



Démontrer la création de valeur de l'économie de la considération

Avril 2019

Club Med 

Roland
Berger



Les nouvelles attentes des consommateurs dans l'économie de la considération

Des attentes en termes d'expérience...



86%

des consommateurs **sont prêts à payer** un supplément pour une expérience de meilleure qualité

...associées à de nouvelles préoccupations sociétales et environnementales...



51%

des consommateurs estiment que le paiement des **impôts** en France par la marque est **un critère essentiel** dans leur choix



70%

des consommateurs sont **plus fidèles** à une marque qui se distingue par le bon traitement de ses salariés



42%

des consommateurs sont prêts à payer **plus cher** pour une **marque engagée** sur le plan RSE

urs

...laissant entrevoir une formidable opportunité à saisir pour la considération



42%

des consommateurs sont **incapables de citer une marque** avec laquelle ils entretiennent une **relation privilégiée**



69%

des consommateurs vont **recommander** une marque s'ils se sentent considérés par elle



66%

des consommateurs seraient prêts à **couper leur relation** avec une marque s'ils ne se sentaient pas considérés



4%

seulement des entreprises ont une **approche holistique** de la considération, abordant les piliers client, interne, et sociétal



57%

des entreprises sont encore **uniquement** centrées sur le pilier **client**



Olivier de Panafieu

Co-Managing Partner France

Roland Berger

Pourquoi parle-t-on aujourd'hui de considération ?

L'intensité concurrentielle, les bouleversements induits par internet, l'arrivée d'acteurs nouveaux et digitaux font évoluer les rapports de force autour des entreprises. Elles ont un rôle à jouer de plus en plus grand dans nos sociétés modernes et mondialisées. Preuve en est par exemple l'émergence du terme *purpose*, la raison d'être de l'entreprise, qui a été au cœur des récents débats autour de la loi PACTE. Ces évolutions ont en parallèle favorisé l'émergence et l'expression d'aspirations sociétales fortes de la part des « clients-citoyens » – des « consom'acteurs » qui veulent être écoutés, et surtout avoir une prise sur les décisions qui les concernent. Ce sont ces changements profonds dans nos sociétés qui imposent aujourd'hui aux entreprises de remettre en question les concepts historiques de relation et d'expérience client pour prendre en compte le client en tant qu'individu au sein de son écosystème, avec ses valeurs, ses désirs et ses croyances propres. Beaucoup d'entreprises ont déjà amorcé des mouvements pour intégrer ces mutations dans leur stratégie, sans pour autant avoir le recul nécessaire pour voir que toutes ces initiatives vont dans une même direction : celle d'une plus grande considération. En parler aujourd'hui c'est donc simplement donner un nom à la nouvelle ère qui s'ouvre.

La considération dépasse donc le client ?

La considération dépasse en réalité le seul client et peut concerner toutes les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Ainsi, la considération prend en compte la manière dont l'entreprise interagit en interne, impliquant un certain équilibre des forces avec les salariés, et les fournisseurs. La considération englobe également la place de l'entreprise au sein de la société, d'un point de vue environnemental et humain, en association avec le respect des normes établies. L'entreprise agit dans l'intérêt commun,

les clients étant également des citoyens. La considération repose finalement sur trois piliers : le client, l'interne et la dimension sociétale, soulevant ainsi plus largement la question du sens et de la mission portée par les entreprises.

Existe-t-il une économie de la considération qui crée de la valeur ?

La réponse est oui ! Bien qu'il soit compliqué de quantifier précisément la valeur créée, il n'y a aucun doute possible sur le fait qu'il existe une économie de la considération qui crée de la valeur. Tous les indicateurs semblent même montrer que les entreprises qui ne prendront pas le virage de la considération risquent de sortir de la course. 66 % des consommateurs déclarent par exemple changer de marque en l'absence de considération.

Ce qu'il est important de comprendre, c'est que nous n'avons pour l'instant pas d'indicateur pour mesurer la considération, car ceux utilisés habituellement sont insuffisants. La mesure du retour sur investissement de certaines initiatives est par ailleurs complexe, notamment pour celles qui ne sont pas directement liées aux clients, ou celles qui sont isolées. Néanmoins, de nombreuses études démontrent l'impact positif d'une stratégie de la considération sur les revenus. C'est par exemple visible tout au long du parcours client, sur le taux d'acquisition de nouveaux clients ou encore le panier moyen. C'est également observable sur la réputation de l'entreprise et son Net Promoter Score : 69 % des consommateurs qui se sentent considérés par la marque vont la recommander. Les économies de coût potentielles sont également nombreuses : coût d'acquisition des employés, baisse des coûts de rétention et des coûts liés à l'absentéisme, coûts logistiques... et certains coûts peuvent même être évités : perte de clients, image de marque, boycotts, après-vente...



Sylvain Rabuel

Directeur Général France, Europe et Afrique
Club Med

Qu'appelle-t-on considération ?

Dans un monde globalisé, uniformisé, sillonné de sollicitations commerciales permanentes, chacun aspire à être « considéré » comme il est et surtout pour ce qu'il est, dans sa singularité. Pour être en phase avec son temps, l'économie de la considération doit lui emboîter le pas. Grâce aux évolutions technologiques, les marchés deviennent en effet peu à peu des conversations entre les entreprises et les consommateurs et entre les consommateurs eux-mêmes, qui ont des attentes de plus en plus fortes vis-à-vis de l'entreprise, sur la qualité des produits mais aussi sur les valeurs qu'elle porte. L'équilibre entre les uns et les autres est ainsi bousculé, nous amenant peu à peu vers une économie dominée par la demande, dans laquelle les clients formulent aux entreprises leurs intentions et leurs souhaits. La considération, c'est simplement écouter et entendre les intentions et les souhaits du client.

Chez Club Med, comment vous est venue cette idée de la considération ?

