

Mise en récit de



Nespresso

PREZI

Group 4

Christophe URITY

Christophe PONCHON

Guillaume LEVACHER

Xavier LALANDE

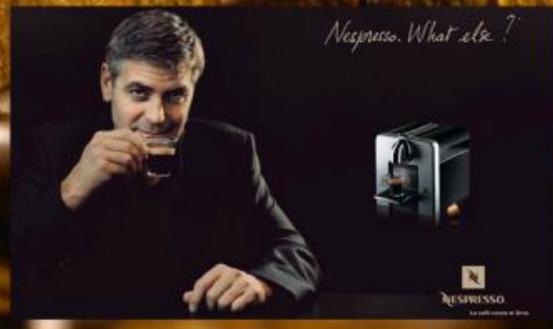
Aurélien BARBIER-ACCARY

Georgeta ARGESANU

Il y a 10 ans, le café c'était...



aujourd'hui, le café c'est



Connu depuis l'antiquité, le café est la deuxième boisson, après l'eau, dans le Monde.

Après le pétrole, le café est la deuxième matière première la plus commercialisée dans le monde.

Comment une seule marque peut révolutionner un tel marché?



Au début, c'était le café type filtre. Le café instantané est inventé vers 1900 seulement et Nescafé est né en 1940.

Malgré la facilité d'utilisation du café instantané, le café torréfié (R&G) domine le marché car le consommateur apprécie le goût et l'odeur du café torréfié.

Le marché est mature voir en déclin; les dosettes individuelles vont révolutionner le marché du café et notamment grâce à la création de Nespresso en 1986.

Senseo, les dosettes souples lancées par Sara Lee et Philips vont démocratiser le concept de la portion individuelle

En 1999, les acteurs principaux du marché sont: Nestlé (23% pdm - valeur), Kraft (14%) et Sara Lee (7%).

Nestlé domine le marché de l'instantané (56%) mais c'est un segment en fort déclin

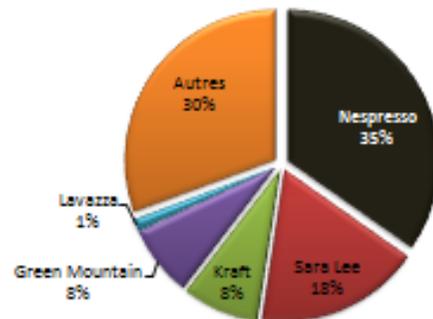
Les boissons gourmandes sont la nouvelle tendance du marché.

Ces chiffres sont donnés pour le marché dans sa globalité. La partie Hors Domicile correspond à 26% de ce marché et c'est également un marché du café torréfié. Ce marché a été révolutionné avec l'apparition, vers 1900, de la première machine à Espresso sous haute pression.

Et aujourd'hui?

- **Le café « individuel » a définitivement conquis nos maisons**
 - **PDM estimé 2011: 27% en valeur***
 - **Nespresso est le leader du segment , avec 35% PDM**

Part de marché valeur 2011 %



*Source : Reuters

Part de marché volume : 9% pour les "singles serves" et 27% en valeur.

Le café instantané a connu une importante baisse de volume: de 30% en 1996 à 20% en 2009

Même si le marché continue à stagner, en volume, ils se développent fortement en valeur.

Pour comparaison, en France, un kg de café coûte environ: 13€ en café moulu Carte Noire, 20€ pour Senseo, 30€ pour le café instantané type Nescafé et 70 € pour Nespresso

NESPRESSO : INNOVATION OU RENOVATION ?

« The success for leading brands is proportional to their capacity for innovation and renovation »
(P. Brabeck, Nestlé CEO)

INNOVATION

Ruptures & différenciations :

- 1938 : invention du café soluble
- 1974 : rachat des brevets "Nespresso"
- 1986 : société indépendante pour Nespresso

« La simplicité du concept Nespresso cache un processus d'innovation complexe »

RENOVATION

Progression et amélioration continue :

- choix du marché cible par tâtonnement
- stratégie de communication

« ce n'est pas toujours l'inventeur d'une idée qui la développe »

PREZI

1974-1988 : Rupture et innovation technologique (partie 1/3)

1974: Acquisition des droits de commercialisation du concept breveté de Nespresso.

