

MARKETING / COMMUNICATION

# MESURER L'EFFICACITÉ DU MARKETING DIGITAL

Estimer le ROI pour optimiser ses actions

**Laurent FLORÈS**

**2<sup>e</sup> édition**

DUNOD

Graphisme de couverture : Hokus Pokus  
Illustration de couverture : 1ZiMa – Shutterstock.com  
Conception et mise en page : Nord Compo

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-075073-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire



Remerciements	V
Préface	1
Partie 1	
<b>Pour une mesure d'efficacité adaptée au digital</b>	9
Chapitre 1 ■ Définitions et acteurs de la mesure d'efficacité du digital	11
Chapitre 2 ■ Marché du digital et objectifs du marketing digital	33
Partie 2	
<b>Les différents types de métrique</b>	51
Chapitre 3 ■ Métriques et KPI disponibles : le quantitatif et le qualitatif	53
Chapitre 4 ■ Mesurer le paid media	91
Chapitre 5 ■ Mesurer le owned media	113

Chapitre 6 ■ Mesurer le earned media	145
Partie 3	
Le marketing digital et la marque	183
Chapitre 7 ■ D'une communication 360° à une communication marketing intégrée	185
Chapitre 8 ■ Digital dashboards : un outil de pilotage de l'efficacité du digital et de la CMI	203
Perspectives d'avenir et conclusion	221
Glossaire du marketing digital	225
Index des concepts	231
Index des marques	237

# Remerciements



**L'**écriture d'un livre est souvent le fruit d'un long travail, d'une réflexion, et surtout d'une envie, celle de partager une expérience. C'est typiquement le cas ici. Cependant, le tout n'aurait pas été possible sans les interactions nées de nombreuses rencontres avec les clients, prospects, partenaires et amis de CRM Metrix, société que j'ai fondée aux États-Unis en 2000 et vendue en 2011, mais encore aujourd'hui au travers des intervenants du monde digital et plus largement des acteurs du marketing et de la communication. Le tout permet de forger une pratique, une réflexion sans cesse renouvelée, mais aussi l'envie de partager et d'apprendre en retour avec les professionnels et les étudiants, et d'ainsi plus largement diffuser. Plutôt que de les citer un à un et courir le risque d'en oublier, je préfère collectivement les remercier ici. J'espère que ces écrits – critiquables – donneront lieu à de nombreux et fructueux échanges.

Merci à Philippe Tassi, ami de longue date et Directeur Général de Médiamétrie, professeur associé de l'université Paris II Panthéon Assas de me faire l'honneur de préfacier cette 2<sup>e</sup> édition.

Merci enfin à Dunod de m'avoir invité à rééditer et à remettre à jour la 1<sup>re</sup> édition parue en 2012 et qui reçut le Prix 2013 de l'Académie des Sciences Commerciales.



# Préface

– *C'est une révolte ?*

– *Non, Sire, c'est une révolution.*

Dialogue entre le duc de Liancourt et Louis XVI

**D**epuis le bouleversement apporté dans la vie quotidienne, à la fin du <sup>xix</sup>e siècle et au début du <sup>xx</sup>e, par l'accès du grand public à l'électricité, aucune autre révolution de même nature n'a eu lieu jusqu'à la mise à disposition commerciale d'Internet, au milieu des années 90, et donc à l'entrée de nos civilisations dans le monde numérique.

Des faits : même si certaines données chiffrées actuelles seront rapidement caduques, elles permettent de décrire aisément le phénomène de vitesse de diffusion d'Internet à la fois en termes d'accession et aussi d'usage. À l'automne 1997, moins de 1 % des foyers vivant sur le territoire français sont connectés à Internet. Cette proportion passe à 4,7 % en 1999, 27,4 % en 2003, 35,5 % en 2005. Dix ans plus tard, en septembre-octobre 2015, 85 % des ménages ont accès à Internet, 75 % par haut débit. Au-delà de l'accès au réseau, sa pratique est devenue massive : 45 millions de Français se connectent à Internet au moins une fois par mois, tout écran.

La conception d'Internet n'est pourtant pas récente. Comme tous les médias, il a fallu du temps entre la formalisation du socle technologique et la mise en œuvre de services adaptés au grand public. Ainsi, on a su transporter du son *via* les ondes hertziennes dès les années 1890, alors que le média radio n'existera qu'à partir de 1922-1923. Le transfert d'une image mobile par ces mêmes ondes fut possible dès les années 1930, la télévision en tant que média n'étant lancée qu'après la Seconde Guerre mondiale. Créer un socle technologique et concevoir des contenus n'est pas du même temps.

Internet n'échappe pas à cette règle. Son point de départ est la crise des missiles de Cuba, en octobre 1962, en pleine guerre froide entre États-Unis et URSS, qui montre la faiblesse d'un système d'information centralisé.

En 1964, sous l'impulsion de Paul Baran, entre autres, apparaît l'idée de réseau décentralisé, moins vulnérable. Un premier réseau est conçu en 1969, dénommé Arpanet (Advanced Research Projects Agency) ; il relie les universités de Stanford, UCLA, Santa Barbara et Utah. Le courrier électronique (e-mail) existe dès 1971. Les bases techniques des protocoles TCP et TCP/IP datent des années 70. Dans cette même décennie naissent Microsoft (1975) et Apple (1976). En 1983, Arpanet est scindé en Milnet, intégré au réseau du ministère de la Défense américain, et un nouvel Arpanet universitaire, qui prend l'appellation Internet en 1986. 1990 voit l'émergence du protocole http et du langage html, du concept de www. Les créations des futurs acteurs majeurs se multiplient : Yahoo ! et Amazon en 1994, Google en 1998, Facebook en 2004, Twitter en 2006.

Fin des années 2000, les voies menant au monde digital se sont diversifiées : à l'historique micro-ordinateur se sont ajoutés les nouveaux écrans que sont le smartphone depuis 2007, et la tablette depuis 2010, favorisant la mobilité. En 2015, le ménage français moyen dispose de 6,4 écrans.

Le monde numérique a créé de nouveaux contextes, à de très nombreux titres. La raison majeure en est la convergence numérique : la fin du modèle historique bi-univoque associant un contenu à un seul objet permettant d'y accéder (photo et album, radio et transistor, télévision et téléviseur, film et projecteur, CD et lecteur, etc.) par la mise sous le même format numérique de sons, d'images fixes (photos) ou mobiles (films, vidéo), de fichiers de textes ou de données.

Il est intéressant d'illustrer les transformations en cours de notre société, et de notre propre comportement, par quelques exemples : le travail, le rapport au temps, les médias, la sociabilité, la consommation.

Le travail, tout d'abord. Notre relation avec le travail a longtemps été marquée par trois unités : l'unité de lieu, l'unité de temps, et l'unité de commandement. En ce qui concerne le lieu, la connexion digitale a favorisé l'apparition de collaborations encore plus élargies et la coopération en espaces virtuels, au détriment du sens de la délibération en proximité physique. Pour le temps, sont apparus le travail nomade ou à distance, parfois synonyme d'efficacité, mais en contrepartie un affaiblissement des concepts de « temps de travail » et de « journée de travail », une confusion grandissante entre espace privé et espace professionnel, avec ses conséquences possibles sur la dimension affective et familiale. Enfin, la valeur hiérarchique de l'unité de commandement laisse la place au travail collaboratif, au groupe informel, à l'entreprise libérée, avec



aussi, parfois, la création d'une illusion d'activité et d'une co-responsabilité et l'ouverture de « parachutes ».

Notre rapport au temps a également changé. Le numérique et Internet ont raccourci le temps, qui s'est accéléré. Nous vivons de plus en plus dans le monde de l'immédiateté, du temps réel. Cela n'est peut-être pas nouveau, puisque le 16 janvier 1935, dans un discours sur l'intelligence prononcé au Collège de France, Paul Valéry déclarait : « *Et, grande innovation, nous ne supportons plus d'attendre, nous ne supportons plus la durée...* ». C'est l'ampleur de la perception de ce phénomène qui caractérise notre époque. Plus de 8 Français sur 10 trouvent que « le temps s'accélère », et « qu'on ne prend plus le temps de faire les choses ». Ceci étant, nul ne les y oblige, sauf que le cours de notre fleuve social allant plus vite nous oblige à le faire également, à moins d'être mis à l'écart. Avec un humour involontaire, 80 % des personnes estiment que le numérique leur permet de « gagner du temps », temps libéré qu'ils utilisent en grande partie pour retourner sur Internet. Le marketing est à l'évidence touché par ce temps réel, comme le prouve la lecture du remarquable numéro d'octobre-décembre 2013 de la revue *Décisions Marketing*. Le digital a eu un effet sur l'offre ou la consommation des médias.

Si Internet est digital de façon native, les médias préexistant comme la télévision sont analogiques depuis leur création. Le passage de la télévision au signal numérique, d'abord par le lancement de la TNT en mars 2005 puis par l'extinction de l'analogique en novembre 2011, programmé dans la loi du 5 mars 2007, a entraîné un accroissement sensible du nombre de chaînes gratuites et payantes, et des possibilités nouvelles de voir des émissions puisque la télévision de rattrapage – la *Catch Up* ou le *Replay* – s'est ajoutée au traditionnel mode de vision en *live*. Notre comportement de téléspectateur en a été modifié considérablement, ainsi que par l'apparition des autres écrans que sont ceux de l'ordinateur, du smartphone et de la tablette. Au-delà de la télévision, l'affichage est devenu numérique, la presse également, et les web-TV et web-radios font également partie de l'offre.

Notre sociabilité a également été transformée. Le fameux « bouche à oreilles » des cours d'école, en petit comité, s'est élargi aux clans ou aux tribus à la fin des années 90, grâce aux messageries électroniques. Les réseaux sociaux ont largement pris le relais. Plus de 3 internautes sur 4 sont inscrits à un réseau social ou plus, avec des motivations multiples : raisons relationnelles, afin de rester en contact avec des proches ou partager passions, commentaires, événements et centres d'intérêt, par mimétisme aussi, et par curiosité.

La pratique est assidue, et tout réseau confondu, 7 inscrits sur 10 s'y rendent au moins une fois par jour. Les réseaux ont modifié les modes de communication des marques, obligées de suivre cette nouvelle forme de lien et de partage. Dernière mutation : celle de l'individu-consommateur que nous sommes tous. Elle porte sur deux comportements : l'acte d'achat, le magasin et la recherche d'information.

Pour l'achat, l'e-commerce et ses acteurs font désormais partie de notre réalité. Au printemps 2015, il y avait en France 35 millions de personnes de cyberacheteurs. En octobre 2015, près de 9 internautes sur 10 déclaraient leur intention d'utiliser Internet pour préparer les fêtes de fin d'année, et 30 millions de personnes allaient acheter leurs cadeaux de Noël en ligne, profitant de différentiels de prix et des services de livraison.

Certes, contrairement à ce que prédisaient certains oracles vers 2005 opposant magasin et e-commerce, le premier n'a pas disparu, et c'est heureux. Les points de vente ont néanmoins évolué, s'adaptant au e-commerce, passant du rôle unique de lieu d'achat au statut de centre d'exposition, de contact avec le produit, de showroom. Ils ont assimilé le fait que le numérique est omniprésent dans notre quotidien et a transformé notre façon d'acheter, intégré les nouvelles attentes et nouveaux comportements : plus de 8 consommateurs sur 10 vont chercher de l'information sur Internet avant leur sortie en magasin. Désormais, le magasin se place dans la continuité du digital et ce dernier ajoute des dimensions supplémentaires au monde réel.

Le numérique et Internet ont également enrichi les atouts du consommateur. C'est ainsi que la recherche marketing étudie la notion d'*empowerment*. Derrière cet anglicisme, qui peut être traduit par les mots libération ou émancipation, se cache un concept ancien, né dans le contexte « féministe » du début du xx<sup>e</sup> siècle puis des années 1968, les femmes voulant se libérer des diverses contraintes d'une société alors à dominante androcentrique et acquérir des droits similaires aux hommes. L'*empowerment* a également été cité dans le contexte politique de la fin de la période coloniale.

Son arrivée dans le marketing de la consommation étudie l'influence du canal Internet dans le processus de décision et de choix de l'individu, les modes d'acquisition des compétences et des services nécessaires à la bonne décision, comme les comparateurs de prix ou les partages d'expériences-clients via les réseaux sociaux, et le degré d'autonomie dans la prise de décision. Un consommateur libéré – en partie – de la relation marchande et responsable de son choix est-il plus satisfait ? Internet ne permettrait-il pas au consommateur

de se rapprocher – enfin ! – du comportement rationnel introduit par John von Neumann et Oskar Morgenstern en 1947 ?

Une caractéristique majeure du monde digital, c'est sa capacité à créer des données. Les données massives – les fameuses « big data » – sont inhérentes au numérique. Nos comportements sont suivis, mémorisés, stockés et, bien sûr, exploités, ce qui ouvre une nouvelle ère pour le marketing. Accessoirement, ces données fournissent un réel élan à la recherche scientifique en modèles et algorithmes d'analyse et de prédiction, en capacités de stockage ou de traitement informatique, et en méthodes de cryptage ou de chiffrement.

Par ailleurs, ces data méritent une attention toute particulière lorsqu'elles sont à caractère personnel ou sensible, et la mathématisation croissante liée au digital doit être accompagnée sur les plans juridique, législatif, réglementaire et déontologique afin que la vie privée soit protégée du mieux possible, et limiter les inévitables failles de confidentialité.

L'existence d'un cadre protecteur et évolutif est d'autant plus importante que demain sera encore plus numérique. Le temps des objets connectés – « l'internet des objets » – arrive, et devient peu à peu notre réalité. Des quantités inimaginables sont mentionnées, évoquant en 2020 un nombre d'objets connectés grand public allant de 50 à 80 milliards. Lentement, ces objets intègrent des systèmes automatiques, des robots, capables d'apprentissage et de connexion aux systèmes d'information externes. Les progrès de l'intelligence artificielle permettront à ces robots de recueillir des données par tous leurs capteurs, de les interpréter et ainsi prendre une décision, et de la mettre en œuvre. Le temps des robots est ainsi la phase suivante de la révolution numérique d'aujourd'hui, et s'adapter à celle-ci augmentera les chances de comprendre la prochaine.

Internet a renouvelé les modes de communication publicitaire. Il suffit d'observer, année après année, la croissance des investissements publicitaires des annonceurs sur Internet, mesurée par IREP-France Pub.

La publicité est un domaine où les ruptures sont rares. L'impact d'Internet a porté sur la forme et l'individualisation du ciblage.

D'abord pour la forme et le contenu : une simple visite sur un site ou une application permet d'apprécier l'étonnante imagination des créatifs. Depuis la première bannière classique en octobre 1994, tant de formats sont apparus : le *skyscraper*, l'*intersticiel*, la *pop under*, le *pré-roll video*, etc, etc. Quant au contenu, Internet utilise l'interactivité et adapte et fait évoluer les messages en continu.

Ensuite, pour le ciblage : là où les médias préexistant aidaient à la communication de masse, avec une unité de contenu du message quelle que soit la personne en contact, la communication digitale, grâce aux données d'usage et de comportement collectées, a créé l'adressage ciblé, optimisé, adapté aux attentes des individus. Ce type de lien publicitaire repose sur l'adage bien connu, « dis-moi ce que tu fais, je te dirai (à peu près) qui tu es » et s'appuie sur une analyse prédictive des centres d'intérêts de l'internaute, fussent-ils éphémères. Comme l'écrit Jacques Lendrevie : « *Internet va réussir la quadrature du cercle : devenir un média de masse individualisé* ». Il est évident que l'efficacité du contact et de la campagne est le mot-clé de ce ciblage optimisé.

