vos revenus par client.

En investissant sur les 4 premières étapes de la matrice AARRR, vos revenus vont naturellement s'accroître : n'hésitez pas à remettre en question chacune des actions mises en place à chaque étape de votre funnel avec une approche « test & learn » continue.

Afin d'augmenter vos profits de manière significative, nous vous conseillons de vous concentrer sur 3 actions clés.

- Maximisez votre customer lifetime value (CLV)

La CLV est la valeur vie client. Cette métrique vous indique la somme des bénéfices nets générés par vos clients tout au long de leur activité avec votre entreprise, c'est-à-dire les revenus générés. L'augmentation de cette valeur va ainsi passer par un certain nombre d'actions comme le cross-sell ou up-sell visant à vendre des produits ou services à valeur égale ou supérieure.

Comment calculer votre customer lifetime value ?

Afin de calculer votre CLV, vous devez préalablement déterminer les 3 éléments suivants :

1. La durée de vie moyenne de vos clients : par exemple le nombre de mois ou années pendant lesquels il a passé commande chez vous.
2. La fréquence d'achat : elle correspond au nombre de fois où votre client a acheté votre produit ou service sur leur durée de vie client
3. Le panier moyen : c'est la valeur moyenne des commandes passées par votre client sur sa durée de vie dans votre entreprise. Panier moyen = (Chiffre d'affaires réalisé avec le même client) / (nombre de commandes passées par le client)

Une fois ces 3 données récoltées et déterminées, vous pourrez faire votre calcul :

CLV = (panier moyen) * (fréquence d'achat) * (durée de vie client)

Vous connaissez désormais les revenus potentiels générés par chaque client au sein de votre entreprise.

- Diminuez votre coût d'acquisition client (CAC)

La baisse du coût d'acquisition client (CAC) doit vous permettre de maximiser votre marge. Cette métrique vous indique les sommes dépensées en marketing, vente et autres services pour acquérir un nouveau client et le nombre de clients réellement gagnés. Soutenu par les bons modèles d'attribution, elle permet d'allouer ses ressources publicitaires et marketing en fonction de l'efficacité relative de chaque canal. Elle sert aussi à arbitrer plus efficacement les dépenses dédiées à la génération et à la qualification de lead (le Coût par Lead ou CPL) et celles

consacrées à la maturation du prospect et à la conversion. Au bout du compte, le calcul du CAC vous aide à concentrer vos dépenses sur les leviers les plus efficaces.

Comment calculer le CAC ? *

CAC = coûts de marketing et de vente pour acquérir un client

** Pour être rentable, votre CAC doit être inférieur à votre CLV.*

- Maîtrisez votre pricing

Le prix joue un rôle phare dans votre stratégie d'acquisition ou de rétention. Lorsqu'un prospect résiste à l'achat, la raison de ce frein est souvent le prix du service ou produit. Votre stratégie de pricing a donc un impact majeur sur votre taux de conversion.

Votre pricing doit être défini en fonction de plusieurs critères :

- Votre stratégie marketing : quel est votre positionnement, quel prix votre cible est-elle prête à payer ?
- Vos coûts : définissez votre pricing en fonction de votre CAC et de la marge escomptée.
- La concurrence : fixez votre prix en tenant compte des prix pratiqués par vos concurrents.

Une fois le parcours d'achat finalisé, n'hésitez pas à réaliser une optimisation tarifaire afin de maximiser votre valeur client.



3.

CONCLUSION

Vous venez de parcourir notre focus pour mettre en place une stratégie de Growth Marketing performante, ROIste et personnalisée.

Avant de clôturer ce guide, nous aurons 3 ultimes conseils :

1. Soyez toujours conscient que votre stratégie de Growth Marketing offre de nombreuses façons d'améliorer vos résultats et votre efficacité, mais aucune d'entre elles ne fonctionnera du jour au lendemain. Il s'agit plutôt d'une stratégie de marketing itérative et incrémentale qui vous positionne pour un succès à long terme. En optimisant l'expérience utilisateur à chaque étape du funnel de conversion, vous êtes en mesure d'attirer constamment de nouveaux clients tout en continuant à fidéliser vos clients existants. Le résultat final est une croissance constante des revenus, une clientèle fidèle et un parcours client fluide du début à la fin.
2. Gardez en tête que la croissance n'est pas le seul moteur de réussite de votre entreprise. La réduction simultanée des coûts est également un prérequis. Une optimisation cohérente de vos stratégies peut vous permettre de réduire vos coûts de Growth Marketing : en testant et en optimisant constamment, vous pouvez progressivement

améliorer le retour sur investissement de vos efforts marketing.