La considération est inscrite dans l'ADN du Club Med depuis ses origines. Il y a soixante-dix ans, nous avons appelé nos clients « Gentils Membres ». Ce n'était pas un hasard ! La gentillesse est une forme essentielle de la considération. Mais nous avons besoin d'aller plus loin. Nous voulions être parmi les premiers en France à nous engager dans cette voie de la considération pour, en quelque sorte, rester fidèles à ce que nous sommes depuis toujours. Nous sommes en effet convaincus que la révolution client n'a pas encore eu lieu et croyons que la valeur immatérielle que recèle le lien entre Club Med et ses GM n'a pas encore été pleinement révélée. En nous engageant sur la voie de la considération, nous voulions simplement anticiper les évolutions en cours et travailler avec nos clients et plus largement nos parties prenantes pour co-crédier des relations mu-

tuelles qui demain, j'en suis persuadé, deviendront la norme.

Comment avez-vous mis le concept de considération en place chez Club Med ?

La considération est au cœur de notre modèle et nous la déclinons dans l'ensemble de l'entreprise. Cela fait partie d'une transformation en profondeur que nous avons enclenchée il y a quatre ans et dont les actions portent leurs fruits aujourd'hui.

Nous avons commencé par désiloter les services de l'entreprise pour qu'ils communiquent davantage entre eux afin de concevoir ensemble des solutions pour les clients. Nous avons ensuite énormément investi dans l'expérience produit. En effet pour pouvoir considérer nos clients, il nous semblait d'abord indispensable de proposer des produits de qualité qui correspondent à la promesse faite au moment de la vente. Nous sommes ainsi partis des besoins de nos clients pour développer 70 signatures, qui traduisent en langage client nos engagements de qualité.

D'autres initiatives vont plus loin en termes de considération. Elles sont issues de démarches de co-création menées avec nos clients que nous avons rassemblées sur une plateforme baptisée « Club Makers ». Cette plateforme nous permet d'écouter les demandes de nos clients, pour ensuite développer concrètement certaines des solutions qu'ils proposent. L'avis de nos clients compte énormément, et ils sont au cœur de notre démarche de considération. Nous leur avons même ouvert la porte du Comité de Direction. Une initiative que nous sommes en train de reproduire localement dans chacun de nos marchés européens.



Olivier de Panafieu

Co-Managing Partner France
Roland Berger



Sylvain Rabuel

Directeur Général France, Europe et Afrique
Club Med

Quels sont les défis à relever à l'ère de la considération ?

S.R La considération n'est pas une approche marketing destinée à séduire les clients. C'est un choix stratégique. Un engagement culturel total qui transforme les entreprises en profondeur. La condition d'une considération efficace reposant finalement sur un juste équilibre entre attentes clients, expérience client et coûts engagés. Dans l'exécution de la stratégie de la considération, de nombreuses questions se posent, par exemple au niveau de la gouvernance, du modèle opérationnel avec les processus et les outils, ainsi que dans la culture d'entreprise. Quel est le juste équilibre entre normalisation et liberté ? Dans quelle mesure faut-il établir des processus pour interagir avec les clients ?

L'efficacité de la stratégie doit par ailleurs pouvoir être mesurée, mais cela ne devrait pas être envisagé comme une fin en soi, au risque de dénaturer le concept en voulant à tout prix y chercher un impact financier à court terme. La finalité de la mise en place d'une stratégie de la considération étant de réussir à convaincre, engager et accompagner tout son écosystème dans la même logique afin d'établir une parfaite cohérence dans les actions engagées.

O.d-P La considération implique de revoir son modèle organisationnel. Cela pose de nombreuses questions à des niveaux variés. Un enjeu majeur est par exemple de pouvoir déployer les outils et les technologies nécessaires à l'exploitation des données. Il est alors indispensable de définir la place de l'humain par rapport à la technologie. Le développement technologique doit en effet se faire dans le respect des exigences des consommateurs, et du cadre législatif, mais également en repensant et revalorisant le métier de vendeur, seul point de contact humain et physique avec le client. Cette considération du vendeur se répercutera in fine sur l'expérience du client.

Un autre enjeu, en matière de responsabilité sociétale, est sans doute le passage obligé d'une stratégie de « maîtrise des dégâts » à une stratégie de « contribution positive », dont l'objectif est de maximiser le bien commun. Il y a enfin toute une réflexion qui doit être menée autour de l'adaptation de la culture d'entreprise à cette nouvelle stratégie de considération. La société doit en effet pouvoir identifier les bons leviers pour favoriser l'engagement en interne.



DE L'ULTRA INDIVIDUALISATION À LA CONSIDÉRATION

L'émergence des réseaux sociaux et avec eux, de l'ère de l'individu, a profondément bouleversé l'équilibre établi, passant d'une économie d'offre à une économie de demande. L'ère de l'individu est marquée aujourd'hui par l'ultra-personnalisation, le tout à la demande, l'instantané. Les clients sont en éveil, face à une offre devenue surabondante et compétitive : ils sont sachants, connectés, et proactifs dans leur consommation. Les forces entre l'entreprise et le client se rééquilibrent, nécessitant de revoir le dialogue.

UNE FLUIDITÉ ATTENDUE ASSOCIÉE À UNE QUÊTE PROFONDE DE VALEURS FORTES

Les digital-natives ont établi de nouveaux prérequis dans la réponse à la demande, par la fluidité et la simplicité de leur parcours client, basée sur une exploitation efficace des données. Ces prérequis se sont imposés à tous les secteurs B2C, les clients comparant à présent l'efficacité d'une entreprise non pas avec ses pairs mais cross-industries. Un même client peut ainsi se connecter le matin à l'application Vente Privée, surfer sur Amazon pendant sa pause déjeuner, et s'étonner d'une rupture de stock en passant à la pharmacie le soir après le travail. Paradoxalement, le client est aussi en quête de sens, et d'une relation authentique et transparente avec des entreprises responsables : il aspire à l'efficacité d'un pure-player, couplée à l'éthique d'une coopérative agricole bio et fair-trade.