Laurent Florès possède toute la légitimité pour décrire ce nouveau paysage numérique et donner sa vision du marketing digital et de sa quête d'efficacité. Il en a la compétence et la pratique, en tant que professionnel reconnu dans le marketing, également comme entrepreneur et créateur d'entreprise, avec réussite. Cette reconnaissance est *worldwide* puisqu'il est l'actuel président d'ESOMAR, l'organisation n° 1 au monde regroupant les professionnels des études et de la recherche en marketing depuis 1948, ce qui est très positif pour le courant français du marketing : ESOMAR n'a connu que seulement quatre présidents français parmi les trente-trois présidents qui se sont succédé à sa tête depuis sa création.

Laurent Florès est également enseignant-chercheur à l'université Paris 2 Panthéon-Assas et à l'Inseec. Cette fonction témoigne, d'une part, de sa volonté et son désir de transmettre et de contribuer à former la nouvelle génération du marketing digital et, d'autre part, de son envie de créer, avancer et toujours chercher à comprendre un secteur en évolution permanente.

Comme professionnel et enseignant-chercheur, Laurent Florès constitue un remarquable trait d'union entre le monde académique et celui de l'entreprise. La première publication de cet ouvrage, en 2012, reçut le Prix 2013 de l'Académie des Sciences Commerciales, et était déjà, toutes langues confondues (en anglais chez le fameux éditeur Palgrave McMillan), l'un des tous premiers apports à la théorie et la mesure de l'efficacité de la communication digitale. 2012 est proche pour beaucoup, mais pour Internet, c'est presque un passé lointain. Cette deuxième édition complète donc la première par de nombreuses nouveautés : l'émergence de la vidéo, la confirmation des écrans mobiles comme vecteurs de mutation, l'achat programmatique – nouvelle rupture ? – et ses conséquences sur les modes de commercialisation des

inventaires des autres médias, en premier lieu la télévision ; sur un plan plus technique, le GRP vidéo, créé en 2015 et né de la convergence internet et télévision, ou encore la modélisation du parcours d'achat à partir du modèle des chaînes de Markov cachées, déjà employées pour hybrider données de panel et données massives ; et tant d'autres nouveautés que le lecteur aura plaisir à découvrir.

Je ne doute pas que, dans ses éditions futures, Laurent saura continuer à suivre, et pourquoi pas anticiper, les innovations et les créations du marketing numérique. Pour conclure, j'imagine bien, dans l'avenir, toujours sur le thème de l'efficacité, une formalisation du passage d'une économie des contacts à une économie de l'attention, et même vers une économie des émotions par une ouverture vers les neurosciences. Mais commençons par savourer déjà ce bel ouvrage.

Philippe TASSI,  
Directeur Général Adjoint de Médiamétrie



Partie 1

# Pour une mesure d'efficacité adaptée au digital



**S**pécifique, interactif et *always on*, le marketing digital impose un nouvel ordre à l'ensemble des acteurs du marché : annonceurs, agences médias, agences de publicité et instituts d'études. Dans cette perspective, il est important d'en saisir les particularités et le potentiel et ce, de l'amont à l'aval de la stratégie marketing : du développement de la notoriété et de l'image d'une marque, à la conquête de nouveaux clients et/ou à la fidélisation de clients existants. Ce sont bien les objectifs marketing visés qui dictent le choix des métriques et KPI nécessaires à la mesure de l'efficacité du marketing digital.



# Chapitre 1

## Définitions et acteurs de la mesure d'efficacité du digital

### *Executive summary* |

- ▶▶ **L'émergence d'Internet**, nouveau média, et ses implications sont sans doute la plus grande évolution à laquelle le marketing a dû faire face depuis l'après-guerre. Ce n'est plus seulement une mode, mais véritablement un nouvel ordre.
- ▶▶ **En théorie très quantifiable**, l'efficacité et le ROI du marketing digital sont souvent difficiles à évaluer. Compter n'est pas mesurer, et c'est bien là que se trouve le grand paradoxe du digital.
- ▶▶ **L'ensemble des parties prenantes de l'écosystème digital** doivent s'accorder pour définir un langage commun et un ensemble de métriques d'efficacité comprises de tous ; il y va de la pérennité du marketing digital.

## Le marketing digital : définition

Le terme « marketing digital » est apparu récemment dans le monde des professionnels du marketing et de la communication. Il fait référence à la promotion de marques et produits auprès de consommateurs, grâce à l'utilisation de l'ensemble des médias et points de contacts digitaux.

Même si le marketing digital a de nombreuses similitudes avec le marketing Internet, il va au-delà puisqu'il s'affranchit du seul point de contact Internet pour l'ensemble des médias dits digitaux, en incluant par exemple le mobile (SMS ou application) ou la télévision interactive, comme canal de communication. L'expression « marketing digital » tente donc de regrouper l'ensemble des outils interactifs digitaux au service du marketeur pour promouvoir des produits et services, tout en cherchant à développer des relations plus directes et personnalisées avec les consommateurs.

### *Un marketing évolué (moderne)*

Loin de suivre un effet de mode, le marketing et la communication devenant de plus en plus interactifs, le marketing digital couvre de plus en plus de techniques et méthodes généralement issues du marketing traditionnel (comme par exemple, le marketing direct), puisqu'il permet de communiquer de façon personnalisée avec une audience ciblée mais de manière digitale. À l'heure actuelle, son rôle tend également à s'élargir pour dépasser la simple et stricte « promotion » des produits et inclure le marketing client ou encore le *consumer engagement*, c'est-à-dire la mise à disposition d'un certain nombre de moyens au service des clients pour entretenir et développer la relation, la fidélité, voire l'engagement de certains clients dans la co-crédation ou la co-promotion des offres<sup>1</sup>.

**Dans les années à venir, le marketing sera digital ou ne sera pas.** Tout autant capable de vendre que de fidéliser, voire de « fanatiser » les relations clients (au sens de Facebook), avec le marketing digital, le marketing du « bien » et du « lien » sont tout aussi importants, complémentaires et essentiels pour séduire et fidéliser des consommateurs de plus en plus « connectés » et aux usages médias de plus en plus fragmentés. Nous disons souvent qu'au-delà du « marketing digital », la pratique marketing se doit d'être « digitalisée ». Pour

<sup>1</sup> Bernard Cova, « Consumer Made. Quand le consommateur devient producteur », *Décisions marketing*, n° 50.

imager le propos en anglais, à l'expression « digital marketing », nous préférons l'expression « digital lead marketing ».

## Vers un mix de push et de pull

Les spécialistes du marketing sont sans doute familiers des expressions *push* et *pull*. Elles font référence aux actions de communication mises en place par les marques qui, dans le cas du *push*, vont leur permettre de toucher les cibles visées. Quels que soient les objectifs fixés – faire connaître, développer l'image ou acquérir et/ou fidéliser des prospects et clients –, la marque est avant tout émetteur du message. La marque dispose d'un certain nombre de moyens (les médias) pour mettre en œuvre sa propre politique de communication marketing.

### ■ Les leviers d'action

Jusqu'à une période relativement récente, les « grands médias » ou médias de masse, telle la télévision ou la presse, se proposaient d'être le relais du message de la marque.

Avec Internet, il est aujourd'hui possible de diffuser sa publicité sur des sites et donc de « pousser » un message vers une audience relativement importante et qualifiée, selon l'affinité des cibles visées, grâce à l'audience des sites du plan média ; mais aussi d'envoyer un message plus ou moins personnalisé, par e-mail ou *via* un SMS par exemple, à un ensemble de prospects ou clients.

Les médias digitaux permettent donc, comme pour les médias classiques, de mettre en œuvre des actions de *push marketing* mais aussi, et c'est ce qui fait leur grande spécificité, autorise la mise en œuvre d'actions de *pull marketing*, où la marque invite plutôt « qu'impose » sa présence, comme le *push* peut trop souvent en donner l'impression<sup>1</sup>.

### ■ Penser interactif

Inviter l'audience à participer, rendre son contenu de marque (le fameux *brand content*) toujours disponible, voire permettre à l'internaute de co-crée ou créer sa propre expérience de marque, sont autant d'opportunités que vont par

<sup>1</sup> 83 % des Français estiment que la publicité sur Internet gêne la navigation, 69 % la trouvent plus intrusive que la publicité classique et 62 % moins créative (enquête l'Atelier BNP Paribas, mai 2011). Par ailleurs, les « ad blockers » sont de plus en plus populaires et leurs téléchargements ne cessent d'augmenter puisque plus d'un tiers des internautes en sont équipés.

exemple permettre les médias sociaux, mais aussi les sites de marque, les vidéos sur YouTube ou encore les blogs et forums.

Avec Internet et les médias digitaux, nous disons souvent que la communication retrouve enfin tout son sens, trop souvent cantonnée dans un monologue. Les marques ont plus que jamais une responsabilité, voire une obligation de dialogue ouvert avec leurs publics<sup>1</sup>. Les plus habiles d'entre elles à ce niveau sont d'ailleurs celles qui s'en sortent le mieux et se retrouvent souvent parmi les marques les plus respectées et les plus appréciées (la marque Apple, par exemple).

### ■ Mieux alterner pour mieux communiquer

À la seule politique de *push* qui a longtemps caractérisé le marketing, le marketing digital laisse place à un mix d'actions *push* et *pull*. La marque doit, certes, largement diffuser mais doit aussi se (re)mettre au niveau de ses consommateurs, être ouverte, disponible, prête à écouter et à partager son contenu, pour rayonner même au-delà de sa seule prise de parole directe (*via* sa politique de *push*). Le tout peut se faire *via* du *pull*, par exemple le bouche à oreille de ses ambassadeurs et fans (sur Internet et au-delà<sup>2</sup>). Le marketing digital favorise donc pleinement l'alternance *push* et *pull* pour permettre à la marque de s'exprimer et d'encourager l'échange.

Cette notion de *feedback* est d'ailleurs centrale pour la mesure d'efficacité, car elle permet d'introduire le concept de « réponse » à un stimulus marketing. De façon simple, nous pourrions traduire l'efficacité par la capacité d'une action marketing à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Nous reviendrons de façon plus exhaustive sur le sujet dans les paragraphes suivants.

## L'efficacité du marketing digital

### ■ L'enjeu de la rentabilité

L'*efficacité* « qualifie la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou à ceux qu'on lui a fixés). *Être efficace revient*

<sup>1</sup> La notion de dialogue fait bien sûr référence à la notion de rétroaction ou *feedback*, issue des travaux de Norbert Wiener sur la cybernétique (1948, 1950).

<sup>2</sup> Depuis 2007, la société Keller and Fay aux États-Unis essaie de quantifier l'ampleur du « bouche à oreille marketing » et, d'année en année, montre que plus de 80 % des conversations autour d'une marque ont lieu *offline* plutôt qu'*online* (par téléphone, en face à face, entre amis).

à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. Objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, etc. La notion d'efficacité est largement utilisée dans les activités économiques et de gestion. L'efficacité ne doit pas être confondue avec l'efficience qui caractérise la capacité à atteindre des objectifs au prix d'une consommation optimale de ressources (personnel, matériel, finances). Le terme efficacité est très souvent associé à la notion de retour sur investissement ou ROI (*Return On investment*) ».

Le marketing faisant partie des « sciences de gestion », il n'est pas surprenant de retrouver la notion d'efficacité au cœur du processus marketing. « L'efficacité marketing » ou ROMI (*return on investment marketing*) est l'une des préoccupations centrales des directions marketing. La crise économique de ces dernières années n'a fait qu'amplifier le phénomène. Une étude Ad Age CMO Strategy/Forrester, menée auprès des directions marketing de grandes sociétés américaines<sup>1</sup>, confirme que, les chief marketing officers (CMO) mettent en avant la priorité de maximiser le ROI des investissements marketing et non plus seulement l'efficience de ces investissements (nous aurons l'occasion de revenir plus longuement sur ce sujet ultérieurement). Par ailleurs, les activités marketing trop onéreuses ou trop difficiles à mesurer sont tout simplement supprimées... Ces mêmes directeurs marketing américains font des médias sociaux et du marketing digital la deuxième grande priorité de leurs préoccupations... En France, même constat, en 2014, l'efficacité des actions marketing était déjà le sujet prioritaire pour 69 % des responsables marketing interrogés par l'EBG dans le cadre de son baromètre de la performance du marketing digital<sup>2</sup>. Nos conversations avec les professionnels et les principales associations du secteur<sup>3</sup> confirment cette tendance de fond. Il en est de même au niveau européen puisque nous recevons le même écho des membres de la *World federation of advertisers* (WFA) ou encore de l'IAB Europe.

## ■ Des besoins structurels (des évolutions structurelles nécessaires)

Plus spécifiquement pour la France, le baromètre de la Performance du Marketing Digital de l'EBG (2014) est riche d'enseignements, puisqu'il montre que

<sup>1</sup> The Top Priorities of CMOs in 2011 : Ad Age CMO Strategy/Forrester CMO Group Survey : <http://adage.com/article/cmo-strategy/budgets-innovation-squarely-cmos-sights-2011/148070/>.

<sup>2</sup> Baromètre de la Performance du Marketing Digital, EBG, 2014 : [www.ebg.fr](http://www.ebg.fr)

<sup>3</sup> Union des annonceurs (UDA), Internet advertising bureau (IAB France), Institut de recherche publicitaire (IREP), ou encore l'Association des agences conseil en communication (AACC).

même si le digital est jugé incontournable, moins de 10 % des spécialistes interrogés se disent très satisfaits de leur capacité à mesurer précisément la performance de leur marketing digital, 47 % d'entre eux se déclarent peu satisfaits.

Selon ce même baromètre, alors que ces mêmes annonceurs louent les qualités du marketing digital pour son moindre coût, sa relative simplicité de mise en place, ils estiment que la difficulté de suivre le parcours client sur les différents médias (68 %), le manque de moyens (55 %), des « silos » de données hétérogènes (59,5 %), un manque de compétences (31 %) et une définition d'objectifs pas assez précises (24 %). Les mêmes maux persistent puisque l'UDA mettait en avant déjà en 2010 et 2011 le manque d'expertise et d'informations sur l'efficacité (44 % en 2011, 45 % en 2010) étaient les principaux freins au développement du marketing digital chez les annonceurs. Alors que les investissements digitaux ne cessent de progresser pour atteindre plus de 20 % des dépenses plurimédia en France, il semble qu'encore aujourd'hui les difficultés de mesure d'efficacité peuvent nuire au développement croissant du digital en particulier dans la mesure des effets crossmédia liés au parcours « multicanal » du client.

Si les choses n'avancent pas sur ce dernier point, c'est l'ensemble de la profession et du digital qui en souffrira et son développement sera d'autant plus ralenti. Pourtant, à en croire les professionnels du secteur (voir l'étude Ad Age CMO Strategy/Forrester citée ci-dessus), il suffirait de mesurer l'efficacité du marketing digital pour le rendre de plus en plus incontournable, voire central, dans le processus marketing. Qu'en est-il en réalité ?

Dans quelle mesure le marketing digital est-il efficace ? Peut-on mesurer son efficacité ? Les marques et directions marketing se sentent-elles suffisamment expertes sur le sujet ? Nous verrons dans les paragraphes suivants que c'est sur ces points que le plus grand nombre de progrès restent à faire.



## Avis d'expert

**MARC VAN HUELE**, Associate Dean,  
professeur en Marketing, HEC Paris

**LE DIGITAL A-T-IL VRAIMENT CHANGÉ LA FAÇON DE FAIRE DU MARKETING ? SELON VOUS, EST-IL PLUS FACILE OU PLUS DIFFICILE DE FAIRE DU « MARKETING EFFICACE » ?**

Le digital a d'abord créé de nouvelles opportunités de création de valeur (vente directe, intermédiation, etc.). Il a permis la création de programmes de fidélisation plus personnalisés. Il a élargi les formes de communication de la part des marques. La différenciation par les prix a également été facilitée. Côté clients, la possibilité de s'exprimer en public dans le domaine de la consommation a donné un pouvoir potentiel supplémentaire aux consommateurs. Au total cela fait beaucoup de dimensions qui ont fondamentalement changées. Je ne sais pas pour autant s'il est plus facile de parler de « marketing efficace ». Plus mesurable certainement, mais il reste difficile d'être efficace. La multiplication des possibilités rend le développement de plans marketing plus difficiles.