Rupture technologique initiée par la R et D de Nestlé (Avance technologique, système d'extraction, exclusivité des P.R)
Sous-traitance de fabrication et distribution des machines brevetées : Nespresso se concentre sur la distribution des capsules (segment le plus lucratif / 50% de marge ?)
Positionnement sur le segment haut-de gamme

Début années 1980 : Activité soutenue par la division alimentaire de Nestlé (moyen de pénétrer le marché de la restauration)

1982 : Suite à des études de marché, Nespresso se tourne exclusivement vers le secteur des bureaux professionnels.

1986 : Une entité extérieure à Nestlé est créée (filiale 100% Nestlé) afin de rendre Nespresso indépendant par rapport aux conflits d'intérêt intérieurs au groupe. Nespresso peut librement développer son propre réseau commercial et de distribution, ainsi que ses propres politiques de recrutement.

1987 : Alors que seulement 50% des machines produites sont effectivement vendues, Nestlé décide d'insuffler une nouvelle politique stratégique à Nespresso en recrutant et en plaçant à sa tête J-P Gaillard (« Yannick Lang » dans le texte de l'IMD).

1988-1997 : Marketing d'innovation (Partie 2/3)

1988 : J-P Gaillard se rend compte que la stratégie de Nespresso et son ciblage du marché ne correspond pas à la réalité de la demande. Le nouveau dirigeant pense que compte tenu de son offre qualitative, Nespresso doit se positionner sur le segment des particuliers avec une offre haut de gamme.

1989 : J-P Gaillard présente une révision de la politique stratégique de Nespresso à la direction de Nestlé.

Bien que peu de personnes chez Nestlé croient au potentiel de développement de Nespresso, l'équipe même de Nespresso croit fermement en son potentiel et porte le projet contre les avis contraires et les études de marché décourageantes.

J-P Gaillard positionne Nespresso sur le segment haut de gamme pour particuliers, et signe divers accords de partenariats avec fabricants et distributeurs d'appareils ménagers.

Le design de la capsule est également revu afin d'en diminuer le coût de production et d'optimiser son recyclage.

Lancement du club Nespresso : C'est à cette période que Nespresso lance son fameux « club ».

A l'origine, faisant face à des problèmes de SAV et de durabilité des consommables, Gaillard met en place une ligne téléphonique directe avec la clientèle, afin de recueillir les informations et assurer un suivi qualitatif (rapidité de l'approvisionnement).

La montée en gamme et le service qualitatif assurent à Nespresso une bonne réputation et une promotion par le 'bouche-à-oreille'.

1990 : Les clubs Nespresso comptent 2700 membres

1995 : Après 21 ans d'existence, Nespresso atteint l'équilibre financier

1997 : Les clubs Nespresso comptent 220 000 membres (30% d'augmentation annuelle)

1997 à aujourd'hui : Marketing de rénovation (Partie 3/3)

1997 : Afin de poursuivre la transformation de Nespresso, Willem Pronk est nommé en remplacement de J-P Gaillard.

Montée en gamme : Pronk optimise le packaging en proposant une offre davantage haut-de-gamme avec des résultats probants.

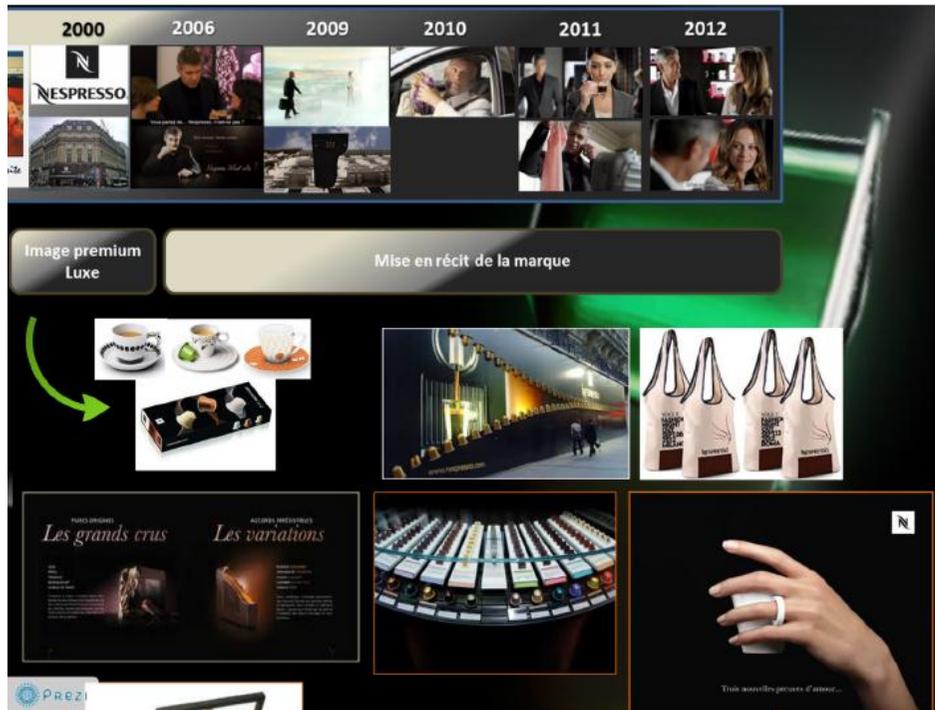
Puis décide de renforcer la qualité du service offert par les clubs avec un suivi personnalisé et un SAV axé sur la satisfaction client.