L'ÈRE DE L'INDIVIDU ATTEINT SES LIMITES ET AUJOURD'HUI S'ESSOUFFLE : PLACE À L'ÈRE DE LA CONSIDÉRATION

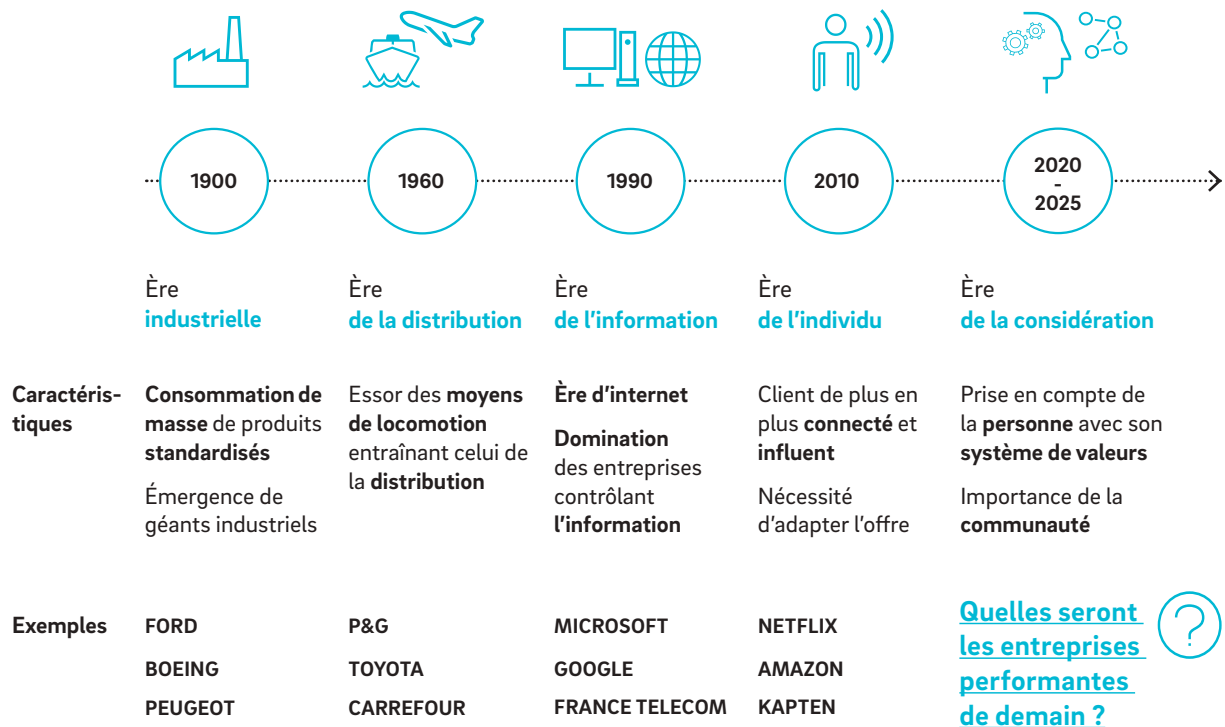
Le modèle actuel n'est pas viable à long terme. La surconsommation de masse a accéléré l'épuisement des ressources naturelles, par la production intensive, le gaspillage alimentaire... Le boom de l'e-commerce entraîne mécaniquement un pic de l'empreinte carbone,

**Les années 2020
vont marquer la
montée en puissance
de l'ère de la
considération : une
ère où le client est
avant tout considéré
comme une
personne avec son
système de valeurs,
ancrée dans une
communauté.**

dû à la «sur-logistique». Le maintien de ce modèle est coûteux et délétère - les entreprises se trouvent forcées de revoir leur fonctionnement, sous pression consommateur et réglementaire.

Les années 2020 vont marquer la montée en puissance de l'ère de la considération : une ère où le client est avant tout considéré comme une personne avec son système de valeurs, ancrée dans une communauté. → A

A: Principaux cycles des entreprises des 100 dernières années



AU-DELÀ DE L'EXPÉRIENCE : LA CONSIDÉRATION CLIENT

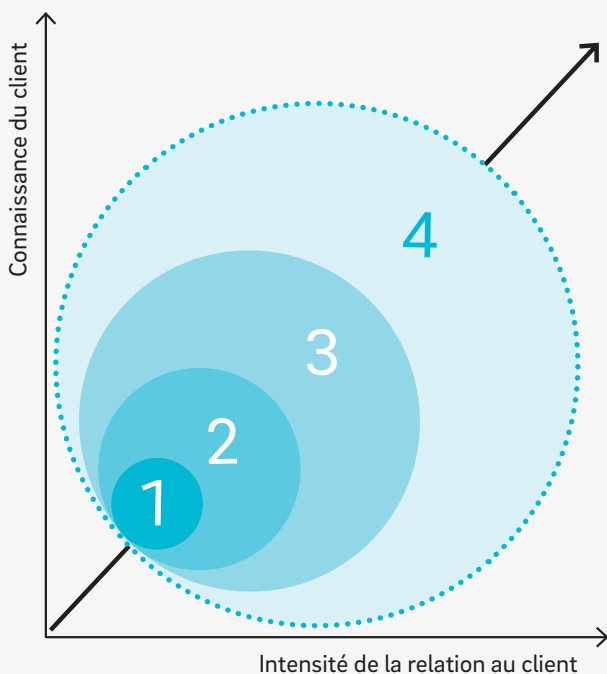
Le terme de « considération », bien que couramment utilisé, est un concept nouveau dans l'interaction client, qui s'inscrit dans la continuité du chemin parcouru par l'entreprise dans sa relation avec son client. Elle englobe les notions historiques de transaction, de relation client, et d'expérience client, mais constitue une forme de nouvelle étape ultime.