**QU'EN EST-IL DE L'EFFICACITÉ DU MARKETING DIGITAL ? QUELLES SONT LES GRANDES OPPORTUNITÉS ET DIFFICULTÉS QU'IL IMPOSE AUX MARQUES ?**

Comme je l'ai évoqué précédemment, il me semble que le marketing est devenu plus mesurable plutôt que plus efficace... Il y avait une promesse de faire un meilleur marketing : plus ciblé en communication, avec moins de gâchis. J'ai l'impression que cette promesse n'a pas été tenue. Les effets de réseau (Facebook) et les économies d'échelle (Amazon) réduisent finalement la concurrence. La personnalisation de la base de données personnelles crée certes plus d'opportunités de ciblage mis aussi une méfiance ce qui peut réduire l'efficacité de nos actions.

## Qu'est-ce que mesurer l'efficacité ?

Le verbe « mesurer » fait référence au besoin de « chercher à connaître, de déterminer une quantité par le moyen d'une mesure ». La mesure est donc la quantité servant d'unité de base pour une évaluation. Mesurer l'efficacité du marketing revient ainsi à évaluer ses effets, c'est-à-dire à évaluer les résultats escomptés et à réaliser les objectifs fixés. Quels que soient les objectifs visés par le marketing digital – développer la notoriété, l'image, la considération, l'achat, la fidélité ou l'engagement –, mesurer consiste à mettre à jour une mesure, une métrique, un indicateur clef de performance ou *Key Performance Indicator* (KPI), qui pourra

permettre d'évaluer l'effet escompté de chacun des objectifs fixés. Le tout peut paraître assez évident, mais souvent notre expérience de praticien confirme que les moyens sont déployés sans pour autant avoir véritablement cerné les objectifs prioritaires des actions envisagées : est-ce augmenter la notoriété ? Développer l'image de marque ? Développer les ventes ? Sans objectif, difficile ensuite de mettre en place une phase de contrôle, de mesure de rendement ou d'efficacité qui saura s'appuyer sur des mesures, des *metrics* adaptées aux objectifs.

## Le choix des métriques et indicateurs

Dans la démarche, ce sont bien les objectifs qui doivent permettre de mettre à jour et de fixer les mesures les plus appropriées. Ces mesures doivent être fixées *a priori*, c'est-à-dire en amont du lancement de l'action marketing et non *a posteriori*, comme c'est encore trop souvent le cas. La preuve, pour près du quart des professionnels du digital, la définition imprécise des objectifs nuit à la qualité et la capacité de mesure de la performance (Baromètre de la Performance, EBG, 2014).

Il n'est pas rare de voir annonceurs et agences mettre à jour une série de mesures ou de KPI inappropriés (par rapport aux objectifs) en cours ou en fin de campagne. Pris par le temps, ou le plus souvent n'ayant pas suffisamment planifié la phase de « contrôle » des actions marketing, la relative facilité d'accès à des métriques disponibles le plus souvent gratuitement (*via* les outils de *tracking* qui fournissent le nombre d'impressions délivrées, le nombre de visites/visiteurs, le nombre de clics) a pour conséquence de ne pas permettre de mesurer correctement les effets potentiels d'une campagne.

Trop souvent les mesures utilisées ne sont pas adaptées à l'objectif visé, et très vite, le média qui est censé être le plus mesurable de tous les médias gagne la réputation de ne pas pouvoir être capable de démontrer les effets de ses actions... Dommage à une époque où il est fondamental de démontrer l'efficacité des actions marketing pour justifier investissements et ressources supplémentaires !

## Une discipline particulière

Il est capital et ce, avant même d'aborder le choix des métriques les plus appropriées, de reconnaître l'importance de la démarche de contrôle dans le processus marketing. Sans contrôle, pas de mesure, sans mesure pas de contrôle, et



donc pas de management optimal des ressources : « *you cannot manage what you cannot measure* » !

## “ Témoignage

*Ce qui me semble le plus important, c'est de parvenir à analyser correctement tous ces chiffres produits, pour en déduire les plans d'actions les plus pertinents. Si vous n'avez pas l'expertise en interne pour effectuer ce type d'analyse, alors votre tableau de bord perd de son intérêt, il n'est là que pour constater la variation des chiffres. L'important est d'avoir des indicateurs qui permettent de prendre des décisions... Ce n'est pas un problème de disponibilité de la donnée mais une question d'organisation et d'hommes...*

Sylvain Caubel, Directeur Digital et E-Commerce – Groupe Lafuma  
Baromètre de la Performance Digitale, EBG, 2014

Le contrôle et la mesure sont donc avant tout une discipline, voire un état d'esprit, qui doit être intégré dès l'amont du processus, au même titre que les autres activités. Mesurer implique la formulation d'objectifs clairs (car sinon il est difficile de les mesurer) qui impose un langage commun entre les différents acteurs du projet, et qui facilite en retour la communication et la valorisation des actions marketing. Si nous ne sommes pas clairs sur ces objectifs, si nous ne sommes pas capables de les communiquer et de les mesurer, c'est l'ensemble des intervenants, et en particulier les directions financière et générale, qui peuvent mettre en doute la valeur du marketing digital.

## Validité et fiabilité de la mesure

Ces deux concepts sont généralement des points de passage obligés pour s'assurer de la qualité des instruments de mesure utilisés et donc des résultats obtenus.

### ■ La validité

La validité fait référence à la capacité de la mesure à correctement mesurer ou représenter le concept ou construit mesuré. En d'autres termes, si la mesure d'efficacité doit, par exemple, vérifier l'impact sur l'image de marque, une mesure valide doit être capable de correctement mesurer l'effet possible de la campagne *online* sur l'image de marque.

Les puristes ou chercheur en marketing (généralement les enseignants chercheurs, que je suis également) vérifieront :

- La **validité interne** de l'étude d'efficacité, c'est-à-dire démontrer que les variations de la variable de réponse (dans notre exemple, la mesure de l'image de marque) sont causées uniquement par les variations de la variable indépendante ou explicative. La variable explicative est dans ce cas la campagne *online*.
- La **validité externe** représente les possibilités (et limites) d'extrapolation des résultats et conclusions de l'étude d'efficacité à l'ensemble du domaine qui a été l'objet de l'investigation, ou éventuellement, à un domaine plus vaste<sup>1</sup>.

## ■ Le développement de mesures adaptées

Dans la pratique, les responsables de marque font généralement confiance à leurs fournisseurs d'études et de mesures qui doivent logiquement s'assurer de la validité des instruments de mesure déployés. Trop souvent pourtant parce que les mesures et métriques utilisées ne sont pas adaptées aux objectifs de campagne visés, il y a peu de chance que la mesure soit « valide » puisqu'elle est, dès le départ, inappropriée à l'objectif.

Le cas le plus courant est celui de la mesure d'efficacité *branding* des campagnes *online*, c'est-à-dire de la capacité de ces campagnes à faire progresser la notoriété et l'image (par exemple), qui est aujourd'hui encore trop souvent évaluée par l'utilisation de métriques, telles que le pourcentage de clics, avec généralement moins de 0,5 % de clics sur une campagne.

Il est donc difficile voire impossible de juger de l'effet *branding*, non pas parce que le niveau de clic est faible, mais tout simplement parce que la mesure elle-même est inadaptée à l'objectif ; elle est donc « non-valide » (au sens de sa validité interne).

On jugera de la validité externe des résultats d'un test de campagne si la totalité de la campagne a été correctement mesurée et si les autres variables, pouvant influencer sur ces résultats « contrôlés », ont été prises en compte dans la mesure de l'effet global de la campagne (par exemple, la présence et l'effet d'un plan média TV dans le cas d'une campagne TV + *online*).

Il est toutefois difficile d'étendre et d'élargir les résultats à la totalité des campagnes et marques d'une catégorie de produits, les résultats étant généralement dépendants du contexte dans lequel la campagne s'est déroulée et donc a été testée (budget média, plans média concurrents, taille de la marque).

<sup>1</sup> Pour plus d'informations sur les concepts de validité et fiabilité de la mesure en marketing, voir Y. Évrard, B. Pras, É. Roux, *Market : Études et recherches en marketing*, 3<sup>e</sup> éd., Dunod, 2003.

Cependant, l'expérience accumulée par les sociétés spécialisées dans la mesure d'efficacité (qui prend la forme de « normes » et de benchmarks sectoriels) permet de situer les résultats et de fournir des orientations, des enseignements « sur ce qui marche et ce qui ne marche pas », ainsi que des voies d'optimisation. Une fois que la validité de la mesure est acquise, il faut vérifier sa fiabilité.

## ■ La fiabilité

La fiabilité d'un instrument de mesure fait référence à la capacité de ce dernier à reproduire le même résultat lorsqu'on mesure plusieurs fois le même phénomène avec ce même instrument. La sensibilité fait, quant à elle, référence à la capacité de l'instrument à enregistrer les variations assez fines du phénomène mesuré.

## ■ En *web analytics*

Dans la pratique, que peut-on dire de la fiabilité des mesures du digital ? Prenons le cas du *web analytics* qui regroupe l'ensemble des outils de mesures d'audience et de fréquentation sur Internet et qui permet de quantifier l'audience et la fréquentation d'un site en fonction d'indicateurs, tels que le nombre de visiteurs uniques, les pages vues, les visites, la durée moyenne des visites. Le *web analytics* a dû très tôt faire face à des soucis de fiabilité de ses mesures.

En effet, l'analyse des fichiers logs sur laquelle reposaient les premières analyses statistiques s'est très vite avérée limitée pour « fidèlement »<sup>1</sup> collecter le nombre de visites, visiteurs, etc. Les fichiers logs n'étaient en effet, à leur origine, pas directement destinés à cet usage analytique, et la mesure de fréquentation s'est donc développée avec les technologies de marqueurs ou tags. Placés sur chaque page du site à mesurer, les tags permettent de comptabiliser les visites, visiteurs, etc. Cette évolution a permis une meilleure fiabilité des mesures collectées.

Encore aujourd'hui la comparaison des mesures issues d'outils du *web analytics* et utilisant la même technologie de tags (comme les solutions Google Analytics ou At Internet) donne souvent des mesures différentes lorsqu'elles sont installées sur le même site.

<sup>1</sup> Dans la littérature spécialisée sur la mesure, fiabilité et fidélité sont synonymes.

## ■ La complémentarité des métriques

De la même façon, les mesures d'audience dites *site centric* (ce sont les outils reposant sur la mesure *via* les tags) et celles dites *user centric* – c'est-à-dire reposant sur l'observation de panélistes recrutés et représentatifs des internautes, et dont le comportement est mesuré au fil du temps (ce sont généralement les panels des sociétés Nielsen NetRatings (Médiamétrie en France) et Comscore) –, ne sont pas comparables. Les chiffres fournis sont souvent différents et ont largement nourri des échanges houleux entre les partisans de l'une ou de l'autre des mesures. La réalité, bien sûr, est que ces mesures sont complémentaires.

Mais au-delà de cette complémentarité, la réalité de la pratique de la mesure sur Internet montre qu'elle est complexe, difficile à mettre en œuvre et souvent imparfaite. Pour autant, peut-on s'en priver ? C'est bien parce que les choses sont difficiles qu'il faut être « discipliné » pour mieux les comprendre et les maîtriser.

Mesurer est avant tout une discipline ; sans cette discipline difficile de progresser. Bien que certains aient longtemps affirmé qu'Internet était le plus mesurable des médias et donc celui sur lequel nous pouvions « tout mesurer », il n'en est rien. **Sur le Web, nous pouvons avant tout « compter » (de façon plus ou moins fiable, certes), mais compter n'est pas mesurer.**

Nous l'avons vu précédemment, mesurer l'efficacité revient à mettre à jour des indicateurs valides et fiables, en phase avec les objectifs visés par la stratégie digitale. Ce processus est difficile, souvent imparfait, mais peut-on aujourd'hui se priver de cette discipline ? La réponse est non bien évidemment.

Bien souvent, il vaut mieux avoir des outils imparfaits mais qui fournissent *a minima* plus de 50 % de chances de prendre la bonne décision (bien mieux qu'un simple « pile ou face » finalement), plutôt que de laisser libre cours à la seule intuition.

Le marketing digital et le marketing au sens large sont tout à la fois un art et une science. La science de la mesure, même imparfaite, permet de décider de façon plus objective et surtout permet au management de comprendre, valoriser et justifier des investissements. Ainsi, il vaut mieux disposer de métriques qui approximent (même s'il faut toujours tendre vers la pureté et la vérité), des « proxy métriques » qui, certes, ne permettent pas toujours une mesure des plus précises, mais ont le grand mérite de permettre d'anticiper le sens des choses plutôt que de seulement « piloter à vue ». À une époque où le besoin de métriques et de ROI fait partie du quotidien des entreprises, la légitimité et la plus grande attention apportée au marketing digital sont à ce prix.

## Mesurer plutôt que seulement compter

### ■ Un enjeu crucial

Afin de bien saisir les tenants et aboutissants de la mesure d'efficacité du marketing digital, il est essentiel de bien différencier ces deux concepts.

Le « comptage » est bien ce qui qualifie le mieux la « fameuse » mesurabilité du Web. Internet était présenté, à son lancement, comme le média des médias, celui sur lequel tout se mesure et donc tout se valorise et dont on est capable de vraiment mesurer l'efficacité. Le fameux clic semblait à cette époque le meilleur des remèdes contre le besoin de preuves et d'impact des premiers annonceurs sur le Web... « Faites de la pub sur mon site et le nombre de clics vous montrera combien de personnes ont été mises en contact direct avec votre marque. » Alléchant *a priori*, car par rapport aux grands médias qui touchent une audience massive, mais dont les actions éventuelles (suite à l'exposition publicitaire) ne sont pas directement mesurables, l'argument de la publicité sur Internet est spécialement vendeur... Mais voilà, très vite, les taux de clics ont rapidement chuté (la publicité qui était nouvelle au début, ne l'est plus, elle devient même intrusive, la bannière se transforme en pop up, puis en interstitiel pour de plus en plus forcer l'exposition), pour être aujourd'hui bien en dessous des 0,5 %... Et même si la pénétration d'Internet progressait et progresse encore aujourd'hui, difficile d'avoir une couverture d'audience aussi forte et instantanée que celle proposée par la télévision. Donc pour les sites Internet et la profession au sens large, il fallait démontrer au plus vite que sur Internet on pouvait « mesurer plus », donner plus d'indicateurs, de métriques, et d'un seul coup d'un seul, Internet était devenu « le plus mesurable de tous les médias »... La réalité est qu'il est très facile de tout y compter ou presque (le nombre de visiteurs, de visites, le temps passé, le nombre d'impressions délivré par la campagne), plus difficile de mesurer un effet, en particulier lorsque celui-ci est indirect. Mais malgré cela, très vite la fausse vérité « que sur Internet on peut tout mesurer » fait partie des contenus et des promesses de « résultats » des agences, la réputation d'Internet est toute faite ou presque... Mais voilà, quand on cherche à démontrer que « ça marche » et que l'efficacité n'est pas au rendez-vous, en particulier pour les campagnes qui n'ont pas d'objectifs directs de vente *online* et donc directement mesurables, il est beaucoup plus difficile de mesurer les effets.