1999 : Fort de ses 10 clubs, Nespresso reçoit 7000 commandes par jour pour un parc de 350.000 machines.

Rénovation de la communication : Pronk réalise que la promotion par le bouche-à-oreille est trop lente au regard des objectifs élevés de développement de Nespresso (jusqu'alors l'entreprise misait sur la formation des vendeurs pour accroître la qualité perçue).

Afin d'asseoir sa position de leader mondial dans l'offre haut-de-gamme de café en dosettes pour particuliers, Nespresso doit revoir sa stratégie de communication.

Rénovation de la stratégie de rupture : Pas de descente en gamme (cibler uniquement le haut du segment)/Pas d'extension du réseau de distribution (garder le monopole de la distribution des capsules)/Pas de dilution du concept (l'offre doit se concentrer sur le café uniquement)/ Maintenir sa forte position concurrentielle (Avance technologique, qualité du service, base client de taille critique).



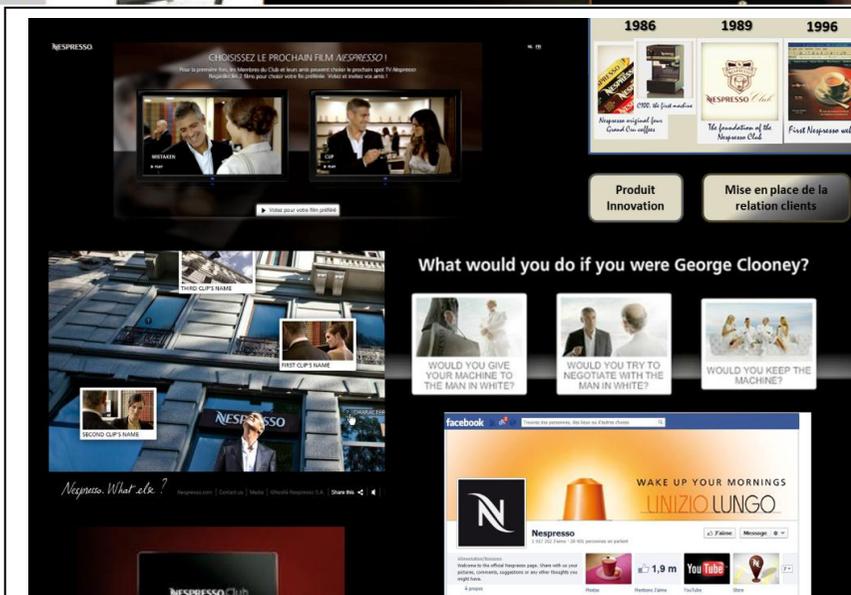
Comment passer d'une innovation au produit puis à la marque (partie 1 sur 2)

Au départ, une innovation qui a peiné à trouver son marché (voir slides précédents) et que l'on retrouvera plus tard moins dans la technologie (machine à thé) que dans le marketing (élargissement de la gamme produits –biscuits, vaisselle, gamme de cafés...-, proximité clients, communication...)

Un démarrage « réel » avec le lancement du club (transformation d'une faiblesse, la fraîcheur « limitée » des produits en ce qui se révélera un avantage concurrentiel important) pour prendre les commandes et livrés les « membres », qui évoluera ensuite avec l'apport d'internet → **les prémisses d'une interaction très forte avec le client** (voir plus loin)

Trouvant progressivement son marché, Nespresso va développer rapidement son positionnement haut de gamme/premium voire luxueux et commencer le travail sur sa marque :

- en restylisant son logo
- en ouvrant des boutiques dans les grandes villes européennes
- en développant dans ses boutiques l'esprit club de membres : accueil, dégustation gracieuse, recyclage capsules...



