



soft.computing

Comment bâtir
une stratégie de fidélisation
efficace, rentable et durable ?
Le Livre Blanc de la Fidélisation

Sommaire

Pourquoi un Livre Blanc sur la fidélisation ?	2
Les difficultés rencontrées.....	3
Quels objectifs ?	7
Quels enjeux ?	8
Quels risques ?	10
Quelle méthodologie pour réussir?	11
Quels facteurs clés de succès ?.....	14
Quels retours sur investissement ?.....	15
Conclusion	17

Pourquoi un Livre Blanc sur la fidélisation ?

La fidélisation est une des principales finalités de la Gestion de la Relation Client et, lorsqu'elle est réussie, elle constitue pour le client un fort levier de satisfaction et, pour l'entreprise un facteur important de rentabilité à court, moyen et long termes, ainsi qu'une avance concurrentielle réelle et durable.

Cependant, beaucoup d'idées fausses circulent sur la fidélisation et peuvent induire en erreur ceux qui veulent entreprendre une démarche de fidélisation efficace, pérenne et rentable.

Consciente de cette situation, une grande revue de la distribution¹ titrait il y a déjà quelques années : « Alerte sur les cartes de fidélité ». Cet article faisait remarquer que « les cartes de fidélité sont devenues des cartes d'infidélité (...) Appâté par les récompenses, le consommateur se mue en chasseur de promotions et zappe d'une enseigne à l'autre. Un résultat en contradiction totale avec les objectifs initiaux. Pour y remédier, les enseignes doivent apporter une vraie valeur ajoutée à leur programme de fidélisation ».

Enfin, il y a relativement peu de White Paper sur la fidélisation et ils sont souvent orientés pour valoriser une solution particulière, en rapport avec son émetteur. De plus, une majorité d'entre eux sont issus de l'expérience des marchés anglo-saxons, difficilement transposables en l'état en France.

Il était donc réellement nécessaire de faire un point sur l'état de l'art actuel en matière de fidélisation, de la façon la plus objective possible.

Les difficultés rencontrées

Se lancer dans une démarche de fidélisation peut sembler simple et naturel, mais c'est en fait un véritable projet d'entreprise, si on veut le faire de façon profitable pour l'entreprise et ses clients. Les principales difficultés que l'on rencontre généralement sont les suivantes :

Savoir clarifier les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre, pour disposer d'une vision commune en interne.

Les questions à aborder sont nombreuses et les différents services de l'entreprise ont souvent sur celles-ci des perceptions différentes :

- Faut-il chercher à fidéliser tous les clients ou certains seulement et, dans ce dernier cas, lesquels ?
- Avec ou sans programme ?
- Quels types d'avantages accorder ?
- Quelles technologies (carte, systèmes d'information) ?
- Quel va en être le coût ?
- Comment évaluer convenablement les gains attendus ?
- Quelles implications pour les différents services de l'entreprise ?
- Quelles sont les best practices, en France et à l'étranger ? Sont-elles transposables ?

Être bien accompagné

Beaucoup de prestataires sont capables de lancer des programmes de fidélisation, avec une mécanique qui fonctionnera mais sans nécessairement créer de la valeur ajoutée, que ce soit pour les clients ou pour l'entreprise. Non seulement les déceptions sont très fréquentes mais elles sont souvent dissimulées et irréversibles.

Lors des phases de conception d'un programme, les prestataires spécialisés dans un domaine particulier vont naturellement être tentés de privilégier le domaine qu'ils connaissent le mieux. Par exemple :

- Une agence de communication ou de marketing direct développera les modes d'animation qui lui permettront de réaliser régulièrement des visuels et des mailings, ou pourra recommander des actions de promotion ciblée,
- Un gestionnaire de données, dont une part importante de l'activité est le fullfilment et les traitements, sera tenté de privilégier l'entrée dans le programme du plus grand nombre de clients possible,
- Une SSII focalisera principalement ses recommandations sur les systèmes de gestion et de traitement,
- Un partenaire financier valorisera la facilité de mise en œuvre due à son infrastructure existante de télécollecte et d'émission de carte, mais en proposant un programme standard banalisé qui ne créera pas nécessairement de valeur pour l'entreprise.