La couverture d'audience absolue des actions sur Internet est relativement faible, il est donc difficile de quantifier les effets exacts ou tout simplement de mesurer quoi que ce soit. Les panels consommateurs de Nielsen ou IRI Secodip

comptent souvent trop peu de consommateurs exposés à la campagne et pouvant permettre de mesurer de façon fiable un effet potentiel sur les ventes, qui plus est lorsque le plan Internet est associé à un plan TV – l'impact de la télévision est généralement tel qu'il a tendance à tout couvrir et rendre « invisible » les contributions des autres médias dont la couverture est relativement faible.

Depuis, plus de quinze ans ont passé, la pénétration d'Internet est forte, l'accessibilité également, la consommation média est de plus en plus fragmentée et les jeunes nés avec Internet, la fameuse Gen Y, ne peut faire sans. Internet, et plus récemment les réseaux sociaux, les suit partout au rythme de leur mobile (cf. le « SoLoMo » : social, local, mobile). Les médias digitaux deviennent incontournables, les marques commencent à l'intégrer et investissent de plus en plus *online*. Mais comme nous l'avons dit, cette progression ira crescendo à la seule condition que mesurer plutôt que seulement compter devienne la règle pour l'ensemble des acteurs du Web.

Mesurer, c'est avant tout fixer des objectifs marketing clairs, identifier les métriques les plus appropriées, évaluer l'atteinte de ces objectifs, mettre en place le dispositif de mesure le plus adéquat (et pas seulement « compter » sur les métriques issues du *web analytics* parfois appropriées, souvent trop limitées) ; mesurer, évaluer, corriger pour progresser et augmenter l'efficacité de ses actions marketing digital. La mesure a un prix, le premier, celui de la discipline ; le ROI n'en est que plus fort et permet de « faire les comptes » en fin de campagne pour le bien de l'ensemble des acteurs : marques, agences, médias et prestataires de mesures !

## Les utilisateurs de la mesure ROI et leurs besoins

Il nous semble important de consacrer quelques paragraphes aux principaux intervenants de la mesure d'efficacité et, plus généralement, du marketing digital, car leur métier, rôle et position dans la chaîne de valeur « marketing digital » mettent à jour des attentes, parfois des *a priori*, souvent différents par rapport à la notion de « contrôle d'efficacité ». Cette compréhension préalable est essentielle pour définir les bases d'un langage commun et d'objectifs sur lesquels l'ensemble des parties doivent pouvoir échanger, dans le but d'évaluer le rendement de leurs actions marketing.

### ■ Les intervenants et leur rôle

Il y a généralement quatre types d'acteurs dans la chaîne de valeur marketing digital : l'annonceur, l'agence de publicité ou « digitale », l'agence médias et la

société de mesure (une société d'études le plus souvent). Un cinquième intervenant peut parfois s'intercaler entre ces différents acteurs, généralement à la demande de l'annonceur, le conseil ou consultant, rôle de plus en plus endossé par l'agence, qui peut recommander une approche, un *process* approprié à la mise en place d'objectifs et donc de mesures adaptées.

### **L'annonceur**

Il est naturellement le principal intéressé par le processus de contrôle d'efficacité. En effet, la marque investit dans le digital (et les autres médias) pour construire et entretenir sa présence et son capital et ce, quel que soit l'objectif visé ; par exemple : branding, considération, acquisition de nouveaux clients ou fidélisation de clients existants.

Comme nous l'avons longuement évoqué précédemment, la marque doit fixer à l'agence ses objectifs. L'agence sera alors en charge de développer et d'exécuter un plan (la *copy strategy*) devant permettre de les atteindre. La mesure d'efficacité doit donc directement être liée au contrôle de l'atteinte de ces objectifs. Ce contrôle devient indispensable et doit permettre :

- d'évaluer le retour sur investissement ;
- de mettre à jour des enseignements pour encore plus optimiser l'impact des actions ;
- de justifier les investissements passés et ceux à venir.

### **La réalité du terrain**

La phase de contrôle d'efficacité semble incontournable, mais elle est en fait loin de l'être.

#### **Exemple**

Une étude récente<sup>1</sup>, conduite aux États-Unis, auprès de 252 sociétés représentant plus de 50 milliards de dollars d'investissement marketing, montre que :

- 61 % des sociétés n'ont pas de process défini et documenté qui permette de sélectionner, d'évaluer et de prioriser leurs différentes campagnes marketing.
- 69 % n'utilisent pas d'approche test/contrôle pour contrôler et évaluer l'effet de leurs campagnes.
- 73 % n'ont pas de scorecard qui permette d'assigner des objectifs marketing/business clairs, à chaque campagne, avant de les financer.

<sup>1</sup> Voir l'étude conduite par Kellogg School of Management, publiée dans l'ouvrage *Data Driven Marketing*, Wiley, p. 4.

En deux mots, ces résultats suggèrent que la majorité des entreprises n'ont pas de process en place pour manager et véritablement valoriser leurs investissements marketing. Pour la plupart, elles n'incorporent pas de métriques dans la gestion quotidienne de leurs activités marketing. Pire encore, en France le Baromètre sur la Performance Digitale de l'EBG (2014) montre que 43 % des responsables marketing ont une confiance, moyenne voir faible dans les indicateurs qu'ils utilisent.

À l'inverse, les sociétés leaders sur leurs marchés ont mis en place une approche plus documentée et chiffrée de l'impact de leurs investissements marketing. Dans ce cas, ces entreprises bénéficient d'un véritable avantage concurrentiel<sup>1</sup>. De façon plus spécifique, les recherches du Professeur Tom Davenport, de Babson College, aux États-Unis, confirment que ces sociétés ont un certain nombre de caractéristiques communes, à savoir :

- un management qui supporte et impose une gestion chiffrée des investissements. L'analytique est centrale, les décisions étant *fact based* ;
- les simples statistiques descriptives ont laissé la place à des modèles de décision plus analytiques et prédictifs ;
- le recours à l'analytique dépasse la seule fonction marketing et est central à l'ensemble des fonctions de l'entreprise ;
- l'analyse de données structure l'organisation et façonne son fonctionnement (« *enterprise-level approach to managing analytical tools* »).

Notre propre expérience de consultant, tant en France qu'en Europe et aux États-Unis, confirme ces conclusions. C'est en général moins le digital et sa supposée mesurabilité qui dictent le process de contrôle de l'annonceur que la culture de l'entreprise elle-même. Typiquement, plus l'entreprise est habituée aux métriques pour manager, plus elle cherchera à intégrer la mesure d'efficacité du marketing digital. À ce titre, un bon exemple est celui de la société Procter & Gamble (P & G), le plus gros annonceur mondial.

Même si les investissements *online* de P & G progressent, ils ne sont pas encore au niveau de ceux d'autres sociétés, et de *pure players* en particulier bien sûr, pourtant, la société s'est très tôt intéressée à la mesure du rendement de ses investissements digitaux. Dans le cas de P & G, c'est moins l'importance de l'investissement que la culture de la mesure qui dicte la nécessité du contrôle.

<sup>1</sup> Voir l'excellent ouvrage sur le sujet : *Competing On Analytics : The New Science Of Winning*, de Thomas H. Davenport et Jeanne G. Harris, 2009.



À l'inverse, d'autres sociétés moins habituées à mesurer et à manager leur business par les métriques ont plus de difficultés, mais elles aussi ont de moins en moins le choix.

Comme nous l'avons vu, les investissements Internet augmentant, la récente crise économique ayant imposé une plus grande rigueur, il faut plus que jamais démontrer que les initiatives marketing et digitales marchent ou, *a minima*, « vont dans le bon sens ». La mesure devient non seulement plus importante mais sera bientôt incontournable. Au grand désespoir de quelques publicitaires, certains annonceurs l'ont bien compris et commencent à remettre en cause le traditionnel modèle de rémunération de leur agence.

Les services achats et « *marketing procurement* » sont peu à peu en train de faire évoluer les compensations généralement basées sur un forfait (*fees*) et des commissions vers un modèle plus orienté sur la « performance ». La prise en compte du ROI généré par les campagnes est une tendance de fond. On se dirige certainement vers un modèle de rémunération hybride comprenant : forfait, commission et part variable liée au ROI<sup>1</sup>.

## Les agences

Mesure d'efficacité et créativité des agences font-elles bon ménage ?

Au sein des agences, la question de la mesure d'efficacité n'est pas nouvelle et n'est pas propre au média digital. Nous nous souvenons de nos premières années dans la profession, au début des années quatre-vingt-dix, à l'époque où les annonceurs internationaux commençaient à intensifier la globalisation de leurs pratiques marketing, le chantier standardisation de mesure d'efficacité publicitaire animait déjà de nombreux débats. Plus de vingt ans plus tard, les principaux annonceurs de la planète ont intégré le besoin de pilotage et de mesure d'efficacité de leur publicité, en particulier dans le domaine de la grande consommation.

Plus possible aujourd'hui, dans le cadre de campagnes globales, de ne pas pré-tester, post-tester ou évaluer les effets *via* des outils, tels que les « *trackings* publicitaires ». N'en déplaisent aux créatifs, plus de campagnes sans tests ! Notre ami, Oscar Jamhouri<sup>2</sup>, président fondateur de Integrated marketing communication, lui-même ancien publicitaire, dit souvent qu'il est difficile, voire impossible, de

<sup>1</sup> « Lack Of Measurement And Innovation Has Turned Agencies Into « Vendors » » : <http://adage.com/article/cmo-strategy/advertising-agencies-innovate-work-procurement/148491/>.

<sup>2</sup> <http://www.integration-imc.com/oscarcv.htm>

mesurer la créativité de la publicité, mais que par contre, il est possible d'en mesurer les effets, et c'est bien cela qui importe. Qu'en est-il sur Internet ?

Assez paradoxalement, le marketing digital est souvent mal évalué, les métriques pas forcément toujours appropriées aux objectifs visés, mais aussi pas suffisamment évaluées. En effet, tout à la fois la rapidité de déploiement et le coût moins important des actions marketing digitales (par rapport aux autres médias) conduisent encore trop souvent à négliger la phase de contrôle d'efficacité. Celle-ci est parfois jugée trop onéreuse (eu égard au coût des actions elles-mêmes). Pourtant, à force de faire sans, il est difficile de juger des effets et donc de justifier les investissements digitaux.

N'en déplaisent aux publicitaires, la mesure d'efficacité devient, dans le digital aussi, de plus en plus incontournable.

Aujourd'hui, on assiste effectivement à un mouvement de fond où les agences les plus en vue du marché cherchent à intégrer de plus en plus de métriques dans leur offre de prestation.

Deux situations : certaines agences intègrent elles-mêmes des prestations études et métriques dans le conseil apporté, tandis que d'autres s'associent à des prestataires études pour proposer une mesure d'efficacité de leurs actions. Il est difficile d'être juge et partie, et en toute logique, nous pensons que le marché s'organisera bientôt, comme il l'est sur la mesure d'impact de la TV, avec l'émergence de spécialistes indépendants de la mesure d'efficacité du marketing digital.



## Avis d'expert

**MARIE-PIERRE BORDET**,  
vice-présidente, déléguée générale, AACC  
(Association des agences conseils en communication)

**DIRIEZ-VOUS QUE LE DIGITAL A VÉRITABLEMENT RÉVOLUTIONNÉ LE MÉTIER DE PUBLICITAIRE ?**

Cela dépend de ce que l'on entend par révolutionner. Il me semble plus approprié de dire que le digital a ajouté une nouvelle perspective, une nouvelle dimension à la communication telle qu'elle préexistait. Pour vous donner une image : avant il n'y avait que la peinture, maintenant il y a

la peinture et la sculpture. Ces deux arts sont proches, différents, complémentaires. Deux expressions artistiques, mais fondamentalement, le talent ainsi que la créativité y sont tout aussi nécessaires. Certains artistes sont capables de peindre autant que de sculpter. D'autres seraient obligés de s'appuyer sur les services d'autrui pour s'exprimer en deux comme en trois dimensions. C'est pour

cela que, passé le temps d'adaptation, les agences de publicité établies avant cette « révolution », et leurs collaborateurs, ont adopté l'une ou l'autre approche : développer en interne les nouvelles expertises ou s'adjoindre ces expertises digitales par le biais d'acquisitions. Certains, les *pure players*, se sont directement spécialisés, sans passer par l'étape publicitaire traditionnelle. Une chose *a contrario* me semble immuable : c'est le point commun des *success stories* de marques ou d'agences,

aujourd'hui, à l'heure du digital, comme hier. L'ADN de ces succès est le même : originalité, puissance, sens, simplicité, conviction, engagement, vérité. Ce sont bien les valeurs créatives attachées à la communication publicitaire originelle. Cette image permet également de montrer que l'un, digital, ne ringardise pas l'autre, publicitaire. Au contraire, les deux arts se complètent et s'enrichissent mutuellement, autour de fondamentaux absolument communs.

### Les agences médias

De façon générale, dans la profession, tout le monde s'accorde sur un point : les *médias* ont besoin d'être mesurés pour être valorisés et ainsi permettre aux marques de toucher leur audience.

À ce titre, la mesure d'audience est en quelque sorte la « monnaie d'échange » qui permet au marché des médias de se structurer. Il était donc naturel que dès l'émergence d'Internet en tant que média, la mesure d'audience fut un enjeu fondamental : pour les sites bien sûr (qui cherchent à vendre de la publicité), mais aussi pour les agences médias qui veulent proposer à leurs clients (les marques et les agences) un *media planning* adapté.

Les premières grandes manœuvres de la mesure d'audience remontent au milieu des années quatre-vingt-dix, avec comme premier acteur, aux États-Unis, la société Media Metrix, qui s'est ensuite implantée en Europe *via* des partenariats avec les sociétés Ipsos et GfK. NetValue, société française avec une levée de fond initiale, qui entre ensuite en Bourse avec une valorisation à plus de 100 millions d'euros, proposait ses services en Europe. Aujourd'hui Media Metrix a disparu (rachetée par Comscore), NetValue également reprise par NetRatings, elle-même rachetée dans sa globalité quelques années plus tard par Nielsen.

Aujourd'hui, Médiamétrie, l'acteur majeur de la mesure d'audience en France, associée à Nielsen NetRatings, propose une mesure d'audience *user centric* (au même titre que ComScore), mais également une mesure dite *site centric* avec Médiamétrie eStat.

En un peu plus de dix ans, le marché de la mesure d'audience s'est donc stabilisé mais, encore une fois, il existe toujours une certaine zone « d'incertitude »

autour de la précision des mesures fournies<sup>1</sup>. Les approches *user centric* et *site centric* sont différentes mais demeurent complémentaires, même s'il est parfois difficile de réconcilier et de comparer des chiffres d'audience dans l'absolu. Ce qui peut sembler *a priori* anodin est en fait fondamental, car si l'unité de mesure du média, sa « monnaie d'échange » en quelque sorte, n'est pas comprise, acceptée et reconnue, c'est l'ensemble de l'écosystème digital qui vacille et ne peut se développer comme il se doit.

Certes, les initiatives ne manquent pas pour rationaliser (par exemple, l'IAB US avec l'ANA<sup>2</sup>, l'IAB Europe ou la WFA<sup>3</sup>), mais difficile d'accorder l'ensemble des parties. Vous l'aurez compris, mesurer Internet est difficile et le restera et, à ce stade, il ne s'agit même pas encore de mesurer l'efficacité, mais simplement de « compter » et de valoriser l'audience.

Malgré ces difficultés, les agences médias demeurent, sans aucun doute, le maillon de la chaîne de valeur digitale qui a le plus contribué au développement de la mesure d'Internet, mais avant tout dans une volonté de « comptabilisation » des audiences, plutôt que d'efficacité des actions ; avec pour autant une volonté de légitimer Internet, au même titre que les autres « grands médias ».

### ***Les sociétés d'études***

Nous faisons ici plus référence à la mesure des effets qu'à la « comptabilisation » des audiences. Cette responsabilité est souvent du ressort des sociétés d'études marketing et publicitaires. Les investissements progressant, la mesure des effets tend également à se développer.