- **Continuation – (2/2)**

- en empruntant des représentations d'autres univers, issus de l'univers du luxe :

la **Mode** avec le concept de **collections** (dans les services à café ou des séries à durée limitée pour des déclinaisons/variétés de café –les « Variations »- → Unicité, Lifestyle, tendance, éphémère

- la **Joannerie** avec ses présentoirs et ses écrins ou ses pubs (cf « 3 nouvelles preuves d'amour »)
- La **Gastronomie** (accords chocolats/café à l'instar des accords mets-vins, notions de grands crus, de longueur en bouche...)
- en lançant une série de spots publicitaires (voir slide suivant)
- en développant une proximité toujours plus forte avec les membres de son club:
 - participation au choix de George Clooney
 - Participation au choix des chutes des spots
 - Création d'un Nespresso Magazine (<http://www.nespresso.com/magazine/fr/fr/index.html>)
 - « Happenings » (Apparition dans un spot...)
 - en développant progressivement des services premium associés (collecte de capsules usagées, livraison chrono...)

→ Nombreux prix autour de la relation clients 2012 (Trophée Qualiweb, Podium Général de la relation client tous secteurs et Service client de l'Année en Distribution Spécialisée – Source http://www.mccann.fr/?post_type=campagne&p=747)

En évoluant progressivement dans la durée d'un positionnement basé sur le produit (le goût, le plaisir d'un bon café...) vers la sensation de vivre une expérience unique, revendiquant des notions telles que « mark of passion », « authenticity », « service », « truly global symbol of understated elegance » ou encore « creating perfect experiences and moments of pleasure », « échange, partage, intimité »

(<http://www.nestle-nespresso.com/about-us> « Nespresso Corporate Backgrounder.pdf, <http://www.influencia.net/fr/actualites1/influencia,therese-aldebert-directrice-marketing-nespresso-partager-meme-passion,54,1131.html>)



Mise en récit de la marque (1/3)

Chacun des spots publicitaires diffusés en France comprendra les éléments suivants, invariants -par nature- de l'univers Nespresso :

- Une boutique
- Une machine
- L'introduction de la dosette
- L'utilisation de la machine (avec la fermeture via levier ou tirette)
- Le résultat à travers « la goutte » et la belle crème. A noter que la goutte a fait l'objet d'une petite vidéo la valorisant et rapprochant la marque de l'univers de l'art pour les vœux 2013 de Nespresso (<http://vimeo.com/57852038>)

Le premier spot (http://www.wat.tv/video/n Nespresso-episode-16eav_2h4xf_.html) contextualise l'univers Nespresso, avec humour (voir slides suivants) en insistant sur la boutique (vue depuis l'entrée, l'accueil avec le petit signe de la main à la personne derrière le comptoir...) la machine et son usage (capsule, levier, appui sur le bouton, le café coule, la goutte...), tandis que deux clientes tranquillement installées devisent en dégustant un café.

Elles présentent les caractéristiques des cafés qu'elles savourent avec une terminologie comparable à celle qui pourrait être utilisée pour décrire un homme.

George prend cela pour lui dans un premier temps avant de réaliser que son égo l'a trompé et ainsi planter la base line de Nespresso : « What Else »

Mise en récit de la marque (2/3)

D'autres spots non présentés ici reprennent la même dynamique de l'égo et des caractéristiques produits (http://www.wat.tv/video/george-clooney-chez-nespresso-10qm5_2exyp_.html, http://www.wat.tv/video/nespresso-george-clooney-3g49x_2v421_.html, http://www.wat.tv/video/nespresso-integral-11hbw_2hg6x_.html)

2009 voit l'arrivée de Saint-Pierre (J Malkovitch) (http://www.wat.tv/video/new-nespresso-ad-campaign-1wut1_2iqiv_.html).