La considération, bien que peu mentionnée jusque-là sous ce nom, est amplement abordée par les académiciens. Elle porte le nom de « symétrie des attentions », de « customer centricity », ou encore de « gratitude », sans toutefois englober la considération dans toute sa complexité. Les dirigeants d'entreprise rencontrés dans le cadre de notre étude se sentent également impliqués par l'évolution de la relation client vers plus d'« engagement », d'« authenticité », d'« équité », de « confiance », d'« attention », d'« empathie », de « fidélité ».

Tous les acteurs estiment inévitable de repenser l'interaction avec le client pour l'inscrire dans la durée. Cela passe par un rapport équitable entre l'entreprise et son client, en apportant plus d'attention à celui-ci et en reconnaissant ce qu'il apporte à l'entreprise, au-delà d'un aspect purement financier. → [B](#)

**Tous les acteurs
estiment inévitable
de repenser
l'interaction avec le
client pour l'inscrire
dans la durée.**

B: La considération client : au-delà des notions historiques de relation ou d'expérience client



1

Transaction



Lien contractuel : service contre rémunération

Interaction de masse

2

Relation client



Suite d'interactions sur la durée pour fidéliser

Pas de prise en compte du ressenti du client par rapport à la marque

3

Expérience client



Ensemble des interactions pendant le parcours client

Prise en compte du ressenti du client pour créer un attachement / émotion

4

Considération client



Considération du client comme une personne à travers ses émotions, valeurs et croyances au sein de son écosystème

Relation de confiance durable et adulte

Rééquilibrage des forces en faveur du client

TROIS PILIERS : L'INTERNE, LE SOCIÉTAL, ET LE CLIENT AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ

Le client porte à présent un regard global sur l'entreprise et ses agissements, avec toutes les parties prenantes de son écosystème. Il est citoyen, et vote avec son portefeuille : l'argent qu'il investit dans une entreprise doit correspondre à ses valeurs. Cela élargit le rapport entre l'entreprise au seul client à un rapport entre l'entreprise et la communauté. La considération repose ainsi sur trois piliers essentiels : le client, le social et l'interne.

UN ÉQUILIBRE DES FORCES ENTRE L'ENTREPRISE ET SON ÉCOSYSTÈME

La considération induit ainsi un équilibre – certes fragile – des forces entre l'entreprise et son écosystème : l'environnement, le respect des normes et de l'Humain, mais aussi les fournisseurs, les salariés et les clients. Les relations avec les différents acteurs s'envisagent de façon pérenne, s'inscrivent dans la stratégie à long-terme de l'entreprise. Au-delà de l'environnement, un des enjeux majeurs consiste en la valorisation des fournisseurs, mais aussi des salariés, qui viendront directement impacter les clients par le principe de symétrie des attentions¹.

UNE INTROSPECTION NÉCESSAIRE SUR LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE

La considération implique un véritable questionnement de l'entreprise sur le sens de son existence, sa mission, son purpose. De l'authenticité et la cohérence de cette introspection découlera la bonne mise en place d'une stratégie de la considération. → [C](#)

De l'authenticité et la cohérence de cette introspection découlera la bonne mise en place d'une stratégie de la considération.

Le client est citoyen, et vote avec son portefeuille : l'argent qu'il investit dans une entreprise doit correspondre à ses valeurs

¹ Concept déposé par l'Académie du Service.

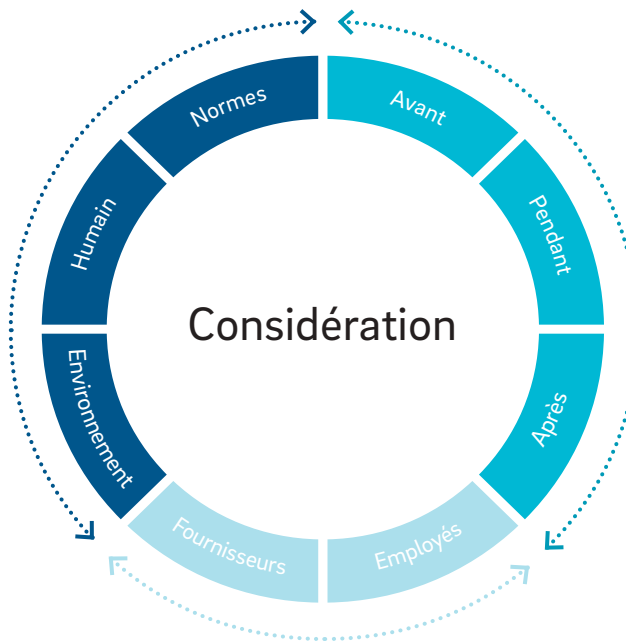
C: Trois piliers essentiels de la considération : le sociétal, l'interne et le client au sein de la communauté