Compte tenu de ces difficultés, les résultats que l'on constate dans le plus grand nombre de cas sont les suivants :

- Une multiplication des programmes de fidélisation, associée à une grande banalisation. Beaucoup de programmes se ressemblent et il n'y a que très rarement création d'avantages différenciants et durables.
- Peu ou pas de vue sur un RoI (prévisionnel ou réel). Après lancement d'un programme de fidélisation et de relation client, il est généralement difficile de déterminer la part de progression de CA et de marge liée à ce programme. De nombreux facteurs externes et internes peuvent masquer les effets du programme, tels que l'évolution du marché et les autres actions commerciales menées en parallèle.

D'autre part, dans les situations « avant lancement », les études de RoI prévisionnel sont souvent assez légères, par manque d'approfondissement et parce que les éléments de coûts et gains n'ont pas été cadrés avec suffisamment de précision.

En complément, comme on l'a indiqué précédemment, il y a beaucoup d'idées fausses qui circulent, en matière de fidélisation. En voici quelques unes, auxquelles il convient d'être attentif :

- **Le détenteur d'une carte dépense en moyenne deux fois plus dans son enseigne qu'un autre client**

- Vrai, mais...

C'était probablement déjà vrai pour ce même client avant qu'il ne prenne la carte.

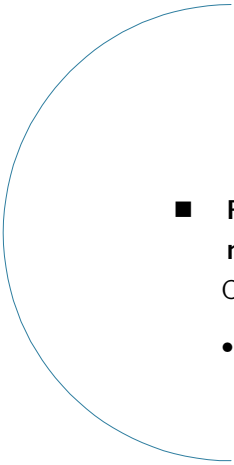
En effet, dans toute entreprise, le portefeuille client comporte des bons clients et des clients occasionnels. Le programme de fidélisation intéressera davantage les bons clients. Il est donc logique que la dépense moyenne des porteurs de carte soit plus élevée que celle des non porteurs, sans que cela reflète une quelconque progression. Il ne suffit donc pas de donner une carte à un client pour qu'il double son activité.

- **Un client satisfait est un client fidèle**

- Faux

C'est une condition nécessaire (pour être fidèle, il faut d'abord être satisfait), mais ce n'est plus suffisant :

En effet, de plus en plus de clients tout à fait satisfaits sont cependant volages (les « butineurs »).



■ **Fidéliser un client coûte 5 fois moins cher que la conquête de nouveaux clients**

C'est à la fois vrai et faux

• Vrai :

Un client fidèle ne supporte plus de coût de conquête, l'entreprise connaît les informations qui peuvent être utiles pour lui faire découvrir les produits et services complémentaires adaptés. L'investissement pour développer ou prolonger son activité est donc moindre que pour conquérir un nouveau client.

• Mais...

Un client fidélisé n'apporte « que » 0 à 20% de CA en plus, alors qu'un nouveau client apportera 100% de son CA.

L'impact économique lié à une conquête plus efficace de clients fidèles est donc considérable, d'autant plus qu'en moyenne, 10 à 20 % d'une clientèle se renouvelle chaque année.

Un programme de fidélisation doit donc également contribuer à la conquête régulière de nouveaux clients fidèles.

■ **Plus il y a de clients dans le programme, mieux c'est**

Cela dépend de la problématique spécifique de l'entreprise, de ses objectifs et du RoI attendu :

- Si l'objectif est par exemple d'acquérir de l'information sur la plus grande partie de la clientèle, la cible visée de clients sera large et l'entreprise collectera une grande quantité d'informations.

Mais...

- les coûts de gestion et de communication seront élevés,
- et les avantages accordés unitairement à chaque client seront plus faibles que dans le cas d'une cible client plus restreinte.

Dans ces conditions, il sera difficile de créer des avantages motivant le client à développer son activité.

Ce choix correspond donc à des objectifs de RoI faibles.

Le risque est cependant grand, dans ce cas, d'aboutir un RoI négatif.

- Si l'objectif est d'optimiser le RoI ainsi que la satisfaction des clients qui ont de la valeur pour l'entreprise, il sera préférable d'identifier et de dimensionner correctement la cible de clients à faire entrer dans le programme :

- les coûts de gestion et de communication seront ainsi adaptés,
- et les avantages accordés unitairement à chaque client seront suffisamment significatifs pour qu'il choisisse de faire évoluer son comportement, pour en tirer le meilleur parti, dans une logique « gagnant-gagnant » avec l'entreprise.