Au sortir de la boutique après avoir acheté sa machine, George, reçoit étrangement un piano tombé du ciel et apparemment décède car il se présente devant Saint-Pierre. George ne comprend pas, il dit qu'il doit y avoir une erreur, Saint Pierre lui dit que cela n'arrive jamais, George précise que son heure n'est pas venue, ce à quoi Saint Pierre dit qu'il doit pouvoir y avoir un arrangement en louchant sur la machine. George acceptant l'échange, il se retrouve quelques instants plus tôt, au sortir de la boutique, mais n'ayant pas son sac à la main, il retourne en boutique ce qui le sauve.

Le message est simple, la machine (et le café) provoquent un désir irrésistible auquel même les âmes les plus pures et solides succombent, provoquant la chute du ciel d'un piano et acceptant ensuite une corruption morale inimaginable

Ici, plusieurs chutes ont été proposées aux membres du club, via internet, générant de l'adhésion et du buzz (http://www.wat.tv/video/nespresso-george-clooney-3g4av_2v421_.html, http://www.wat.tv/video/nespresso-pub-george-clooney-1x5mv_2fkwf_.html)

2010, (<http://www.youtube.com/watch?v=IK8SVWSmTQA> (VOSTFR) Saint-Pierre est de retour. N'ayant plus de capsules, il descend sur terre.

George croit l'apercevoir dans la boutique, du coup en sortant il jette un œil au ciel pour voir si un piano ne va pas lui tomber sur la tête et lorsqu'il s'installe dans le taxi, pousse un soupir de soulagement après que rien de fâcheux ne se soit passé.

Le chauffeur est Saint-Pierre qui fait comprendre à George qu'il veut les capsules qu'il vient d'acheter (après avoir acheté la machine la fois précédente).

Celui-ci hésitant, Saint-Pierre met la pression (tonnerre plus orage sur le véhicule). George cède, jusqu'au bout.

Le message porte sur le désir à nouveau, cette fois lié aux capsules et l'impatience qui en résulte au point que Saint-Pierre se compromet à nouveau en descendant sur terre et en intimidant George.

A noter, qu'à l'occasion du tournage de ce spot, deux membres du club ont participé comme figurants (voir slide précédent)

Mise en récit de la marque (3/3)

2011, « the swap » (<http://www.youtube.com/watch?v=pBjn3XDs8Dk>), tapis de bagages d'un aéroport, deux valises identiques, une erreur. La femme ouvre la valise de George pour y découvrir outre un masque de nuit, des cafés décaféinés. Dans celle de la femme, de la lingerie, des cartouches de volluto Rendez-vous est pris pour faire l'échange, dans une boutique. Surprise, voire déception, car la femme imaginait que George serait plus « ristretto » que ne le laissait penser le contenu de sa valise

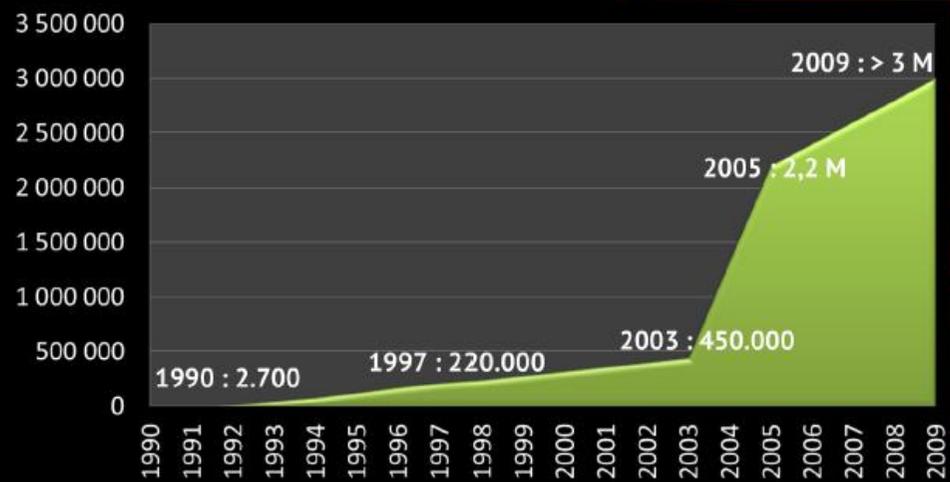
Le message porte sur la personnalité de chacun des 16 grands crus de la gamme, à comparer à celle de ses membres « *Each of our 16 grands crus has its own character, the same goes for the Nespresso Club Members* »

La transition dans le message s'opère progressivement des produits vers le « Membre » (on ne parle pas ici de client, sûrement trop vulgaire ?)