Le marché de la mesure d'efficacité du marketing digital est véritablement de plus en plus structuré avec l'apparition des acteurs traditionnels des études d'efficacité publicitaires, tels Ipsos-ASI, Nielsen Online, TNS Sofres ou encore Millward Brown et Metrixlab qui, par l'acquisition d'acteurs Internet spécialisés, essaient d'élargir leurs offres ou de développer leurs propres outils.

Pour exemple, alors que dans le cas des campagnes TV internationales, l'évaluation des campagnes est quasiment systématiquement confiée aux gros acteurs traditionnels du marché des études, quand il s'agit de problématiques

<sup>1</sup> Beaucoup moins de questions sont posées sur le marché historique de la mesure d'audience TV en France, puisque seule la société Médiamétrie propose une mesure.

<sup>2</sup> Making Measurement Make Sense : Five Guiding Principles of Digital : [http://www.iab.net/insights\\_research/mmms](http://www.iab.net/insights_research/mmms).

<sup>3</sup> « What Advertisers Want From Online Audience Measurement », *WFA position paper*, avril 2009, [www.wfanet.org](http://www.wfanet.org).

digitales, des acteurs indépendants, de plus petites tailles mais spécialisés sont non seulement sollicités, mais souvent remportent les appels d'offres. Dans tous les cas, petits ou gros, les acteurs de la mesure d'efficacité du marketing digital vont devenir incontournables, car comme nous l'avons expliqué, le marché du digital, et ses annonceurs en particulier, ont de plus en plus besoin de mesurer pour justifier le ROI de leurs investissements. À ce titre, nos récents échanges



## Avis d'expert

**PHILIPPE LEGENDRE**, délégué général,  
IREP (Institut de recherche et d'études publicitaires)

EN TANT QUE DIRECTEUR DÉLÉGUÉ DE L'IREP, VOUS BÉNÉFICIEZ D'UNE SITUATION IDÉALE POUR OBSERVER LES ÉVOLUTIONS DU MARKETING ET DES MÉDIAS. DIRIEZ-VOUS QUE LE « DIGITAL » A VÉRITABLEMENT RÉVOLUTIONNÉ LA PRATIQUE D'UN MARKETING QUI SE VEUT DE PLUS EN PLUS EFFICACE ?

D'une façon générale, le digital bouscule depuis plus de quinze ans les secteurs des études, des médias et de la communication. En tant que moyen, il est à la fois et en même temps un support de relation, de conversation, d'engagement, de buzz, de promotion. De plus il s'étend et se développe sur différents devices, notamment le mobile, mais aussi les objets connectés. Enfin, il produit en très grand nombre des données (data) Ces qualités propres nous obligent donc à reconsidérer la manière de mesurer l'efficacité des actions de communication. Et comme il constitue par ailleurs un territoire partagé par tous les autres supports, il les contraint à revoir leur propre mesure.

CHAQUE ANNÉE, L'IREP TIENT UN SÉMINAIRE SUR L'EFFICACITÉ, ASSISTEZ-VOUS À UNE RECRUESCENCE DES EXPOSÉS TRAITANT DE L'EFFICACITÉ DIGITALE ? QUELS SONT LES TENDANCES ET BESOINS DU MARCHÉ EN LA MATIÈRE ?

Au-delà d'une recrudescence, on peut aller jusqu'à dire qu'il n'y a pas aujourd'hui un exposé qui ne parle pas de digital à un moment ou un autre de la démonstration. Les tendances s'inscrivent dans le contexte d'une innovation permanente et rapide, avec le risque parfois de confondre la forme et le fond, d'en oublier quelques fondamentaux et d'en réinventer des déjà existants. Les besoins s'expriment notamment autour de nouvelles métriques, du ROI, d'une quête de mesures permettant d'apprécier simultanément les différents points de contact afin d'organiser et d'arbitrer, et ceci, face à un individu de plus en plus averti, actif, équipé et mobile. Le digital dessine notre avenir, mais il est la propriété de tous, pure players ou non, annonceurs, agences, médias, institut d'études... le terrain de jeu est ouvert ! Mais l'efficacité et le retour sur investissement deviennent totalement incontournables.

avec les instituts d'études spécialisés et annonceurs confirment le développement du pré-test publicitaire sur les vidéos avant leur diffusion. Sur Internet, aussi et surtout, la créativité peut booster l'audience et l'impact.

Dans la suite de cet ouvrage nous essaierons de fournir quelques points de repères, outils et perspectives pour permettre à l'ensemble des acteurs de mieux appréhender, piloter et optimiser l'efficacité de leur marketing digital. L'essentiel de notre contribution est de définir, d'expliquer les concepts, tout en mettant en pratique l'utilisation de métriques et indicateurs quantitatifs ou qualitatifs pour mesurer l'efficacité du marketing digital. L'objectif est véritablement de démystifier le tout, et ainsi permettre à tous les acteurs, petits ou gros, de développer une démarche, une discipline, des outils qui leur permettront de mieux justifier l'impact et le ROI de leur marketing digital.

## *L'essentiel* |

- ▶▶ **Le marketing digital** est un marketing évolué, rythmé par une combinaison de push et de pull.
- ▶▶ **L'efficacité du marketing digital** est un enjeu de rentabilité et un facteur de pérennité pour l'ensemble des acteurs et de l'écosystème du digital.
- ▶▶ **Mesurer l'efficacité** va au-delà du simple « comptage » qui qualifie trop souvent les initiatives digitales, et permet de vérifier l'atteinte des objectifs visés par la campagne.

## Chapitre 2

# Marché du digital et objectifs du marketing digital



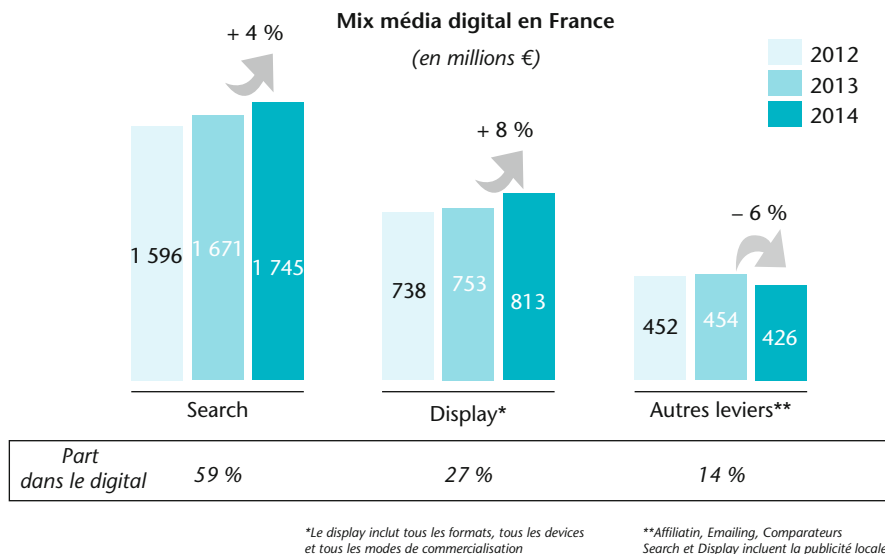
### *Executive summary* |

- ▶▶ **Le marché du digital** est en croissance forte, il représente 25 % des dépenses publicitaires en 2014 (SRI/Irep). Deuxième média le plus utilisé après la Télévision, via ces différents leviers – *search*, *display*, vidéo, affiliation, e-mailing, mobile et *social media* –, il permet aux marques de mettre en œuvre l'ensemble de leur stratégie marketing : du développement de la notoriété et de l'image, à l'essai et la fidélisation.
- ▶▶ **L'écosystème digital de la marque** se structure autour de sa présence dans les *paid media*, *owned media* et *earned media* (POEM).
- ▶▶ **Le modèle AIDA** (attention, intérêt, désir, action) permet de structurer les objectifs assignés à une stratégie de marketing digital.

Le marché du digital doit s'appréhender selon deux directions. C'est un marché de médias dont certains sont des *pure players* (nés et construits autour d'Internet), tandis que d'autres, comme la presse ou la télévision, sont en voie de digitalisation. Ils conservent un certain nombre de caractéristiques traditionnelles qui constituent leur ADN. La digitalisation progressive de ces médias remet en cause les approches classiques d'efficacité publicitaire. Ces dernières sont d'autant plus révisées que de nouvelles techniques d'approche du consommateur se développent.

## Le marché du digital

Deuxième média derrière la TV en 2014 (Baromètre SRI), avec une croissance de + 4 % des investissements par rapport à 2013, le marché du digital est constitué de plusieurs segments qui sont, chacun, un écosystème à part entière. Le poids de ces différents segments et leur évolution sur le marché sont détaillés dans le schéma suivant (figure 2.1) :



Source : Analyse PWC, SRI, UDECAM  
Observatoire de l'e-pub en partenariat avec la SRI et l'Udecam, 12<sup>e</sup> éd., juillet 2014.

Figure 2.1 – Les différents canaux de la communication online et leur évolution (2012-2014)



Le marché reste clairement dominé par le *search*, le *display* continue de progresser. Ces deux segments sont les plus dynamiques au détriment des autres leviers que sont l'affiliation, l'e-mailing ou les Comparateurs qui continuent de décroître.

## Le marché du search

Le segment du *search* faire référence à l'achat de mots-clefs, il demeure le plus important du marché avec près de 60 % des dépenses et continue de croître (+4 % en 2014). Ces mots-clefs sont réservés aux enchères auprès des moteurs de recherche et permettent de construire des annonces textuelles qui sont visibles dans la rubrique « liens commerciaux » ou « liens sponsorisés » des pages de résultats. En France, Google détenait, en 2015, plus de 95 % des parts de marché du *search*, 90 % dans le monde. Les achats se font *via* son programme Google Adwords.

Les annonces textuelles bénéficient d'un contexte plutôt favorable d'investissements car :

1. Les recherches augmentent de façon mondiale. On compte :
  - 3,3 milliards de requêtes sont effectuées chaque jour dans le monde, plus de 100 milliards par mois ;
  - 15 % des requêtes sont de nouvelles requêtes (500 millions par jour).
2. Les annonces textuelles gagnent en efficacité, notamment par une meilleure prise en compte des leviers de retour sur investissement que sont les boutons *call to action* qui incitent l'internaute à cliquer et les *landing pages* ou pages d'atterrissage sur lesquelles les internautes sont redirigés après le clic.
3. La connexion mobile apporte au marché du *search* de nouvelles perspectives de développement. Pour exemple, près de 80 % des Français consultent Internet *via* leur mobile. Ils sont plus de 70 % à effectuer des recherches sur le net grâce à leur téléphone, et la consommation d'ensemble d'internet *via* mobile a dépassé celle *via* les ordinateurs en 2015.
4. Les recherches géolocalisées sont en pleine expansion.

## Le marché du display

Le marché du *display* est le segment dit de la publicité, c'est le segment le plus dynamique du marché qui croît de 8 % en 2014 et représente 27 % des dépenses médias. Alors que les taux de clics historiquement bas enregistré

sur ce mode d'annonce (0,09 % en France et 0,07 % aux États-Unis) pourrait décourager les annonceurs, le marché du display est en croissance et encourage la créativité. Deux phénomènes expliquent cette vitalité. *D'une part*, l'achat se fait de façon croissante par enchère. Le *real time bidding* (RTB), ou enchères en temps réel, permet de voir sa publicité diffusée en fonction des enchères que l'on consent. Ces enchères portent sur du ciblage comportemental (par exemple, les amateurs de ski) et se pratiquent généralement au coût pour mille impressions ou de plus en plus au CPC ou coût au clic. L'Observatoire de l'e-pub SRI – PwC – UDECAM mesure le poids du RTB : 84,7 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre 2014, soit 22 % du display et une croissance de 49 % (par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2013).

*D'autre part*, la créativité des formats, et en particulier la vidéo qui tire la croissance de l'ensemble du display (+65 % en 2014) alors que les formats classiques sont en baisse (-6 %). La vidéo est donc en plein développement, les annonceurs étant en recherche constante d'interactivité et de meilleur engagement des audiences. Difficile de parler de l'essor du display sans évoquer de façon plus spécifique les « ad exchange » et autre « marketing programmatique » qui tirent une partie importante de la croissance du display (déjà ¼ du marché selon l'observatoire de l'e-pub 2014).

Pour rappel, un **ad exchange**<sup>1</sup> est une plateforme automatisée de vente et d'achat d'espaces publicitaires Internet sur laquelle se rencontrent les demandeurs d'espaces (annonceurs, agences média et réseaux de reciblage) et les offreurs (sites supports éditeurs, réseaux, régies). Sur un ad exchange, l'activité de vente/achat des espaces publicitaires se fait généralement en RTB. Un ad exchange permet d'automatiser quasiment totalement les phases de négociations/achats et celles d'implémentation des campagnes. Sur un ad exchange une campagne peut être mise en place sans qu'à aucun moment il n'y ait un contact direct entre le vendeur et l'acheteur d'espaces publicitaires. La vocation d'un ad exchange est donc de réduire les coûts de fonctionnement du marché. L'ad exchange se finance par une commission sur les échanges très inférieures à celle prélevée habituellement par une régie et éventuellement par des droits d'inscriptions des utilisateurs. Dans le cadre d'une plateforme automatisée, les éditeurs fixent un prix minimum pour leurs différents emplacements publicitaires disponibles et éventuellement un filtre sur les annonceurs acceptés. Les annonceurs ou

<sup>1</sup> Un grand merci à nos amis Bertrand Bathelot et Stéphane Carpentier pour les définitions des « ad exchange » et « marketing programmatique », issues de leur excellent site : [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)

agences créent leurs campagnes en choisissant leurs formats, leurs critères de ciblage et un prix d'enchère au CPM ou plus rarement au CPC. L'ad exchange compare en temps réel l'offre et la demande et peut diffuser, selon les cas, les campagnes en temps réel impression par impression ou par blocs d'impressions. On distingue généralement les ad exchanges ouverts et privés. À ce titre, une excellente vidéo produite par l'IAB permet de mieux comprendre l'évolution du marché du display depuis ses débuts<sup>1</sup>.

Le **marketing programmatique** peut être défini comme l'ensemble des actions marketing qui une fois programmées ne nécessitent pas d'intervention humaine pour leur mise en oeuvre. Le marketing programmatique repose le plus souvent sur l'utilisation d'algorithmes et de systèmes d'enchères permettant d'optimiser automatiquement les campagnes et la prise de décision. Le terme de marketing programmatique est souvent utilisé pour désigner les campagnes d'achat d'espaces publicitaires sur les ad-exchanges via le principe du RTB.

Pour revenir au marché du programmatique en France, selon l'Observatoire de l'e-pub 2014, ce mode d'achat continue à se développer sous l'impulsion de quatre facteurs :

- le renforcement des critères de visibilité et d'efficacité, via la montée en puissance des solutions de validation d'audience permettant de *tracker* la couverture sur cible ;
- l'enrichissement des offres avec des outils tiers de validation permettant de contrôler la *brand safety* et limiter la fraude ;
- la montée en puissance tout au long de l'année des formats premiums (arches, *rich media*, etc.) qui ont véritablement trouvé leurs cibles ;
- toujours plus de data disponibles permettant d'améliorer l'efficacité des ciblage et donc des campagnes.