Enfin, des idées nouvelles ont été lancées par les grands distributeurs, afin de renforcer leur positionnement prix et fidéliser les consommateurs. Il s'agit des coupons en caisse tels que les Tickets E.Leclerc, Tickets Cash Carrefour...

■ Ces coupons fidélisent-ils ?

• Oui

Ils font revenir dans le magasin

De plus, ces principes ne nécessitent pas de carte ou d'identifiant client, ni de base de données client spécifiques.

• Mais...

Ils le font de façon indifférenciée pour tous les clients (il n'y a notamment pas de différenciation selon la valeur du client)

En se basant seulement sur le contenu du panier en cours (selon les articles) et non sur une vue plus longue de l'activité, tel que le cumul des achats sur plusieurs mois.

L'avantage apporté est exclusivement une « remise sur un achat suivant ». Il s'agit donc de promotion avec effet légèrement différé.

La traçabilité n'est pas toujours reliée à un client identifié.

La plus grande part des chaînes de super et hypermarchés le proposent, ce n'est donc plus un avantage différenciant mais un pré-requis.

Enfin, en cas d'action par un concurrent pour capter un client bénéficiant de cet avantage dans son enseigne d'origine, l'« effet rétention » de ces systèmes est très faible.

Quels objectifs ?

Pour se donner les meilleures chances d'agir efficacement, il est utile à ce stade de bien définir les objectifs d'une fidélisation réussie, résumés ainsi.

Fidéliser, c'est :

Accroître la part de clients et la durée de vie des clients,

- en modifiant durablement leur comportement d'achat
- en diminuant la sensibilité au prix du cœur de clientèle
- et en créant pour l'entreprise un avantage pérenne et rentable par rapport aux concurrents

Quelques précisions importantes concernant la signification ou l'interprétation de ces termes permettront de mieux préciser ces objectifs :

Accroître la part de client :

Cela signifie non seulement :

« Faire acheter plus » ou « faire revenir plus souvent »,

mais surtout :

« Faire venir acheter dans mes magasins (ou auprès de ma marque) une partie de ce que le client achète ailleurs »

Modifier durablement le comportement d'achat :

Cela ne signifie pas simplement :

Mesurer l'accroissement du taux de retour d'un mailing par rapport à une population témoin,

mais :

Créer un attachement, une relation de confiance qui implique le client dans la durée. Ainsi, il choisira mon enseigne pour une plus grande partie de ses achats, avec un effet de rémanence, même sans sollicitation promotionnelle ponctuelle.

Diminuer la sensibilité au prix du cœur de clientèle :

Cela ne signifie pas :

Proposer des mailings systématiques offrant des remises significatives,

mais :

Faire en sorte que le client découvre les produits qui l'intéressent et qu'il achète actuellement ailleurs, qu'il s'attache à l'offre de produits/services adaptée à ses attentes ; ceci pouvant se faire en établissant une relation d'apprentissage mutuel permettant au client de mieux connaître et apprécier les produits et services de l'entreprise.

Créer un avantage pérenne et rentable par rapport aux concurrents.

Cela ne signifie notamment pas :

Avoir un programme semblable/comparable à celui des concurrents ou facilement copiable par un « suiveur », situation qui annulerait rapidement l'avantage de l'entreprise tout en réduisant un peu plus les marges,

mais :

Avoir un programme tenant compte du positionnement particulier de l'entreprise et de ses clients, et dont la rentabilité va progresser avec l'accroissement de la durée de la relation avec les clients et avec l'augmentation du nombre de clients dans le programme.

Quels enjeux ?

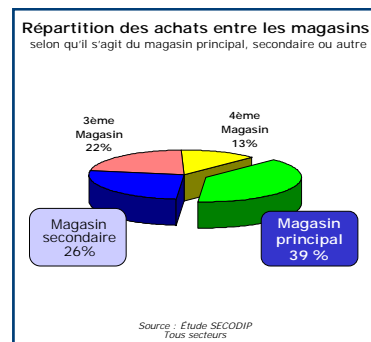
Les enjeux d'une fidélisation réussie sont, pour l'entreprise, à la fois économiques, stratégiques et orientés vers l'interne.

Des enjeux économiques conséquents

De nombreux travaux illustrent l'importance des enjeux attachés à la fidélisation des clients. En particulier, une étude sur la répartition des achats des foyers selon différents magasins (principal ou secondaire) montre que :

- 39% des achats sont effectués dans le magasin principal
- et 26% dans le magasin secondaire.