Communauté



Sociétal

Equilibre de l'entreprise dans son écosystème
« Juste marge »
Pérennité



Interne

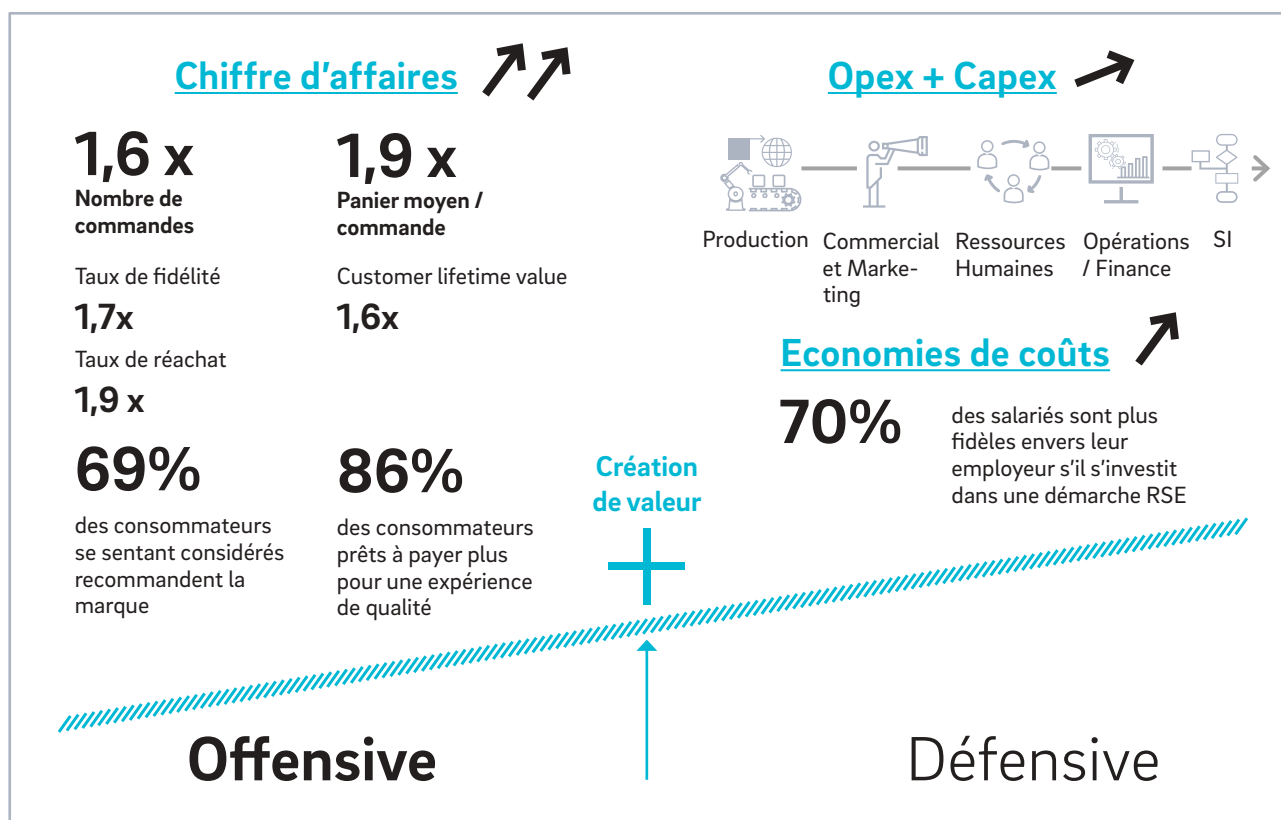
Valorisation des employés
Equilibre des relations fournisseurs-entreprise



Client

Equilibre des forces client-entreprise
Impact sur les 3 moments du **parcours d'achat**
Engagement **empathique**
Transparence et authenticité
Willingness to pay
Regard global porté par le client sur l'entreprise

D: Une économie de la considération créatrice de valeur



Source : Web Survey Club Med / Roland Berger auprès d'un échantillon de 1 004 consommateurs français, mars 2019, Harvard Business Review, Forrester, KPMG, Kurt Salmon, analyses Roland Berger

DES SIGNAUX FORTS ET FAIBLES D'UNE CRÉATION DE VALEUR

Les académiciens, mais aussi les dirigeants sont intimement convaincus de la création de valeur de la considération, et tentent de la mesurer, à la recherche d'un indicateur consensuel. De nombreuses études² traitent des aspects de la considération, sous des prismes différents. Les signaux forts et faibles se dégageant de ces écrits

permettent d'affirmer que la considération est créatrice de valeur.

L'impact positif de la considération est visible sur les revenus, tout au long du parcours client, jusqu'au taux de fidélité. Il est aussi visible sur le taux de reconnaissance de la marque et le taux de satisfaction, multipliés par 1,6³, ou encore sur le NPS : 69% des consommateurs se sentant considérés vont recommander la marque⁴.

DES INVESTISSEMENTS NÉCESSAIRES, COMPENSÉS PAR LA BAISSÉ DE CERTAINS COÛTS

Une stratégie de considération implique toutefois de repenser la structure des coûts sur l'ensemble de la chaîne de valeur : formation des équipes – de vente mais pas seulement –, investissements data, personnalisation... Cependant, les économies de coûts potentielles sont aussi nombreuses. Quelques illustrations : 51% des travailleurs déclarent ne pas vouloir travailler pour une entreprise sans fort positionnement RSE⁵. L'engagement des employés travaillant dans une entreprise avec une orientation client se trouve multiplié par 2,3⁶. Enfin, 33% des fournisseurs des acteurs de l'habillement ont pu réaliser des économies à l'aide d'une logistique durable⁷.

UN VIRAGE À NE PAS RATER

Les entreprises qui ne prendront pas le virage de la considération risquent de sortir de la course. En effet, 64% des consommateurs déclarent que le critère essentiel dans leur relation à une marque est qu'elle partage leurs valeurs⁸. 57% d'entre eux renoncent à un deuxième achat ou bien changent de fournisseur en cas de mauvaise expérience⁴. Et enfin, 66% des consommateurs déclarent changer de marque en l'absence de considération⁴. → [D](#)

Les signaux forts et faibles se dégageant de ces écrits permettent d'affirmer que la considération est créatrice de valeur.

² Sélection : Does CX really drive business success, Forrester, 2015; Empowered customers drive the need for customer obsession, Forrester, 2017; Customer first, KPMG, 2017; How much is customer experience worth, KPMG, 2017; The value of customer experience quantified, Kriss, Harvard Business Review, 2014.

³ The business impact of investing in experience, Adobe, Forrester, 2018.