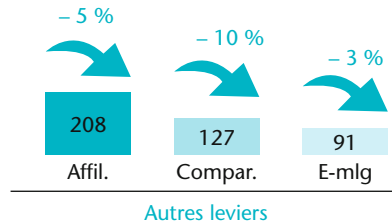
## Le marché de l'e-mailing

L'e-mailing ou mailing *via* Internet est le segment du marché le plus menacé, mais aussi celui qui historiquement a été le plus « efficace » dans sa capacité à « traquer » le comportement des consommateurs. Il continue de décroître. Pour 2014, l'Observatoire de l'e-pub SRI – PwC – UDECAM évalue son poids à un tiers du segment des « autres leviers », en décroissance par rapport à 2013 (-3 %). Les tendances du marché ont trait à :

<sup>1</sup> Voir la vidéo de l'IAB « The evolution of online advertising » : [https://www.youtube.com/watch?v=1C0n\\_9D0lwE](https://www.youtube.com/watch?v=1C0n_9D0lwE)

- Une émergence de la DCO (Dynamic Creative Optimization), qui permet de personnaliser la campagne au moment de l'ouverture de l'e-mail (promos, météo, géolocalisation).
- L'e-mailing de fidélisation plutôt que l'e-mailing de conquête. Il s'appuie sur le développement de l'e-mail vidéo, favorisant de meilleurs taux d'ouverture.

L'e-mail est de moins en moins utilisé chez les 15-24 ans, les réseaux sociaux étant plus populaires et jugés moins « spammés<sup>1</sup> ».



Source : Observatoire de l'e-pub en partenariat avec la SRI et l'Udecam, 12<sup>e</sup> édition, juillet 2014.

Figure 2.2 – Le poids relatifs des « autres leviers »

## Le marché de l'affiliation

Le marché de l'affiliation est structuré selon la figure suivante :

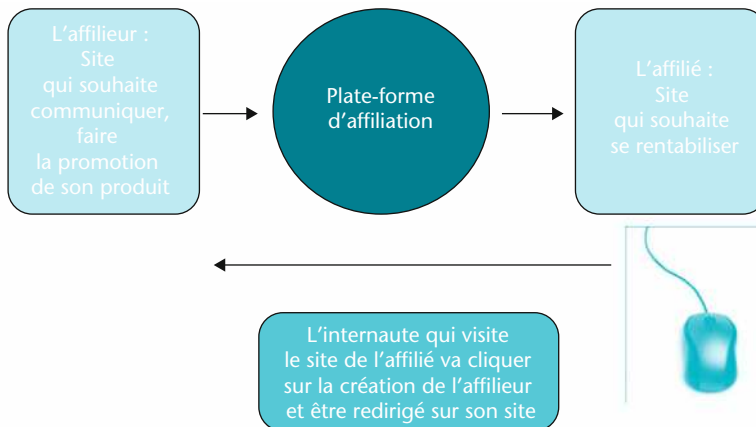


Figure 2.3 – L'affiliation, principes de fonctionnement

<sup>1</sup> Le spam est un message non sollicité, un courrier indésirable.

L'affiliation permet de monétiser tout site ou blog disposant d'espace publicitaire. Comme dans le cas du *display*, un intermédiaire vient s'insérer entre l'affilieur qui souhaite communiquer et l'affilié qui souhaite vendre son espace.

A. Denoix (2010) résume les principes de l'affiliation dans le tableau suivant :

Tableau 2.1 – Les principes de l'affiliation, adapté de Denoix<sup>1</sup> (2010)

	CONTRAT D'AFFILIATION
Parties contractantes	Affilieur et affilié
Nature du lien	Partenariat
Action de l'internaute donnant lieu à une rémunération	Simple visite sur le site de l'affilieur (paiement au clic ou CPC) Remplissage d'un formulaire (paiement au lead ou CPL) Réalisation d'un achat (paiement à l'achat, somme fixe ou commission)
Type de message publicitaire	Liens texte, bannières, e-mails (bases de données de l'affilieur)
Durée du contrat	Indéfinie et résiliable à tout moment par les deux parties

Comme l'e-mailing, le segment de l'affiliation est en décroissance en valeur (– 5 % entre 2013 et 2014) alors qu'on assiste à une hausse significative du nombre d'actions générées chez les annonceurs. Le tout est expliqué par le recours accru à la déduplication multicanale au dernier clic (attribution au dernier canal de vente), à l'internalisation des programmes d'affiliation, et un travail d'optimisation de l'e-mailing pour un maintien des performances. Par ailleurs, un transfert d'usage vers le mobile qui bénéficie peu à ce stade aux acteurs de l'affiliation, du fait de problèmes de *tracking*, qui ne permettent pas une bonne reconnaissance des ventes.

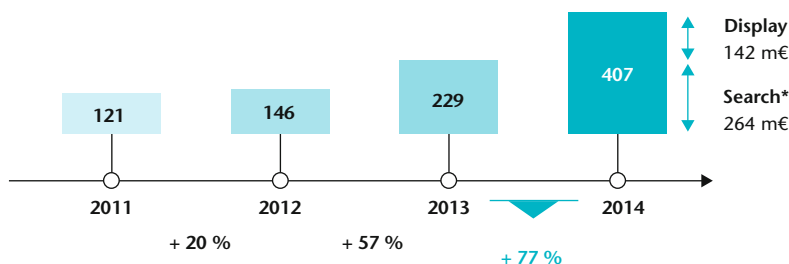
## Le marché du mobile, un marché en pleine croissance

En plein développement car boosté par les usages de plus en plus mobiles (SOLOMO : Social, Local, Mobile), le mobile est, en outre :

- Le premier média toujours porté et à portée de main (outil d'intimité).
- Le premier média très souvent – toujours – allumé (consommateur joignable à tout instant).

<sup>1</sup> Denoix A., *L'Affiliation. : Bâtir, administrer et animer un programme*, Dunod, 2010.

- Le premier média qui est aussi un moyen de paiement, ce qui permet de rapprocher l'univers de la publicité et celui de l'achat aussi efficacement qu'Internet.
- Le média le plus efficace pour développer l'UGC (*user generated content*), le consommateur disposant d'un même support pour réaliser des photos, des vidéos et les diffuser autour de lui à ses proches ou son réseau social.



Source : Observatoire de l'e-pub en partenariat avec la SRI et l'Udecam, 12<sup>e</sup> édition, juillet 2014.

Figure 2.4 – Évolution des investissements mobile et tablette 2011-2014 en millions €

Le marché du mobile connaît une croissance soutenue qui devrait continuer à progresser. Les investissements s'équilibrent entre *display* et *search*, et devraient connaître une croissance exponentielle doublant ou quadruplant à l'horizon 2017.

Précédemment, nous avons brièvement défini le marché du digital. Cette étape nous semblait importante pour permettre au lecteur de mieux cerner les différents canaux de communication qui sont mis à disposition par la publicité digitale. Nous pouvons maintenant rappeler les principaux objectifs du marketing digital et du marketing en général.

## Principaux objectifs du marketing digital : de la notoriété à l'achat fidélité

Faire connaître sa marque a toujours été une des premières préoccupations du marketing. La notoriété, que l'on peut définir comme « la capacité d'un client potentiel à reconnaître et à se souvenir qu'une marque existe et appartient à une catégorie de produits donnée », est au fondement de toute stratégie de communication. L'existence d'une marque reconnue par le consommateur implique la proximité, la confiance, l'envie d'acheter. La notoriété est la première étape indispensable à la construction d'une image de marque ancrée sur un secteur, à une forte présence à l'esprit, à un potentiel de conquête important sur de nouvelles cibles ou de nouvelles zones géographiques.

La notoriété a permis de définir des catégories de marques en fonction des types de notoriétés identifiés. Ainsi, le *top of mind* (le fait d'être cité en premier par les consommateurs) serait réservé aux marques hégémoniques, et la notoriété assistée aux marques de second rang qui animent un marché sans en être le leader. Créer l'attention, action préalable à toute notoriété, devient un *must* qui aboutit à l'élaboration de leviers créatifs, préalable à toute persuasion. Au sein de ce paradigme de l'attention, la notion de GRP ou *gross rating point* (pour point de pénétration brute) a pris une valeur particulière et structuré l'ensemble du marché.

### *La notoriété, un indicateur négligé à l'ère du digital ? Rien n'est plus vrai*

Cette notoriété ou conscience de marque (*brand awareness*, en anglais) passe par une recherche constante de créativité, afin de capter l'attention du consommateur. Pourtant, de nombreuses évolutions sociétales font état d'une efficacité réduite des communications fondées sur la seule création de notoriété. Riou (2002) identifie deux mécaniques publicitaires traditionnelles qui ne fonctionnent plus aujourd'hui, ce qui conduit les marques à repousser sans cesse les limites de la créativité :

- La conviction-persuasion : mon produit est le meilleur et je le prouve à travers la présentation d'une série d'arguments factuels.
- La projection-identification : le produit est utilisé par des individus auxquels nous aimerions ressembler.

- La prise à contre-pied des modèles traditionnels aboutit à de nouvelles recherches en matière d'efficacité publicitaire, reflet d'une évolution sociale lourde :
  1. Fragmentation croissante des sociétés occidentales en réseaux ou en tribus, qui obligent les annonceurs et les agences à effectuer un ciblage de plus en plus fin de leurs consommateurs.
  2. Forte expertise du grand public en matière de publicité et de média, ce qui légitime les campagnes reposant sur le deuxième degré et la connivence.
  3. Banalisation des marchés, dont certains peinent à innover et qui ne marquent leur différenciation qu'à travers la publicité.
  4. Encombrement publicitaire important, qui pousse les marques à rechercher systématiquement les créations à forte valeur d'impact.
  5. Concurrence entre agences, souvent évaluées à travers les prix créatifs obtenus. La notoriété serait devenue un « ça va de soi ». La prise en compte d'indicateurs plus sophistiqués (items d'image, baromètre de satisfaction, fidélisation) complexifie les relations annonceurs-agences et les processus d'évaluation de l'efficacité des campagnes de communication. Parallèlement, la transposition du GRP sur Internet suscite polémiques et débats. Enfin, le paradigme de l'attention ferait place au paradigme digital de la conquête du *lead*. Quant à la conquête, elle serait remplacée par la fidélisation jugée plus économique et efficace pour les budgets marketing. Cependant, l'émergence de la vidéo a récemment redonné du sens au GRP puisque le GRP vidéo est né.

### ■ La fin de la conquête ou la prime à l'achat fidélité

Ce vaste mouvement stratégique et opérationnel vers la fidélisation englobe des concepts tels que l'orientation client, le *One to One* ou le CRM (*customer relationship management*). Il est porté par la saturation des marchés, la nécessité de redialoguer avec le client et de mieux prendre en compte ses attentes. Dès lors, les indicateurs d'efficacité se modifient en fonction de la prise en compte de nouvelles données de segmentation (exemple : la segmentation récence<sup>1</sup>, fréquence, montant) ou de nouveaux indicateurs comme le *churn* (pourcentage de clients perdus).

La conquête est jugée trop chère. Ce constat a été fait dans les années quatre-vingt et popularisé par de nombreux auteurs, dont Porter M. (1996) qui assimile la fidélité à une barrière à l'entrée, ou Reichfeld F. (1996) qui a démon-

<sup>1</sup> Date du dernier achat ou du dernier contact établi.



tré qu'une augmentation de 5 % des taux de fidélisation permettait d'accroître de 25 % à 100 % la valeur d'un client moyen. Par ailleurs, les mesures marketing se développent à mesure que se complexifient les marchés et les approches clients.

**Tableau 2.2 – Panorama des mesures marketing destinées à évaluer les résultats des actions marketing**

Mesure	Pourcentage d'entreprises utilisatrices	Pourcentage qui donne la meilleure note pour l'évaluation de la performance Marketing
Notoriété	78	28
Part de marché	78	36,5
Prix relatif	70	37,5
Nombre de réclamations	69	45
Satisfaction des clients	68	46,5
Distribution/disponibilité	66	18
Nombre total de clients	65,5	40
Qualité/appréciation perçue	64	35,5
Fidélité/rétention	64	67
Qualité relative perçue	62,5	61,6

Source : adapté de Ambler (2000) et Shaw et Merrick (2005)

Enfin, le *branding*, qui regroupe l'identité de marque au sens large, impose ses propres normes d'efficacité. Celles-ci sont fondées sur la mémorisation, la progression des items d'image, la reconnaissance. Néanmoins, elles se sont développées en contrepoids d'indicateurs centrés sur les ventes. Ces derniers sont bien sûr des indicateurs beaucoup trop restrictifs au regard de la diversité des objectifs de campagne. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point, de façon plus explicite, lors de la mise à jour d'indicateurs véritablement adaptés aux objectifs assignés aux campagnes digitales, et plus généralement au marketing digital.

## ■ La difficile émergence du GRP digital

Néanmoins, le GRP se heurte à un certain nombre de limites qui remettent en cause sa légitimité et amènent les professionnels du secteur à envisager d'autres mesures d'audience plus pertinentes. Né grâce à la suprématie de la télévision,

le GRP se trouve à un tournant de son histoire, condamné à prendre en compte les caractéristiques du nouveau média dominant du marché, Internet.

La naissance du GRP digital est rendue difficile par la structure même du média Internet. Si les médias traditionnels fonctionnent encore sur la base du GRP, les médias digitaux ont « oublié » cette mesure, définitivement balayée par le CPM (coût pour mille), le CTR (le taux de clics), le coût au *lead*...

Pourtant le GRP digital peine à s'imposer dans les pratiques, même si l'IAB France donne une définition cohérente et opérationnelle du GRP sur Internet.

### La définition du GRP (*gross rating point*) pour Internet

Le GRP, ou point de couverture brute, est l'indicateur de performance d'un plan média sur une cible définie. C'est le nombre moyen de chances de contacts d'une campagne publicitaire pour 100 personnes de la cible. Il est égal à la somme des audiences (en pourcentage) de chaque insertion du message.

Ainsi, si un site touche 37,5 % des hommes entre 25 et 35 ans et si cette population-cible a l'opportunité de voir le message publicitaire à trois reprises, le GRP est égal à  $37,5 \times 3 = 112,5$ . Cette notion de GRP est adaptée à Internet, en tenant compte des spécificités du média. L'occasion de voir se définit comme une impression avec publicité. Le GRP pour Internet est le nombre d'occasions de voir générées par une insertion publicitaire pour 100 individus de la cible. Source : IAB France.

La non-adoption du GRP par les acteurs du marché du digital représente un frein à son développement. En effet, le GRP est un indicateur de ROI compris par l'ensemble des acteurs. Il permet des comparaisons des historiques de campagnes, une vision à long terme des coûts d'achat d'espace et, dans une moindre mesure, la construction de plans plurimédia (presse, télévision, affichage), fondés sur le même étalon.

Enfin, le GRP vit des innovations majeures qui vont permettre de rapprocher la publicité de l'achat. En 2011, par exemple, la régie publicitaire de TF1 a lancé le GRP QA (quantité achetée). En adoptant la logique des panels consommateurs, TF1 montre qu'il est possible de marier GRP et conversion. Ainsi, un GRP QA de 10 correspond à la pénétration brute sur une cible achetant 10 % des ventes de la marque.

Hélas ! le marché du digital reste en dehors de ces innovations, à moins que ses propres indicateurs prennent définitivement le pas sur le reste du marché. Ce scénario est extrêmement crédible puisque la digitalisation croissante de la presse, de la télévision, de la radio et de l'affichage va entraîner *de facto* une disparition program-

mée du GRP traditionnel, la révolution est en cours puisque le fameux programatique, ou achat automatique sur internet, est de plus en plus discuté dans les autres médias, à commencer par la télévision. À l'inverse, le développement du display et de la vidéo redonnent pleinement du sens au GRP puisque le GRP vidéo est en 2015.

## ***La notoriété, un indicateur négligé à l'ère du digital ? Rien n'est plus faux***

L'émergence de nouvelles marques et de nouveaux environnements concurrentiels replace la notoriété au cœur des processus de communication. Néanmoins, ces nouvelles marques ou ces nouveaux environnements n'ont jamais « travaillé » sur leur performance GRP. Ils posent un regard neuf sur le marché du digital et son ROI. Pour illustrer nos propos, nous citerons pour exemple deux marques dont les problématiques digitales sont relativement récentes.