Cela signifie que si le magasin secondaire arrive à devenir le magasin principal, il tendra vers ces 39% de part de client au lieu des 26% qu'il avait auparavant, soit une progression potentielle de 50%.



Une autre étude portant sur le cumul d'achat des différentes catégories de clients dans un magasin, en fonction de leur niveau de fidélité, montre qu'un client fidèle dépense 3 fois plus qu'un client moyen et 10 fois plus qu'un client occasionnel.

Des enjeux stratégiques

- Une efficacité discrète

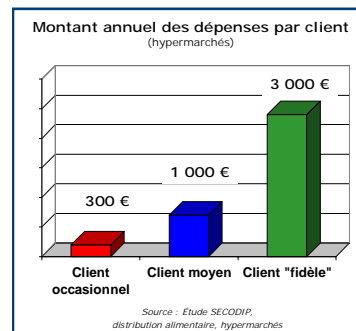
Les avantages des actions commerciales et marketing utilisant la fidélisation et la relation client directe sont appréciables. Par opposition aux campagnes de publicité ou de promotion, bien visibles par les concurrents, les actions menées via un programme de fidélisation et de relation client ont l'avantage d'être plus discrètes. La concurrence ne prendra conscience de son résultat qu'avec un certain retard, lorsqu'elle constatera le déficit qui se creuse dans ses propres ventes. Les actions à mener par ces concurrents pour contrer ces effets en seront d'autant plus coûteuses pour eux, d'autant que les clients fidélisés seront moins réceptifs à leur offres.

- Une plus grande résistance aux aléas de la conjoncture

Il est utile de savoir qu'en période de crise, les clients fidèles conservent un attachement plus grand à leur enseigne que les autres clients. Les entreprises qui ont su fidéliser efficacement leur clientèle résistent donc mieux que les autres aux situations de crise.

Des enjeux internes

Par son implication transversale sur les différents services de l'entreprise, la mise en œuvre d'un programme adapté de fidélisation et de relation client permet à cette entreprise : - de valoriser les fonctions qui sont en contact direct avec les clients, - de favoriser le partage de l'information client entre les services, - et d'amener ces différents services à une collaboration plus étroite permettant d'optimiser le résultat des différentes actions commerciales et marketing.



Quels risques ?

Les principaux risques majeurs d'une stratégie de fidélisation inadaptée ou insuffisamment préparée sont : le risque économique (retour sur investissement faible ou négatif), et le risque relationnel (déception du cœur de clientèle).

Le risque économique

Les modèles économiques des programmes de fidélisation peuvent être très sensibles à un certain nombre de paramètres liés au comportement des clients. La moindre dérive peut faire plonger la rentabilité. Trop de programmes lancés rapidement ont dû, pour cette raison, être refondus ou abandonnés.

Un programme de fidélisation peut donc présenter un niveau de risque élevé sur la rentabilité :

- si le programme ne fait que récompenser des clients déjà fidèles, sans que leur comportement n'évolue.
- ou si les paramètres du mécanisme « earn-burn² » ne sont pas construits pour que la rentabilité s'accroisse avec l'augmentation du nombre de clients dans le programme et leur ancienneté.

Il est donc nécessaire, lors de la création d'un programme ou lors de la réflexion pour l'évolution d'un programme existant, de déterminer de façon réaliste les différents éléments du Business Plan pluriannuel.

Le risque relationnel

Un risque relationnel important peut survenir, notamment dans les cas suivants :

Lorsque, après lancement d'un programme de fidélisation, le RoI se révèle insuffisant voire négatif. L'entreprise est alors souvent contrainte de réduire le coût des avantages accordés aux clients. On se rend compte aisément du mécontentement que cela génère auprès des clients concernés, et cette situation est d'autant plus grave que ces clients constituent le cœur de cible de l'entreprise.

Lorsque le client a le sentiment, comme c'est trop souvent le cas dans les programmes de fidélisation, qu'on l'incite à consommer par le biais de mécanismes artificiels. Une perte de confiance s'établit alors et le programme va majoritairement recruter des clients opportunistes, ce qui est contraire aux objectifs de départ. Il est souhaitable, au contraire, que le client se sente satisfait, connu et reconnu. Il doit percevoir cette reconnaissance non

² « earn-burn » : acquisition et utilisation des avantages

seulement sur un plan économique mais aussi (et surtout) dans la valorisation de sa relation avec l'enseigne, en point de vente ou à distance.