2012 « Like a star » (http://www.wat.tv/video/pub-nespresso-like-star-5cvl1_2itwz_.html). Dans cette vidéo inédite, on peut George découvrir que sa boutique de café préféré est en cours de fermeture (il fait nuit et... il pleut). Une employée lui ouvre tout de même la porte « Entrez...c'est bien parce que c'est vous Monsieur Clooney. Ristretto comme d'habitude ?". Alors qu'il déguste son ristretto, il entend à l'entrée qu'une cliente anonyme rentre après la fermeture, un salarié lui sert le même discours qu'à lui « Entrez...c'est bien parce que c'est vous Madame Martin. Volluto comme d'habitude ?". La jeune femme explique à Clooney qu'à chaque fois qu'elle vient ici, elle se sent comme une star, George se rendant compte que tous les membres du club Nespresso sont traités au même titre.

Désormais, on met clairement au premier plan les Membres du Club. Tous individuellement sont connus, reconnus et connaissent un traitement haut de gamme

Evolution des clubs Nespresso



Club = vecteur de croissance et d'appartenance

Depuis 1996 et l'ouverture du site pour le Club, Nespresso aura régulièrement développé sa présence sur internet et les réseaux sociaux : 1,9 million de fans sur Facebook, interactions très nombreuses dans des choix de campagnes de publicité, exclusivités...

Lavazza n'a de son côté que 13.200 fans, Carte Noire 105.000

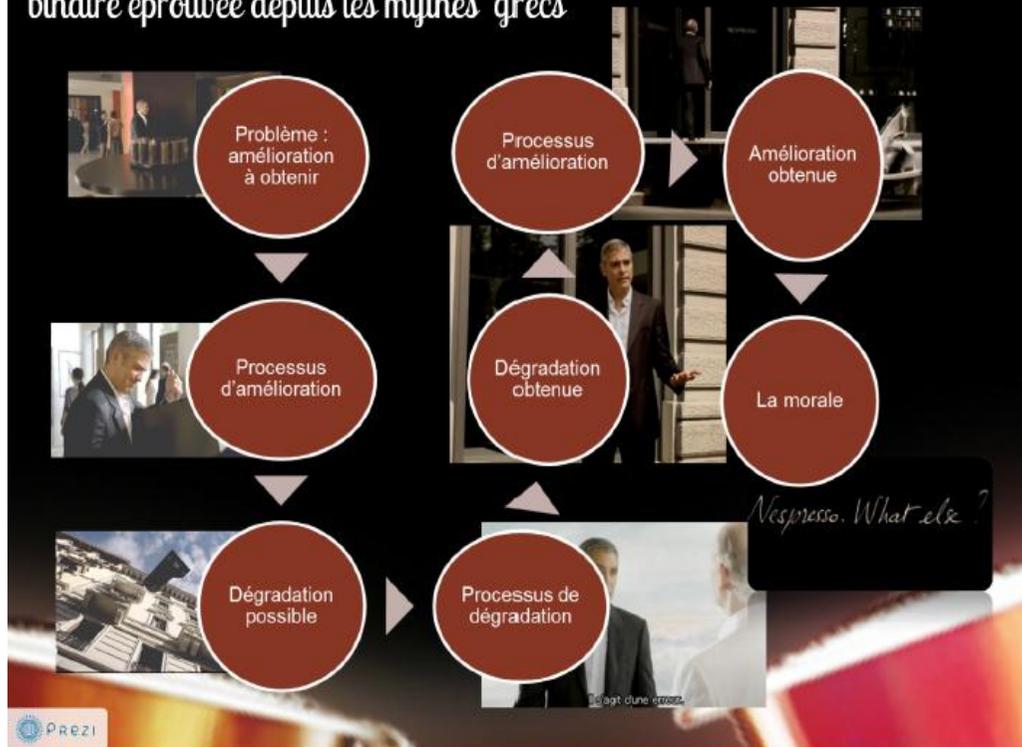


Comment différencier une marque-mythe d'un simple produit usuel?