⁴ Websurvey Roland Berger / Club Med.

⁵ Employee Engagement Study, Cone Communications, 2016.

⁶ Roland Berger.

⁷ Global Supply Chain Report, CDP, 2016.

⁸ Three myths about what customers want, Freeman, Spenner and Bird, Harvard Business Review, 2012.

UN DOUBLE ENJEU DE VISION STRATÉGIQUE ET D'EXÉCUTION

Au-delà du constat partagé d'une évolution vers l'ère de la considération, et sa capacité à créer de la valeur, se pose la question de la mise en œuvre effective par les entreprises. Elle implique un double enjeu : comment définir une vision stratégique de la considération ? Comment l'exécuter ?

Les enjeux de la considération impactent ainsi à la fois les notions de « purpose », nécessitant pour les entreprises d'embrasser un nouveau rôle sociétal, mais aussi de gouvernance et d'organisation, de modèle opérationnel, et de culture.

Au sein de l'organisation, le juste équilibre doit être trouvé entre normalisation et liberté : dans quelle mesure faut-il établir des processus pour interagir avec les clients, et quelle liberté laisser aux employés ? Les vendeurs auront un rôle proéminent à jouer dans la considération, par leur proximité avec le client et l'immédiateté de leurs actions. La revalorisation de leur métier aura une répercussion immédiate sur l'expérience du client par la symétrie des attentions.

Dans le cadre du modèle opérationnel, l'implémentation des technologies nécessaires à l'exploitation des données rend indispensable de définir la place de l'humain dans l'organisation. Ce développement ne doit pas se faire au détriment de la protection des données personnelles.

L'efficacité de la stratégie mise en place doit être pilotée à travers des indicateurs clefs et transverses, sans toutefois dénaturer le concept en voulant à tout prix y chercher un impact financier à court terme.

UNE TRANSFORMATION INTERNE...QUI IMPACTE TOUT L'ÉCOSYSTÈME

L'engagement en interne est clef pour le bon déroulement de la stratégie, nécessitant d'identifier les bons leviers. Comment la création de considération doit-elle être récompensée ? La rémunération des pratiques de considération pourrait s'effectuer au détriment du concept en lui-même.

La finalité de la mise en place d'une stratégie de la considération est de réussir à convaincre, engager et accompagner tout son écosystème en conséquence. → [E](#)

E: Un double enjeu de vision stratégique et d'exécution



Source : Web Survey Club Med / Roland Berger auprès d'un échantillon de 1 004 consommateurs français, mars 2019, analyses Roland Berger

L'assurance de la création de valeur de la considération soulève de nombreuses questions quant à l'avènement de cette nouvelle ère :

- Quels indicateurs seront utilisés par les entreprises pour se positionner dans la considération et mesurer la création de valeur ?
- Quelle sera la magnitude de l'impact de la considération ?
- Les indicateurs historiques, centrés client, tels que le NPS (Net Promoter Score) ou le CES (Customer Effort Score) sont aujourd'hui bien déployés mais insuffisants pour prendre la pleine mesure de la considération. Verra-t-on un indicateur unique, consensuel, de la considération ?
- Quelle sera la place du client au sein de cet indicateur ?
- La considération sera-t-elle évaluée par les entreprises ou bien par les clients eux-mêmes, à l'instar de l'initiative de Moralscore ?⁹
- Comment les entreprises procéderont-elles à leur autoévaluation et adapteront-elles leurs indicateurs internes ?
- Certaines rateront-elles le virage, à l'image de la révolution internet ? Cela mènera-t-il à une polarisation des entreprises ?

⁹ Site internet proposant un classement personnalisé des entreprises par secteur en fonction des valeurs et convictions des consommateurs.



LA CONSIDÉRATION, DANS L'ADN DU CLUB MED DEPUIS SA CRÉATION

Après avoir consacré les dix dernières années à la montée en gamme de son offre, le Club Med, fondé en 1950, entend être parmi les premières entreprises en France à s'engager sur la voie de la considération en capitalisant notamment sur deux de ses valeurs phares que sont l'esprit pionnier et la gentillesse. → [E](#)

LE CLIENT AU CŒUR DES PRISES DE DÉCISIONS INTERNES

L'écoute client est ancrée dans l'ADN du Club Med depuis toujours. En effet, les premiers questionnaires de satisfaction client ont été créés dans les années 50, peu après la fondation de l'entreprise ! Ces enquêtes de satisfaction ont bien évidemment évolué mais elles restent au cœur de notre système d'écoute client.

Plus récemment, de nombreuses actions ont été lancées pour compléter ce dispositif et aller plus loin dans la relation avec nos clients en leur donnant la parole via un programme développé il y a 3 ans : 'Le Club Makers', qui se décline en 3 parties :

- 1) L'«**Open CoDir**» est un programme de co-gouvernance permettant aux clients de participer au Comité de Direction pour partage et prises de décisions sur des projets stratégiques de l'entreprise. Ce programme se déploie actuellement dans l'ensemble des pays européens à raison de 3 fois par an.
- 2) La **plateforme conversationnelle** qui permet une mise en relation entre les clients souhaitant avoir des informations sur un village et les clients ayant déjà vécu l'expérience sur ce même village. A la clé, des échanges authentiques et une participation importante avec en moyenne 3 réponses pour chaque question posée. A noter également, un taux de conversion