A ce titre, un programme de fidélisation doit être étroitement lié aux autres projets visant par exemple à améliorer l'offre, les services et le concept.

Quelle méthodologie pour réussir?

Pour réussir la mise en oeuvre ou le relancement d'un programme de fidélisation et de relation client, Soft Computing recommande une méthodologie basée sur l'expérience des nombreux cas traités et observés, ainsi que sur sa connaissance des données provenant des systèmes de Gestion de la Relation Client (GRC).

Cette méthodologie éprouvée couvre l'ensemble de la démarche, depuis l'étude d'opportunité ou l'analyse de programme existant jusqu'au suivi et à l'évolution du programme, et apporte à l'entreprise un accompagnement dans les différentes phases de préparation et de validation, permettant la mise en oeuvre de sa propre stratégie de fidélisation, différenciante et durable.

De plus, Soft Computing adapte cette démarche à l'état de Connaissance Client et de réflexion de l'entreprise, car le passage d'un marketing produit à un marketing client ne peut être que progressif et spécifique.

Les principales phases de cette méthodologie sont les suivantes :

Pour concevoir et mettre en œuvre un programme de fidélisation



Go/No Go

Go/No Go

Lancement

- Place de la fidélisation dans l'ensemble des actions commerciales et marketing

- Identification des cibles clients
- Élaboration des processus de fidélisation
- Construction du Business Plan
- Stratégie de communication
- Vision cible SI
- Dossier de décision

- Rédaction du cahier des charges
- Communication externe
- Systèmes d'information
- Déploiement points de vente

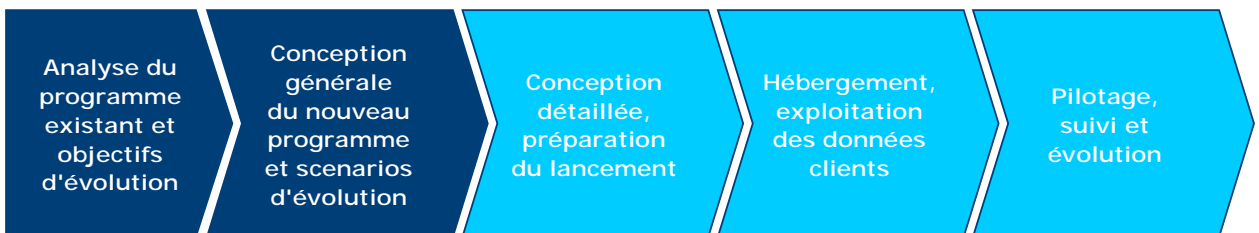
- Base de gestion
- Base décisionnelle
- Gestion des campagnes
- Analyses

- Pilotage de la performance
- Augmentation du ratio Revenus/Coûts
- Maintien de l'avance concurrentielle

L'approfondissement de chacune de ces étapes, qui dépasse le cadre d'un Livre Blanc synthétique, peut être détaillée sur demande.

Pour optimiser un programme existant

Les principes généraux sont semblables à ceux ci-dessus, et les deux premières étapes deviennent :



Go/No Go

Lancement

Les avantages de cette méthodologie sont les suivants :

Apport d'une véritable expertise

Assistance de consultants confirmés ayant l'expérience de la mise en oeuvre de programmes de fidélisation clients parmi les plus efficaces. Ces intervenants ont par ailleurs pour la plupart tenu des postes à responsabilité en entreprise, et sont experts sur de nombreux secteurs d'activité, avec :

- La maîtrise des implications transversales sur l'entreprise,
- La capacité à accompagner la préparation, la mise en oeuvre et l'optimisation.

Maîtrise des délais et des coûts, rendue possible par :

- L'élaboration d'une démarche structurée qui tient pleinement compte des priorités spécifiques de l'entreprise.
- L'expérience qui permet un gain de temps et l'optimisation des investissements et des charges à la fois dans la phase de préparation et de réalisation,
- L'élaboration d'un programme dont la rentabilité est optimisée,
- Le transfert de compétences vers les équipes internes.

Garantie d'indépendance

Soft Computing garantit sa totale indépendance par rapport aux différents prestataires qui pourront être sollicités pour la mise en oeuvre. Les solutions proposées au client le sont en fonction de ses besoins, afin de garantir l'efficacité maximale pour l'entreprise.