### **Exemple**

#### **La marque Make up for ever**

Marque de maquillage pour professionnels, elle entre sur le marché du B to C avec pour ambition de se faire connaître au grand public. La notoriété que Make up for ever s'est développée sur des leviers digitaux ; l'in-store (la communication en magasin) et la presse étant utilisés en complément. L'objectif de cette marque est de transférer son capital marque de professionnel du maquillage au grand public. Les qualités de perfection, de bonne tenue et de supériorité produit sont à la portée de tous. Ce nouveau positionnement s'est traduit par une utilisation du Web proche de sa cible. La notoriété construite est une notoriété fondée sur la transparence et la proximité, même si l'image reste haut de gamme et véhicule les caractéristiques haut de gamme de la marque.

### **Exemple**

#### **La campagne HD-not retouched**

Elle met en scène de jeunes égéries qui font leur autoportrait grâce à leur portable, parfaitement maquillées. Une application dite immersive a été créée, permettant au consommateur de zoomer sur des éléments des visages susceptibles d'avoir été retouchés. L'absence de retouche est à chaque fois prouvée. Cette vidéo interactive est complétée par la multidiffusion sur le Web d'une web-série permettant au consommateur de découvrir le casting réalisé pour choisir les nouvelles égéries de la marque. Des experts de la télé réalité font découvrir aux téléspectateurs le shooting, les verdicts du jury... La cible que Make up for ever espère viser avec cette web-série est celle des 20-40 ans. Son déficit sur les réseaux sociaux a été vite comblé. Sa page Facebook enregistre plus de 300 000 fans et des pages locales (Indonésie, Égypte...) se créent.

Ces deux stratégies de marque suivent un modèle de fonctionnement de type AIDA où, dans « l'économie de l'attention » qui caractérise notre société, la notoriété redevient logiquement le premier cheval de bataille des marques, qui doivent exister et se distinguer dans la masse des messages dont sont bombardés les consommateurs. Au seul *push* doivent succéder des allers-retours de *push* et *pull*, où la marque doit accorder ses différentes prises de parole autour des besoins et de la volonté de ses clients et prospects. Comme nous le verrons ultérieurement, à la seule communication 360° succède un modèle de communication marketing intégrée (CMI), où la marque cherche à véritablement orchestrer sa communication autour du client, alternant tour à tour les contacts dans les médias digitaux et *offline (paid media)*, ses propres points de contact (sites de marque, page Facebook, magasins : *owned media*) et son *earned media* (c'est-à-dire sa capacité à susciter le bouche à oreille). Nous disons souvent que la marque doit exister et vivre dans son **écosystème de communication**. Par écosystème, nous entendons toutes les communications qu'elle peut avoir avec ses différents publics au travers de différents points de contact. Avant Internet, cette communication était essentiellement verticale. Aujourd'hui, elle devient de plus en plus horizontale. Les conséquences en matière de mesure d'efficacité sont assez simples : la marque doit prendre en compte les effets d'actions qu'elle contrôle (campagnes *online*, TV, presse, au travers de ses points de contacts *paid* ou *owned media*) et d'autres qu'elle contrôle moins, voire pas du tout (réseaux sociaux et buzz qui font partie du *earned media*). À la seule *copy strategie*, qui déclinait les prises de parole dans les différents médias (*paid*), succède un écosystème de communication où la marque doit véritablement orchestrer la diffusion de son contenu (*brand content*) en « écrivant » et « adaptant » son « POEM » (POEM = *paid, owned et earned media*, voir [figure 2.5](#)).

## Le ROI de l'attention retrouvée du consommateur : la résurrection du modèle AIDA

AIDA est un modèle de persuasion publicitaire très ancien, datant de 1898. Il repose sur l'idée que la publicité persuade le consommateur selon différentes phases. Chacune des phases permet à l'individu de se « rapprocher » de la marque jusqu'à son achat ou son rachat. Les quatre phases du modèle AIDA sont :

- Phase 1 : attirer l'attention.
- Phase 2 : susciter l'intérêt.

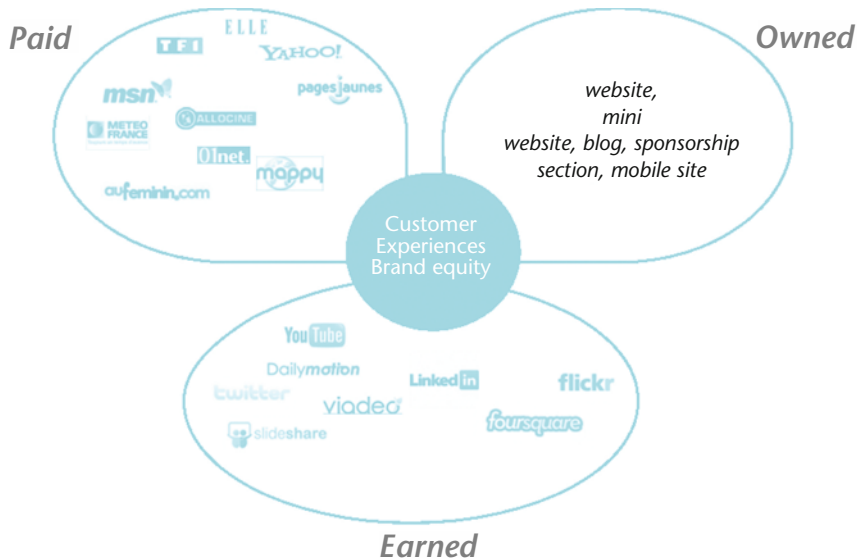


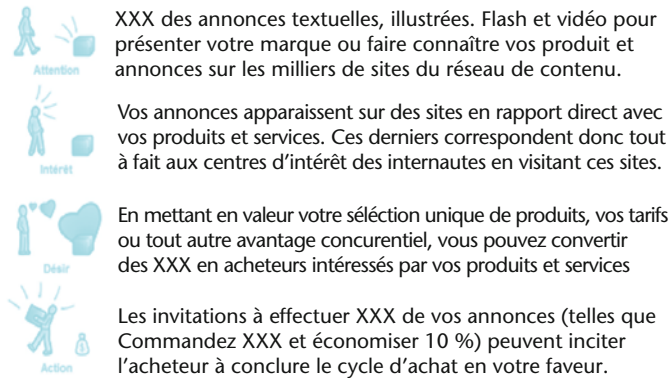
Figure 2.5 – **POEM : paid, owned, earned media**

- Phase 3 : provoquer le désir.
- Phase 4 : inciter à l'action.

La logique du modèle AIDA repose sur la théorie des effets publicitaires. Il a néanmoins été plus ou moins abandonné par les chercheurs, au profit de modèles de persuasion publicitaires plus sophistiqués. L'intégration de variables comme l'attitude à l'égard de la marque correspondait, notamment dans les années quatre-vingt-dix, à la starisation de cette dernière. Le modèle AIDA a subi au cours du temps une série de modifications. Il est devenu AIDAS (S pour satisfaction du consommateur) ou AIDAC (C pour conviction).

La difficile opérationnalisation de l'attention a certainement provoqué une part de sa désaffection. Cependant, AIDA revient aujourd'hui en force, porté par le monde de l'Internet, dont Google (voir [figure 2.6](#)).

En effet, le surencombrement publicitaire remet en perspective l'importance de la capacité à se distinguer et à capter la curiosité du consommateur. Le caractère contextuel des annonces sur Internet donne une nouvelle légitimité d'efficacité et de ciblage à la publicité.



Source : Google Adwords

Figure 2.6 – Le modèle AIDA revisité par Google Adwords

Néanmoins, la création d'attention ne suffit pas pour s'assurer du succès d'une campagne. L'évaluation permanente est la grande force du Web. Pourtant, il existe des inquiétudes sur les faibles performances du taux de clics. Le taux de clics baisse continuellement de 1995 à 1997. En deux ans, le nombre d'internautes ayant cliqué sur une bannière est passé de 32 % à 16 %. Aujourd'hui, le taux de clics moyen varie de 0,06 % à 0,15 %.

Dès lors, on peut s'interroger sur la réelle signification de ce taux. La publicité n'est pas forcément faite pour déclencher l'achat immédiat. D'autres mécanismes de persuasion peuvent se mettre en place : la familiarité avec la marque, l'attribution, l'intention d'achat, l'image de la marque sur certains items... Ils doivent donc donner lieu à d'autres indicateurs d'efficacité directement liés à chacune des phases du modèle AIDA.

**Plus globalement, cette chute du taux au clic est révélatrice de la nécessité de réformer les modèles de mesure sur Internet.** Or, les chiffres entre les différentes sources du *web analytics* ne correspondent pas. Quel *reporting* de ces actions de communication avoir dans ces conditions ? Les « mesureurs » et « compteurs » du Web sont en pleine refonte de leurs organisations et de leurs outils. La présence sociale, indicateur totalement absent des bilans d'efficacité publicitaire traditionnelle, en est un bon exemple.

Ainsi, la **recherche du ROI « parfait »** passe obligatoirement par le dédale qu'est devenue la communication : multiples points de contacts, des positionnements perçus par les consommateurs différents des positionnements voulus

par les marques, des conversations non maîtrisées sur le Web, viralité extrême... Mais aussi et surtout **par l'alignement de métriques et KPI à des objectifs marketing clairs, partagés, réalistes**. Ce sont bien les objectifs qui doivent guider les KPI et non la disponibilité de métriques abondantes (généralement relativement facilement disponibles sur le Web) qui « font le ROI ».



## Avis d'expert

**STÉPHANE TRUPHÈME**, auteur et consultant,  
Captain Marketing

VOUS AVEZ FONDÉ, DIRIGÉ ET CÉDÉ UNE AGENCE DIGITALE, À CE TITRE AVEZ CONNU L'ÉVOLUTION DU MARKETING DIGITAL ET DE SA MESURE, DIRIEZ-VOUS QUE LES METRICS ET LA DATA ONT FAIT ÉVOLUER LE MÉTIER ET LE MODÈLE DE L'AGENCE DE PUBLICITÉ ?

Je ne donnerai pas cher de la survie des agences dans les prochaines années. Elles sont assiégées de toutes parts. Elles avaient déjà loupé l'arrivée d'Internet, trop préoccupées par transposer à l'identique sur le Web ce qu'elles savaient faire sans véritablement chercher à comprendre ce nouveau canal. Elles ont ainsi laissé entrer de nouveaux acteurs telles que les agences digitales « pure player ». Par la suite, c'est toute une vague d'hyper-spécialistes qui a déferlé sur leur près carré. Acquisition, mobilité, e-commerce, e-réputation, vidéo, programmatic ne sont que quelques exemples de nouveaux marchés sur lesquels elles ont pris du retard et ont du mal à se positionner. Les plus importantes d'entre elles ont su, bien sûr, faire face à coup de rachats. Publicis est un exemple emblématique. Mais cette démarche a ses limites. Maurice Levy annonce d'ailleurs

que 2016 sera l'année de la transformation digitale pour son agence, qui doit désormais, pour réussir dans ce nouveau monde de l'agilité, briser les silos sur lesquels elle est organisée.

La data et les metrics vont donc être très clairement la dernière chance de survie des agences. Mais elles doivent aller vite. De nouveaux acteurs spécialisés et certains cabinets conseils ont déjà pris une longueur d'avance dans ce domaine. Elles vont devoir comprendre que, ce qui est en jeu, n'est pas uniquement de mieux cibler les consommateurs, mais mieux les comprendre pour établir une relation qui soit enrichissante pour eux ainsi que pour les marques. La data doit permettre d'analyser finement les comportements de ces cibles sur les canaux digitaux. Ces comportements sont extrêmement riches en enseignements. Ils permettent de comprendre et même d'anticiper les attentes de ses cibles, mais aussi et surtout de capter les faiblesses d'une marque, ses défaillances, ses blocages et ainsi de s'engager sur une démarche d'optimisation constante de sa relation client au sens large du terme, voire même d'innover.



### COMMENT DÈS LORS VOYEZ-VOUS ÉVOLUER LE MÉTIER D'AGENCE CONSEIL DANS LES ANNÉES À VENIR ?

Les campagnes de communication de masse auront donc de moins en moins d'intérêt. Ces dernières sont organisées selon le tempo de l'entreprise. Or aujourd'hui, c'est bien le client qui décide quand, où et comment (sur quels canaux) il souhaite consommer. Les tactiques marketing et de communication doivent donc laisser la place à une organisation orientée vers un processus consistant à optimiser de manière constante la présence de la marque sur de multiples canaux. On parle d'empreinte digitale. Cette optimisation ne s'opère pas à l'aide

de « grosses » campagnes, mais bien par une succession de petites actions visant à comprendre ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas. C'est par ce biais qu'une marque devient agile. Elle peut ainsi mieux répondre aux nouvelles attentes des consommateurs connectés. La data est bien sûr au cœur de cette organisation orientée processus plus que tactique. Les bonnes agences comprennent ce changement fondamental. Elles peuvent ainsi mixer créativité et data pour proposer des démarches réellement pertinentes pour les marques et leurs consommateurs. Les autres continueront à parler de média planning, mais pour combien de temps encore ?

Dans la prochaine partie, nous nous proposons de passer en revue et d'expliquer les principales métriques et KPI disponibles, et de les organiser au regard des objectifs du marketing digital, tels que le modèle AIDA, qui peuvent les articuler.

## L'essentiel |

- ▶▶ **Le marché du digital** est composé de différents segments que sont le *search*, le *display*, l'*e-mailing*, l'affiliation, le mobile et le *social media*.
- ▶▶ **Les objectifs du marketing digital** sont divers et complémentaires. La seule conquête de nouveaux clients, trop souvent associée au digital, laisse place aux stratégies de développement de marque plus générales, de la notoriété, à l'image et la fidélité. Chacune des étapes du modèle AIDA (attention, intérêt, désir, action) peut être activée *via* le marketing digital.
- ▶▶ **La marque doit exister** dans son écosystème digital et composer son « POEM », en déployant sa stratégie de *paid*, *owned* et *earned media*.



## Partie 2


# Les différents types de métriques



Sans revenir sur les différences et complémentarités du « comptage » et de la « mesure », il nous semble important de passer en revue, de façon exhaustive, les différents types de métriques et indicateurs disponibles. Une fois recensés et expliqués, nous essaierons de les situer par rapport à l'objectif de mesurabilité des actions marketing digitales. Nous pourrions alors tenter de mettre à jour une liste d'indicateurs susceptibles de mesurer les effets de telle ou telle action digitale.

## Chapitre 3

# Métriques et KPI disponibles : le quantitatif et le qualitatif



### *Executive summary* |

- ▶▶ **Le modèle AIDA** permet d'articuler les objectifs visés par le marketing digital et son efficacité.
- ▶▶ **Quoiqu'hétérogènes** dans leurs définitions et leurs systèmes de mesure, métriques « quantitative » et « qualitative » peuvent être utilisées et combinées pour définir des *Key Performance Indicators* (KPI) propres à chaque point de contact (*paid, owned, earned*) et chaque étape du modèle AIDA.

L'ensemble des intervenants du marché digital semblent généralement faire la distinction entre métriques « quantitatives » et « qualitatives ». Intuitivement, les premières renvoient à « quantité », et donc à la capacité de mesurer ou plutôt de prendre en compte des « effets de masse ». Les secondes, dites « qualitatives », sont plutôt destinées à mesurer de façon plus qualitative, les effets directs et indirects d'une exposition à un message. Elles chercheront à mieux cerner le profil de l'individu exposé, ses attentes, la qualité de l'expérience interactive que l'exposition au message lui procure, mais aussi les perceptions engendrées par le message. C'est en ce sens qu'elles sont plus orientées sur le diagnostic que le comptage ou « comptabilité » qu'engendre le quantitatif.