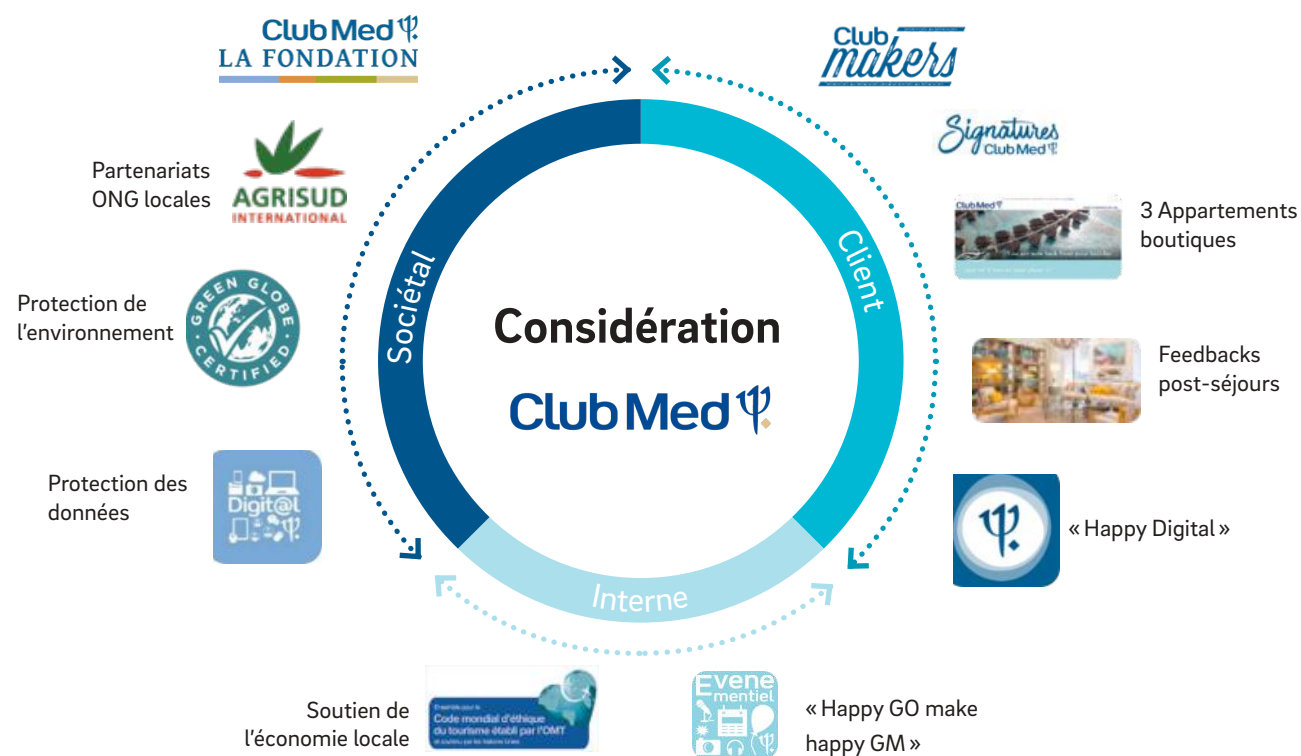
La considération, dans l'ADN du Club Med depuis sa création.

2 fois supérieur pour les clients ayant consulté cette plateforme.

- 3) La **plateforme de cocréation**, permettant aux clients/prospects de proposer des idées pour imaginer le Club Med de demain (et d'aujourd'hui !). Cette plateforme collaborative a attiré près de 150 000 visiteurs depuis son ouverture en France il y a 2 ans et plus de 1500 idées y ont été déposées. Des projets comme les « Corners Healthy en resort » ou encore la sélection de sa chambre sur un plan 3D du village ont vu le jour grâce à cette plateforme et ont été coconstruits avec les clients émetteurs de l'idée.

Sur l'enjeu de la promesse de service au client, il s'illustre via 70 "Signatures", formulées en langage client. (Exemple : « Signature 37, nourriture locale mixée avec le savoir-faire gastronomique Français ») Ces signatures représentent l'engagement de la marque et sont pilotées de manière quotidienne dans l'ensemble des pays via un taux de conformité.

E: La considération au Club Med, un engagement qui se décline sous 3 piliers



Source: Club Med, Roland Berger

UN ENGAGEMENT SOCIÉTAL FORT, VALORISANT L'ÉCONOMIE LOCALE

L'entreprise est engagée sur le plan environnemental depuis sa création avec une promesse forte pour les clients : « se ressourcer avec la nature ». Toute l'histoire du Club, sur ce thème, s'illustre via de nombreuses actions, comme la création du plus grand champ de panneaux solaires d'Europe en 1978 dans notre village des Boucaniers ; en étant le premier contributeur de la renaissance d'Agadir avec la

construction du Resort après le tremblement de terre de 1965 ou encore avec le déploiement des Resorts certifiés Green Globe (77% du parc certifiés à ce jour).

Grâce à sa fondation créée en 1979, c'est près de 130 projets qui sont suivis chaque année parmi lesquels des actions avec AgriSud au Maroc et au Sénégal ou l'éducation locale d'enfants défavorisés. 8 000 clients français y sont engagés et participent aux actions de la fondation.

Le Club Med a été également une des premières entre-

prises en France à avoir créé une direction du développement durable en 2005. A chaque nouvelle construction de village et ce, quel que soit la région, des engagements forts sont pris en termes d'emplois et d'achats locaux (75% d'emplois locaux et plus de 90% des achats réalisés dans la région d'implantation).

HAPPY GOs MAKE HAPPY GMs

La considération de ses salariés est également un levier historique du Club. La philosophie « Happy GOs make Happy GMs » prônée par Gerard Blitz dès le début dans les années 50 est le pilier sur lequel repose le « modèle Club Med ». Avec de nombreux projets et actions déclinés, comme les engagements contre la discrimination et l'accès à l'entreprise pour toutes les religions et orientation sexuelles, mis en place dès les années 70.

Depuis quelques années, un vaste programme a été créé visant à développer l'esprit entrepreneurial de chaque collaborateur (empowerment) et la culture du feedback entre collaborateurs et managers. De nombreux investissements ont également été réalisés en termes d'outils (Exemple : accès à distance à l'ensemble de ses informations) et de formation.