Quels facteurs clés de succès ?

Afin de maximiser la réussite d'un projet fidélisation et relation client, les facteurs clés à respecter sont les suivants :

- S'appuyer sur les véritables leviers de satisfaction et de fidélisation clients spécifiques à l'entreprise,
- Faire les choix pertinents (cibles, contenus, mécanismes, organisation) vis-à-vis de la situation de l'entreprise et des concurrents,
- Savoir ré-évaluer régulièrement la pertinence des éléments ci-dessus,
- Anticiper et maîtriser les risques pour construire la rentabilité à moyen et long termes,
- Avoir une approche transversale (communication, marketing, services, informatique, réseau de magasins,...), pour prendre en compte l'ensemble des recommandations et des contraintes opérationnelles,
- Identifier les indicateurs de pilotage permettant de mesurer l'efficacité de la stratégie de fidélisation,
- Prendre en compte la stratégie globale de communication de l'enseigne et son positionnement.

Quels retours sur investissement ?

La question majeure que l'on se pose toujours est : un programme de fidélisation, « combien ça coûte ? combien ça rapporte ? ».

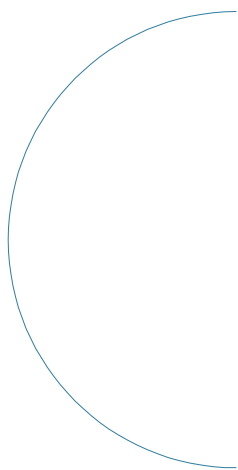
Compte tenu de la grande diversité des situations, il ne peut pas y avoir de réponse standard. La véritable réponse est toujours spécifique et se trouve dans le Business Plan prévisionnel validé, faisant suite à une étude de conception générale. Voici cependant quelques indications qui permettent une première approche :

Les coûts d'un programme de fidélisation

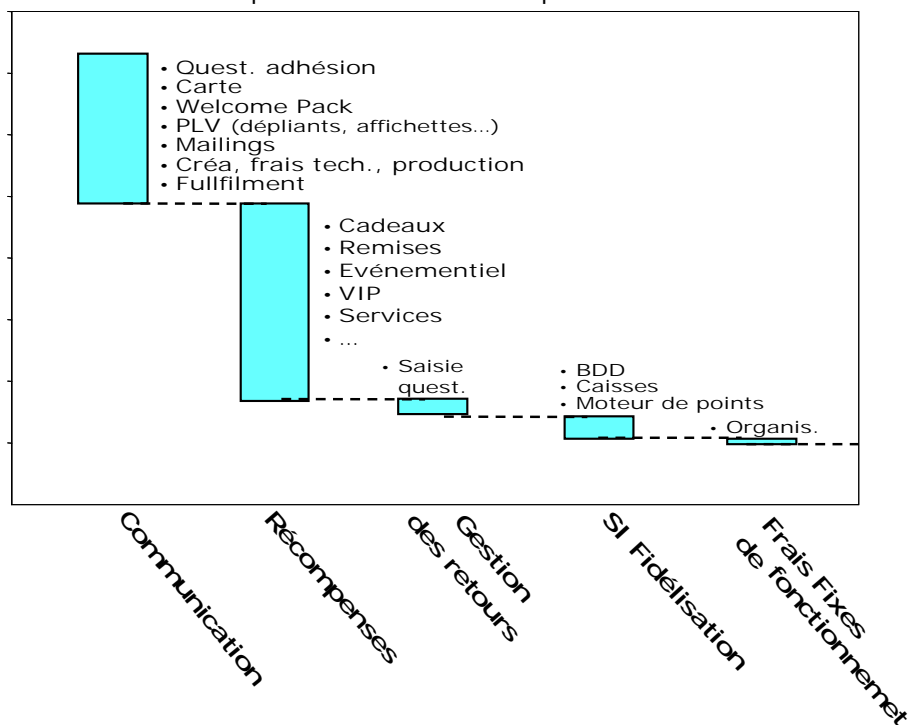
Les coûts les plus importants d'un programme de fidélisation sont :

- Les coûts des récompenses (avantages relationnels ou remises) : ils se situent généralement, selon les cas, de 0,5% à 5% du chiffre d'affaires couvert par le programme. La grande amplitude de cette fourchette est due à la diversité des situations rencontrées (BtoB/BtoC, cible client large ou étroite, niveau de marge de l'entreprise et du secteur).
- Les coûts de communication, dont les enveloppes de montants peuvent se chiffrer, selon le nombre de clients concernés et la richesse des créations, en millions ou dizaines de millions d'euros.