3. En amont de la mise en place de votre stratégie de Growth Marketing, n'oubliez pas de déterminer les ressources nécessaires à son bon déploiement. Pour réussir, il vous sera indispensable d'identifier l'ensemble des ressources dont vous aurez besoin. Lorsque l'on parle ici de ressources, nous faisons référence tout d'abord à l'aspect humain, c'est-à-dire à l'ensemble des acteurs qui vont être impliqués. Avez-vous suffisamment de ressources humaines (ressources marketing, mais aussi IT, data, etc.) pour répondre à vos ambitions ? Les ressources financières sont également clés, elles font référence au budget alloué au projet (achat d'outil, frais de fonctionnement, etc.). Ce budget englobe tous les coûts et les dépenses engendrés par votre projet tels que les frais liés à la mise en place d'outils de marketing automation et les frais d'abonnement.



Fondé en 2008, Square Management est un groupe de conseil en stratégie et organisation qui réunit 9 cabinets en France, Belgique et Luxembourg. Adway, Circle, Flow&Co, Forizons, Initio Belgique, Initio Luxembourg, Tallis, Vertuo, Viatys sont des cabinets de conseil spécialisés par métier, secteur d'activité ou niveau d'intervention.

Cette organisation, unique et spécifique, favorise la proximité, l'engagement, l'agilité et l'expertise au sein de chaque cabinet. La complémentarité des cabinets permet à Square Management d'adresser, avec plus de 800 consultants, les projets les plus complexes de ses clients. Square Management conseille ses clients en mettant à leur disposition ses expertises sur 9 domaines phares.

DATA

Square Management élabore des stratégies Data et assure leurs déclinaisons opérationnelles à travers la conduite de projets de Data Management, Data Analyse et Data Science. Notre approche experte et pragmatique vise à valoriser et sécuriser le patrimoine de données des entreprises.

DIGITAL & MARKETING

Square Management conseille les entreprises de tous secteurs dans l'élaboration de leurs stratégies digitales et de leur stratégie marketing, l'amélioration de leur expérience client, l'optimisation des performances de leur business model et la maximisation des usages du digital dans leurs pratiques marketing.

ENTREPRISES & FINANCE DURABLES

Square Management accompagne les acteurs du secteur financier dans la prise en compte des risques de durabilité et des nouvelles réglementations en la matière. Fort de cette expérience, et mobilisant les expertises des autres DOMEX, le cabinet accompagne les entreprises de tous secteurs dans l'articulation et la mise en œuvre de leurs stratégies de durabilité.

INNOVATION

Square Management accompagne ses clients dans la transformation de leur dynamique d'innovation. Nos consultants, par leur approche sur-mesure, aident à concevoir, industrialiser et gouverner l'innovation pour assurer la croissance durable des entreprises et leur transformation en entité socialement et écologiquement responsable.

ORGANISATION & EFFICIENCY

Square Management aide ses clients à améliorer l'efficacité de leur organisation, de leurs processus, à mieux piloter leur performance et leurs grands programmes de transformation.

PEOPLE & CHANGE

Square Management aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'adaptation des méthodes de travail aux changements opérationnels et culturels, l'efficacité des directions des ressources humaines et le développement des compétences.

REGULATORY & COMPLIANCE

Square Management conseille ses clients dans le déploiement des nouvelles réglementations, ainsi que dans l'optimisation et le renforcement des dispositifs de contrôle. Ce domaine d'excellence s'appuie sur une communauté d'experts de 130 consultants qui, outre ses missions auprès des clients, conduit d'importants travaux d'investigation et de publication.

RISK & FINANCE

Square Management prend en charge le pilotage des programmes de maîtrise des risques financiers et non financiers, ainsi que la transformation des fonctions Risque et Finance face à l'évolution des dispositifs prudentiels et à l'irruption des problématiques liées à la maîtrise de la donnée.

SUPPLY-CHAIN

Square Management accompagne les entreprises industrielles et de services dans la conception, le déploiement et l'optimisation de leur supply chain, des achats jusqu'au dernier kilomètre. Nos experts mettent en œuvre les meilleures pratiques en matière de logistique, de digital et de data afin de garantir l'excellence opérationnelle de la supply chain et d'être à la hauteur des promesses faites au client final.

Ce nouveau focus Square Management est consacré au «Growth Marketing». Sa première partie présente une définition de ce qu'est le «Growth Marketing», les raisons de son émergence et ses principes fondateurs. La seconde partie fournit des recommandations très concrètes pour déployer une stratégie de «Growth Marketing» ; ces recommandations sont fondées sur la description détaillée de la méthode AARRR (Acquisition, Activation, Rétenion, Recommandation, Revenus). Ce focus a été rédigé par Justine Lecuyer, project Manager, et Elodie Cartoux, Consultante Sénior, chez Square Management, dans le cadre des travaux conduits par le domaine d'excellence Digital & Marketing du cabinet.



CONTACT



MARC CAMPI

Partner Square

+33 6 84 02 68 59

marc.campi@square-management.com



square-management.com