Le message qui permet la relation forte à la marque, et donc le développement d'une marque mythe, doit se faire à travers le cadre qui a continuellement régi les textes mythiques. Trois composantes essentielles sont à respecter:

- Le mythe est universel: dicit Claude Levi-Strauss « Un mythe est perçu comme mythe par tout lecteur dans le monde entier....D'un bout à l'autre de la Terre, les mythes se ressemblent.
- Nespresso a eu rapidement comme objectif d'internationaliser son offre, c'est aujourd'hui une des marques les plus reconnues au monde!
- Un mythe est un récit tendu vers sa fin
- La base line de Nespresso, « what esle » est la « chute » bien connue de leurs messages publicitaires. La finalité du message est bien identifiée. Nous pouvons tous déguster et partager un bon café, nous serons tous des VIP au sein des boutiques...qu'il y a-t-il de plus important?
- Un mythe est d'abord un récit dont la structuration est bien déterminée. Le message de Nespresso, comme les récits de nos contes d'enfances, respectent cette structuration. Celle-ci aide les lecteurs et spectateurs a décoder le message, inconsciemment. Nous allons décrire cela dans le slide suivant.

Le récit de la marque reprend une organisation binaire éprouvée depuis les mythes grecs



Le mythe est avant tout un récit dont la structuration, transposée à la publicité, va bien au-delà d'une présentation linéaire d'un produit. Il faut rapidement permettre au consommateur de situer la scène et les acteurs. Dans le cas de Nespresso, le récit se déroule autour des boutiques Nespresso, bien connue des consommateurs. Georges Clooney, star mondiale, renforce cette rapide mise en situation « connue » du produit.

Transposition de la structure d'un récit au message de la marque-mythe. Le mythe a toujours respecté une organisation fixe dont nous rappelons ici les différentes étapes:

- Une première amélioration à obtenir
- L'amélioration
- Première dégradation possible
- Première amélioration obtenue
- Deuxième dégradation possible
- Nouvelle amélioration possible
- Amélioration obtenue
- Morale

Continuation

Le message est présenté comme « binaire » car s'affrontent les perspectives et actions respectives du héros et de son agresseur

Pour le message publicitaire qui crée la marque mythe on peut retrouver cette articulation à travers les séquences suivantes:

- L'orientation (le décor connu)
- La complication
- L'action
- La résolution
- Résultat, la morale

A travers une des publicités de Nespresso, nous avons retrouvé la structuration (dans sa version détaillée) du mythe. Cf slide

Il est important de rappeler que, « inconsciemment, le lecteur connaît « par cœur » la structure du récit »

Des rôles précis pour chaque acteur du récit



Cette articulation du récit mythique met en scène plusieurs acteurs dont la fonction autour du message est bien déterminée.

Nous proposerons lors de la présentation aux personnes présentes de déterminer les rôles des différents acteurs mis en scène. Nous pourrions alors valider, tel que rappelé dans notre support de lecture que « le lecteur ne mélange pas les fonctions ».

Rappelons les ces rôles:

- Le destinataire: porte-parole de la société, c'est le narrateur
- Le sujet: c'est-à-dire le héros, et donc la marque que la publicité doit valoriser
- L'adjuvant: celui qui permet au héros de s'en sortir malgré les différentes dégradations qui le menacent. C'est en particulier la fonction des grandes stars recrutées pour les messages publicitaires (elles ne sont pas le héros!)
- L'objet: c'est l'objectif, bien souvent de pouvoir profiter du produit mis en scène
- L'opposant: c'est celui qui « manigance » les dégradations

Nous pouvons valider que nous retrouvons bien l'ensemble des rôles dans le message de Nespresso . Le rôle de Georges Clooney n'est pas d'être le héros, comme on pourrait le penser, il n'est qu'un « faire valoir » pour la marque. Il voit même son image de star « réduite » au statut de client VIP, comme tout à chacun, au sein des boutiques Nespresso



Les détails à respecter pour assurer le succès d'une marque mythe:

L'adhésion du client cible est possible si la publicité respecte certains prérogatives que l'on retrouve dans les récits mythiques:

- **Le vraisemblable:** le décor, les acteurs, l'action et le temps doivent apporter de la crédibilité au message. Il faut donc adhérer au message, dans le cas de Nespresso, la qualité du café, l'accueil au sein des boutiques sont crédibilisés.
- **La diffusion de la croyance:** les messages de Nespresso font l'objet d'une attention particulière pour mettre en scène l'action. Les différents réalisateurs recrutés ont su mettre en scène un message cohérent et répété à travers toute une série de publicités diffusées au cours des dix dernières années.
- **Une action simple et immédiate:** le message doit être clair et rapide, Nespresso ne fait pas l'erreur de démontrer, techniquement, la qualité de son café par rapport à la concurrence. L'action simple et immédiate donne de la vraisemblance au message, le spectateur est conquis, il ne ressent pas le besoin de valider par lui-même la véracité du message, il y croit. Il veut simplement déguster et apprécier le café.