Les coûts informatiques, bien que significatifs, se révèlent souvent modestes, eu égard à l'enveloppe globale d'investissement des deux postes précédents. De plus, les coûts en présence seront naturellement différents selon que la solution sera internalisée ou externalisée.



Récapitulatif des coûts en présence



Il est naturellement nécessaire que ces coûts soient adaptés et ajustés, en fonction des revenus attendus et du retour sur investissement souhaité.

Les revenus attendus

Les revenus attendus sont principalement constitués par :

- La marge additionnelle, apportée par la progression d'activité des clients activés. La détermination de la marge additionnelle attendue fait l'objet d'analyses approfondies, dépendant des facteurs qui dynamiseront la clientèle actuelle et qui faciliteront l'acquisition de clients fidèles.

Les autres sources de revenus peuvent provenir :

- D'une cotisation carte, lorsque cela a été jugé pertinent,
- Des contributions éventuelles de partenaires ou fournisseurs.



Le Retour sur Investissement

Pour tenir compte des coûts de mise en œuvre et de la montée en puissance progressive, le retour sur investissement se mesure sur une période pluriannuelle, généralement entre 3 et 5 ans.

Il est constitué :

- Du gain durable de parts de marché par rapport aux concurrents, qui justifie parfois la mise en œuvre d'un programme dans lequel on recherche simplement des équilibres économiques entre coûts et recettes,
- Et du gain de marge nette, rendu possible par la progression d'activité des clients activés.

Lors de la préparation du Business Plan et notamment pour le choix et le dimensionnement des mécanismes de fidélisation, il est indispensable de s'assurer que le Retour sur Investissement évolue positivement dans le temps, en tenant compte d'une part de l'augmentation progressive du nombre de clients et d'autre part de l'accroissement de leur ancienneté.

Conclusion

La mise en place d'une stratégie de fidélisation de ses clients est à première vue une démarche valorisante pour l'entreprise, mais sa réalisation est plus complexe qu'il n'y paraît.

Au-delà du choix d'une simple « mécanique de récompense », cette stratégie doit être en totale cohérence avec les valeurs de l'entreprise et les attentes spécifiques des clients, et être tournée vers la création de valeur pour l'entreprise.

Le programme ainsi préparé doit apporter un élément de différenciation réel à l'entreprise, qui se traduit par un attachement accru de ses clients dans la durée. La recherche des leviers de fidélisation est à intégrer dès la conception du programme, pour une fidélisation réussie capable d'apporter à l'entreprise une avance durable et difficilement copiable.

Les enjeux et les coûts en présence imposent, d'une part, de déterminer de façon réaliste le ROI attendu et le point mort économique et, d'autre part, de s'appuyer sur une méthodologie éprouvée garantissant le respect des objectifs de succès pour l'entreprise, en évitant les programmes standard « clés en mains » et en privilégiant une approche sur mesure.

A propos de Soft Computing

Soft Computing est un des leaders en France du conseil et des services en Gestion de la Relation Client (CRM). Avec près de 300 consultants, Soft Computing a développé une approche verticale unique intégrant conseil, ingénierie et externalisation.

Le positionnement « front to back office CRM », qui réunit les facettes du CRM analytique, du CRM opérationnel, du CRM collaboratif et du CRM procédural, se décline à travers les dix offres du groupe : Data Mining, Valeur Client, Fidélisation, Entrepôt de données, Risque, Automatisation des ventes, Automatisation du marketing, Pilotage, Hébergement et EAI.

Ces offres sont déclinées autour d'expertises sectorielles : Banque & Assurance, Tourisme & Transport, Distribution & VPC, Industrie, Services et Télécoms.

Soft Computing est coté sur le nouveau Marché dans le segment NextEconomy.

Pour toute information complémentaire sur ce Livre Blanc ou sur Soft Computing, veuillez contacter le département Marketing et Communication : contact@softcomputing.com

SOFT COMPUTING
46 rue de la Tour
75116 PARIS
tel. (33) 01 73 00 55 00
fax (33) 01 73 00 55 01
www.softcomputing.com



Date de parution : 1er trimestre 2004

Les marques citées sont des marques déposées appartenant à leurs propriétaires respectifs