Avec à la clé, des résultats encourageants recueillis grâce à notre dernière enquête interne mondiale 2018 :

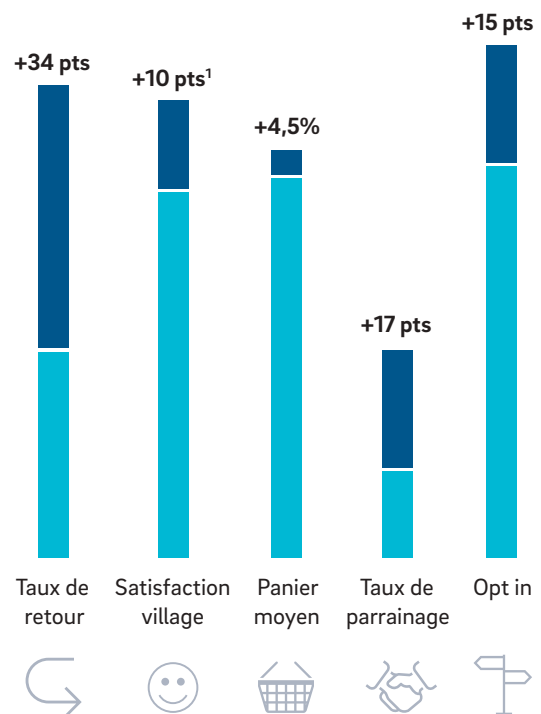
- 91% des GO sont fiers de travailler pour le Club Med
- 87% recommandent le Club Med pour y travailler

Les dernières initiatives, menées auprès des GM, ont montré une véritable création de valeur avec des évolutions significatives observées sur des indicateurs tels que le taux de retour, le taux de satisfaction, ou encore le panier moyen. → [G](#)

La considération est donc une valeur essentielle du Club Med, qu'elle se déploie auprès de nos clients, nos salariés ou notre environnement. Au cours des trois dernières années, de nombreuses actions venant intégrer

cette valeur ont été entreprises pour renforcer encore la relation de confiance et pérenne avec nos clients. Beaucoup reste à faire, mais nos premières constatations confirment que la considération est et doit continuer à être le principal moteur de la croissance d'un modèle économique performant.

[G](#) Performance des programmes d'engagement client vs. Base client au global



Réclamants
Club makers

wibilog
BUILDING BRAND COMMUNITIES

Open CoDir

LA FONDATION

Source: Club Med, Roland Berger

1) Hors réclamants.

Mentions légales

LES AUTEURS ACCUEILLENENT VOS QUESTIONS, COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS

AUTEURS

ROLAND BERGER

OLIVIER DE PANAFIEU

Co-Managing Partner France

+33 1 53670-908

olivier.depanafieu@rolandberger.com

SÉBASTIEN MANCEAU

Partner

+33 1 53670-355

sebastien.manceau@rolandberger.com

ALICE SCHULTE

Senior Specialist Consumer Goods & Retail

+33 1 70394-279

alice.schulte@rolandberger.com

FANNY PEPIN

Senior Consultant

+33 1 53670-453

fanny.pepin@rolandberger.com

CLUB MED

SYLVAIN RABUEL

Directeur Général France, Europe et Afrique

sylvain.rabuel@clubmed.com

ALINE DUCRET

Directrice Marketing France, Europe et Afrique

aline.ducret@clubmed.com

MAXENCE GERARD

Directeur de la Relation Client Marchés Francophones

maxence.gerard@clubmed.com

REDACTEUR

MAXIME LAURENT

Editor

+33 1 53670-911

maxime.laurent@rolandberger.com

CONTACT PRESSE

MAME SAMBOU

Marketing & Communication Advisor

+33 1 70394-115

mame.sambou@rolandberger.com

Cette publication a été préparée à titre indicatif seulement. Le lecteur ne doit prendre de décision au regard des informations présentes dans cette publication sans avoir reçu un avis professionnel spécifique.

Roland Berger GmbH ne peut être tenu responsable des dommages résultant de l'utilisation des informations contenues dans cette publication

Pour en savoir plus

ANIMATEURS DE LA CONFÉRENCE :



Olivier de Panafieu
Co-Managing Partner
France



Sébastien Manceau
Partner Retail &
Tourisme



PARTICIPANTS A LA TABLE RONDE :



Emmanuel Marill
Directeur Général
France & Belgique



Laurence Peyraut
Secrétaire Générale
France



Thierry Spencer
Customer Experience
Storyteller



Sylvain Rabuel
Directeur Général
France, Europe et Afrique



Club Med et Roland Berger souhaitent remercier l'ensemble de leurs interlocuteurs pour le concours qu'ils ont bien voulu apporter. Cette étude n'aurait pas pu être réalisée sans les connaissances, l'expertise et la collaboration de professionnels tels que :

Alain Angerame, Bouygues Telecom ; Marc Blankiet, Carglass ; Emmanuelle Bosc-Haddad, La Poste ; Nicolas Courjaud, MAIF ; Eric Dadian, AFRC ; Mathieu Daubert, Aéroports de Paris ; Joseph De Chateauvieux, Nestor ;

Guillaume De Monplanet, Adidas ; Alexandre Fretti, Webhelp ; Isabelle Frochot, Université Savoie Mont Blanc ; Jérôme Laffon, Voyages SNCF ; Emmanuel Marill, Airbnb ; Aïda Mimouni-Chaabane, Université de Cergy-Pontoise ; Olivier Mourrieras, CX Impact ; Gilles N'Goala, AFM ; Nicolas Nollet, Renault ; Virginie Pez, Université Panthéon Assas. Mais aussi : Laure Leichtnam, Roland Berger ; Laura Nabet-Martin, Roland Berger

Publisher

ROLAND BERGER

62-64, Rue de Lisbonne

75008 Paris

France

+33 1 53670-320