Et pendant ce temps là,
chez la concurrence...



Grand mère sait faire un bon café !



Café Jacques Vabre, café d'expert !

*Avant Nespresso, des
positionnements différenciant...*



Carte noire, un café
nommé désir...

Carte Noire est lancé par Kraft en 1979 et se positionne sur le haut de gamme avec un café pur Arabica (vs mélange Arabica / Robusta).

Les leaders en France à l'époque étaient Maison du Café (Sara Lee), Grand' Mère (Jacobs Suchard (1982) puis Philip Morris (Kraft Foods) en 1996), Jacques Vabre (« El Gringo » Kraft Foods).

Des marques qui se caractérisent par un véritable effort de diversification :

➤ Par l'innovation :

Jacques Vabre : premier café moulu sous vide en France (1968, 1 révolution !);

Carte Noire : lancement avec valve fraîcheur et paquet souple.

➤ Par la qualité produits :

Positionnement haut de gamme de Carte Noire (pur Arabica) ;

Positionnement « expert » de Jacques Vabre.

- **Continuation** -

En termes de mise en récit de la marque, avec un univers fort démarqué ancré dans les imaginaires :

- Jacques Vabre et la saga « El Gringo » dans les années 80. Seul le café certifié par l'expert « El Gringo » pourra poursuivre sa route et finir dans nos tasses. Quelques ingrédients du mythe : une saga, un récit, une finalité, une universalité. Un univers « vraisemblable ». On retrouve également le « dyptique » dégradation (café non approuvé) / amélioration (café certifié) avec festivités et slogan : « Gringo, il est bon ton café ».
- Café Grand'Mère, dont le fondateur, René Monnier, fût également le créateur de Carte Noire. Le café Grand'Mère est à l'origine de la fête du même nom, en 1987. Le personnage de Grand'Mère devient également iconique des années 80 et 90. Personnage tellement fort pour ne plus être que suggéré dans la communication des décennies suivantes. Une image rassurante, familiale, de bien être, voire un peu de nostalgie non surannée.

« Grand'Mère sait faire un bon café ».

- Café Carte Noire : fin des années 80, le code a changé. On est dans l'univers glamour du cinéma. Les sensations plaisirs sont devenues sensuelles et coquines. On éveille les sens, on insiste en déportant l'action dans un univers onirique où les sens peuvent être décuplés. L'odeur du café, la vue des corps qui s'entremêlent au son de la célèbre musique langoureuse chantée par la voie chaude du crooner Harry Belafonte, l'odeur des volutes du café, la sensation de touché des peaux dénudées de ce jeune couple qui s'enlace dans un océan de café sur ce slow romantique.

« Un café nommé désir ».

Nous l'avons vu, Nespresso viens à son tour bousculer les codes établis en créant son image de marque forte et distinctive.

La concurrence évolue. Une ère nouvelle d'influence « néocloonesque » voire « néonespressienne ».

- Carte Noire, « le temps de vivre plus fort ». Influence « néocloonesque » : le code vestimentaire, le lieu « vraisemblable », café ce héros (oh temps suspens ton vol...).
- Lavazza nous apporte Julia Roberts. Ils sont directement au Paradis sans passer par la case boutique. On y retrouve les codes « néonespressiens » ainsi que la situation dégradation / amélioration.
- Jusqu'à la parodie... Martello : cheaper, nothing else !

Et les autres me direz vous ?

- Jacques Vabre : El Gringo a disparu et la marque se raconte désormais comme éco-responsable.
- Grand'Mère si elle a également disparu et ce depuis belle lurette en temps que personnage « cartoon » continue de « hanter » la

En conclusion

Technique de la mise en récit :

Choisir des valeurs et des messages vraisemblables

Construire un récit sur 3 piliers

Reprendre les codes narratifs et les 6 rôles des mythes

Répéter en s'adaptant, réinventer dans la continuité

Nespresso - What's next ?

Quel adjuvant possible après Georges ?

Comment communiquer avec les jeunes ?

Ont-ils les mêmes valeurs ?

Comment se différencier des copies de la concurrence pour se réinventer dans le futur ?