Avec des métriques de type quantitatives, on cherchera typiquement à mesurer l'audience totale d'une campagne, le nombre de personnes qui ont véritablement été exposées à un message publicitaire, le nombre de fois où elles l'ont vu, ou encore, le nombre de clics que la campagne a généré, par exemple. On est alors dans la « comptabilisation » des moyens mis en œuvre et des effets « directement quantifiables » – et souvent d'ailleurs facilement quantifiables : le nombre clics générés, le nombre de produits vendus sur un site e-commerce ; le tout renvoie bien sûr à la supposée très grande mesurabilité d'Internet. Au sens strict du terme, la comptabilisation renvoie à la notion de comptage plutôt qu'à celle de mesure, concepts que nous avons longuement évoqués et expliqués précédemment. **On attribuera donc aux métriques quantitatives, un objectif de comptabilisation des moyens mis en œuvre par une action digitale, ainsi qu'un objectif de mesure directe des effets d'une action digitale.**

Comme évoqué, avec les métriques qualitatives, on cherche généralement à mieux cerner le récepteur, sa compréhension du message et ses effets : l'individu a-t-il bien compris le message, l'a-t-il apprécié, le message était-il suffisamment déclencheur pour changer les perceptions à l'égard de la marque émettrice ? Les métriques qualitatives sont spécialement utiles lorsqu'on cherche à mieux comprendre et mesurer les effets *potentiels* d'un message, en particulier lorsqu'il est difficile de directement attribuer et mesurer l'effet direct et immédiat d'une exposition Internet.



## Cas d'entreprise

### Le cas de la marque de lessive Omo

Comme toutes les marques de grande consommation, Omo dispose d'un site Internet de marque ([www.omo.fr](http://www.omo.fr)). Ce site met en avant les produits, les bons plans et invite le visiteur à découvrir plus encore la marque et ses produits. Pour autant, le site ne propose pas d'acheter directement à partir du site Internet – certes, quelques bons de réductions sont téléchargeables –, mais il est difficile pour le responsable de marque de véritablement apprécier l'impact de son site. Les quelques métriques quantitatives classiques généralement disponibles, telles que le nombre de visiteurs uniques mensuels ou le temps moyen passé sur le site, peuvent être intéressants pour appréhender le niveau d'audience du site. Mais avec tout juste quelques milliers de visiteurs mensuels, par exemple, difficile pour le responsable de marque Omo de valoriser et de mesurer l'efficacité de son site Internet de marque.

En effet, comment défendre la valeur de quelques milliers de visiteurs sur le site, lorsque par exemple à une heure de grande audience, un spot publicitaire sur TF1 ou France 2 lui assureront une audience de quelques millions de téléspectateurs, et où il sera *a priori* sûr de « toucher » sa cible, la fameuse ménagère de moins de 50 ans ? Le même constat s'applique aux pages Facebook, la très grande majorité des marques sont loin de compter, comme la marque Coca-Cola, plus de 100 millions de fans à l'échelle de la planète. Pour autant, le nombre de fans doit-il être la seule unité de mesure du succès ? Quel est l'effet de l'exposition au site de marque et à la page de fans Facebook ? Cette exposition permet-elle de favorablement changer la perception de marque ? Autant de questions auxquelles les métriques qualitatives permettent de répondre, afin de valoriser et de mieux situer le rôle et l'importance de chacun des points de contacts digitaux de la marque.

On attribuera donc aux métriques qualitatives un **objectif de diagnostic**, **mais aussi de valorisation des moyens** mis en œuvre par une action digitale, ainsi qu'un **objectif de mesure généralement intermédiaire** (changement de perception d'image de marque, par exemple) et **parfois indirect des effets d'une exposition digitale** (comme évoqué, le site de marque ne permet pas, le plus souvent, d'acheter directement mais peut par exemple favoriser l'achat en magasin). Nous aurons l'occasion de revenir en détail ultérieurement sur ces différents points au travers d'exemples.

## Adapter et choisir les métriques et KPI les plus appropriés à chacune des étapes du modèle AIDA

Au-delà des spécificités de chacun des types de métriques existantes, quantitatives ou qualitatives, l'essentiel est de mettre à jour, d'adapter et de choisir les métriques les plus à même de mesurer chacune des étapes du modèle AIDA. Ce sont donc bien les objectifs marketing qui doivent dicter la mise à jour des indicateurs de mesure ou KPI adaptés.

À titre d'exemple, la première étape du modèle AIDA qui fait référence à « **attirer l'attention** » peut se mesurer (selon le type de point de contact digital : site Internet, publicité Internet, page Facebook) par le biais de métriques quantitatives ou qualitatives ou les deux. Le nombre de visiteurs d'un site web peut tout à fait s'apparenter à une mesure d'attention, de même le souvenir publicitaire ou la notoriété d'une marque suite à une exposition ou une campagne digitale, peuvent servir le même objectif.

De la même façon, la deuxième étape du modèle AIDA, qui fait référence à l'**intérêt** suscité, peut se matérialiser par le taux de clics, métrique quantitative par excellence et très populaire. Pourtant le seul taux de clics ne saurait et ne pourrait mesurer le plein potentiel d'exposition à une campagne de bannières *display*. Par exemple, le souvenir engendré ou l'intérêt suscité pour la marque sont des métriques qualitatives importantes et nécessaires pour mesurer au mieux les effets d'une campagne. C'est donc bien dans l'alignement des métriques et des mesures aux objectifs, et non l'inverse, que la clef du succès se situe. Sans ce travail d'ajustement, dès l'amont, de la mise en œuvre du plan marketing digital, il est difficile de sereinement évaluer et valoriser les effets, et donc l'efficacité du marketing digital. C'est cette même discipline qui doit dicter la mise en œuvre des indicateurs de performance du marketing digital, pour mettre à jour des KPI ou *Key Performance Indicators* capables de pleinement restituer, contrôler et valoriser l'atteinte des objectifs du plan mis en œuvre.

Avant de passer en détail les différentes mesures quantitatives ou qualitatives disponibles, il nous semble important de discuter de quelques principes clefs à l'établissement des indicateurs de performance ou KPI.

## Quelques principes clefs pour la mise en place de KPI pertinents

Les **indicateurs clefs de performance**, plus généralement appelés **KPI** (de l'anglais *Key Performance Indicators*), sont des indicateurs de mesure de la qualité de la performance d'une entreprise. Leur mise en place et leur suivi dans le cadre de tableaux de bord de performance ou de gestion sont des outils essentiels d'aide à la décision, pour piloter le succès présent et futur des entreprises. Appliqués au suivi et contrôle du plan de marketing digital, ils permettent de mesurer, valoriser, suivre et optimiser le ROI de ses activités. En d'autres termes, les KPI deviennent de véritables outils de progrès. En effet, et de façon essentielle, rien ne sert de mesurer si l'on ne peut pas progresser, changer ou optimiser. C'est bien sur ce point que se situe l'enjeu essentiel du digital. D'accord, tout le monde s'y met et tout se digitalise, mais à quoi bon si on n'est pas capable de démontrer que ça marche ? Simple direz-vous, mais capital. Sans mesure, pas de management, on ne peut de toute façon que bien manager ce que l'on peut mesurer.

Voici donc les dix caractéristiques qui font d'une mesure un « bon » indicateur de performance<sup>1</sup> :

- **Une mesure alignée sur l'objectif du plan digital lui-même en phase avec la stratégie de marque/d'entreprise** : ce sont bien les objectifs qui dictent le type et la nature des mesures utilisées. Les mesures doivent être fiables et valides : capables de mesurer de façon constante les variations attribuables au marketing digital, elles sont en phase avec la culture et la stratégie de l'entreprise et permettent un suivi fidèle des performances dans le temps.
- **Un individu ou une équipe en est responsable** : c'est bien connu, sans patron, sans responsable, difficile d'attribuer les responsabilités et au final, c'est la responsabilité de tous et de personne qui est engagée... Que dire alors des entreprises qui assignent à leurs agences la responsabilité de la mesure ? Est-ce à dire que mesurer sa propre performance relève seulement d'un tiers ? Même si déléguer la démarche de mise en place de définitions des KPI permet de gagner du temps, il faut tôt ou tard (plutôt tôt que tard, d'ailleurs) réintégrer le tout dans l'entreprise et nommer un champion, un patron des métriques, ou tout au moins s'imposer une discipline plus ou moins systématique de suivi des performances du marketing digital.

<sup>1</sup> W. Eckerson, *Performance Dashboards*, Wiley, 2006.

- **Permettre l'action** : capables de suivre le progrès des opérations mises en œuvre, les mesures permettent de se *benchmarker*, d'évaluer ses progrès, d'ajuster si nécessaire, bref de permettre à l'entreprise d'être plus efficace.
- **Permettre la prédiction** : les KPI reflètent la valeur intrinsèque des actions digitales (le tout renvoie au concept de « validité des mesures » déjà évoqué). Les mesures utilisées doivent être capables de prendre en compte les progrès, mais aussi les difficultés rencontrées par le plan de marketing digital, pour pouvoir anticiper et apporter les actions correctives nécessaires.
- **En nombre limité** : c'est bien connu, trop d'information tue l'information. En conséquence, il est important de limiter le nombre de KPI ; ils sont à la fois conformes aux objectifs visés et alignés à la stratégie et à la culture de l'entreprise.
- **Des mesures faciles à comprendre et à communiquer** : partagés de tous et par tous, tous les intéressés doivent comprendre et s'approprier les mesures, et doivent être capables de les communiquer clairement, tant en interne qu'en externe.
- **Des mesures standardisées** : une fois définies et approuvées, elles deviennent la base d'un langage commun systématiquement appliqué et compris de l'ensemble des acteurs impliqués : client annonceur, agences médias, agences de publicité et sociétés d'études.
- **Des mesures « contextualisées » ou mises en contexte, benchmarkées** : mesurer c'est bien ; savoir si c'est bien, moyen, insuffisant est capital. Sans contexte, sans benchmark, difficile de progresser et de fixer des objectifs réalistes. C'est dans cette perspective que les mesures normatives sont nécessaires, car elles permettent en retour d'évaluer et de fixer des objectifs ambitieux et réalistes.
- **Des mesures déclencheurs de changement** : mesurer c'est certes comprendre le passé et le présent, mais c'est aussi se projeter dans l'avenir pour constamment progresser. La mesure est une discipline, son utilisation systématique est source de progrès.
- **Demeurer simples, sans être simplistes** : faciles à comprendre et à communiquer, car simples, les mesures n'en sont pas pour autant « simplistes ». C'est ce que l'on pourrait parfois reprocher au fameux taux de clics qui, mal utilisé ou mal interprété, peut pleinement fausser les résultats d'un plan d'action digital.





## Avis d'expert

**GUILLAUME DU GARDIER,**

Head of Digital West. & South Europe at Ferrero

**EN 2015, PEUT-ON DIRE QUE LE DIGITAL EST PLEINEMENT ENTRÉ DANS LES « BONNES » PRATIQUES MARKETING ET COMMUNICATION DE FERRERO ?**

Le digital est complètement intégré dans nos process de marketing et communication. Le déploiement d'une méthodologie rationnelle et rigoureuse de sélection des points de contact a largement contribué à soutenir son adoption par l'ensemble des directions marketing, communication et Relations Publiques (RP). En complément de cette organisation, le « capital sympathie » des campagnes digitales attire naturellement l'attention et génère un enthousiasme systématique de la part des équipes. Il y a donc une demande naturelle de la part des responsables de marque pour des activations digitales au service de leurs marques.

**COMMENT LES MARQUES DU GROUPE FERRERO INTÈGRENT-ELLES LE DIGITAL DANS LEUR MARKETING ?**

Dans le cadre de notre process IMC (Integrating Marketing Communication) Europe, l'intégralité des points de contact est systématiquement prise en considération à l'origine des réflexions stratégiques. Ainsi le digital n'arrive pas en fin de course, en complément d'une recommandation. Les équipes Marketing, Media, Trade Marketing, Études, RP sont réunies à l'occasion du brief des marques en début d'année, afin d'assurer la représentation de l'intégralité des parties prenantes à la stratégie de communication/marketing de chaque marque. La segmentation entre le off et le on line n'a lieu qu'au terme

du *process*, lorsque la liste des points de contacts identifiés pour répondre aux objectifs de la marque est dressée, puis signée par l'ensemble des métiers. Ainsi, le digital est systématiquement intégré dans les campagnes de communication, dès lors qu'il contribue à apporter une réponse aux objectifs marketing de chaque marque – ce qui est quasiment toujours le cas.

**QUELLES DÉMARCHES ET INITIATIVES SONT MISES EN PLACE POUR ÉVALUER LA CONTRIBUTION ET LE ROI DU MARKETING DIGITAL CHEZ FERRERO ?**

Nous mesurons et suivons les performances des campagnes grâce à des grilles précises qui indiquent les principaux KPIs pour chaque levier digital. En amont des campagnes, les équipes s'entendent sur les KPIs de pilotage et sur ceux mesurant les performances, l'impact et le ROI étant mesurés soit sur l'évolution des items de marque, soit sur la génération de leads ou conversions diverses.

Afin d'évaluer le bon dimensionnement des campagnes, nous avons défini des « score card » en vue de délimiter des paliers repères par marque et par levier media. L'objectif étant d'assurer une cohérence entre le niveau de pénétration de la marque sur le marché et le dimensionnement des campagnes dans leur puissance. Enfin, l'ultime niveau de mesure de la contribution se concrétise dans le cadre de notre programme CRM, où le chiffre d'affaire additionnel généré sur les foyers membres du CRM vs les non-membres est lu via les remontées de bons de réductions et de tickets de caisse.

# Un tour d'horizon des principales métriques et indicateurs disponibles

En plus de distinguer les mesures disponibles selon leurs caractères plutôt quantitatifs ou qualitatifs, il nous semble important de les distinguer selon leur origine et le type d'usage qui peut en être fait. L'objectif est ici de familiariser le lecteur avec les principales métriques disponibles et leur utilisation potentielle.

## Les métriques et KPI issus du web analytics

Pour rappel, le *web analytics* regroupe l'ensemble des outils de mesure d'audience et de fréquentation sur Internet, qui permettent de quantifier l'audience et la fréquentation d'un site en fonction d'indicateurs. Les métriques du *web analytics* sont donc par excellence quantitatives. Pour un tour d'horizon approfondi du *web analytics*, nous conseillons au lecteur de se référer à l'ouvrage de Nicolas Malo et Jacques Warren<sup>1</sup>. Nous suivons d'ailleurs ici leur classification pour définir les principaux indicateurs de performance, issus des trois grandes métriques qui découlent du *web analytics* : le nombre de visiteurs uniques, le nombre de visites, le nombre de pages vues.

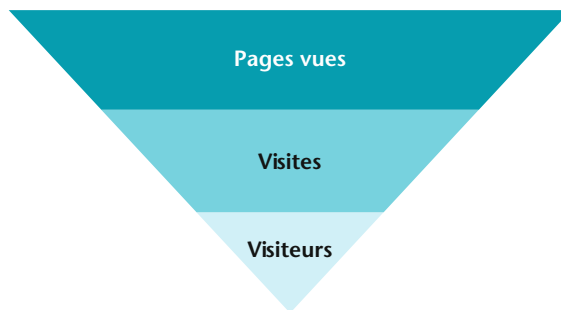


Figure 3.1 – Les trois grandes métriques du *web analytics*

### ■ Le nombre de visiteurs uniques

Le nombre de visiteurs uniques d'un site web est l'unité de mesure de base d'un site web, ou d'une page web en général (Facebook, Google +). Typiquement, les visiteurs qui viennent sur un site peuvent visualiser une ou plusieurs pages, le

<sup>1</sup> N. Malo, J. Warren, *Web Analytics*, Eyrolles, 2012.

tout au cours d'une ou plusieurs visites. L'unité de référence de temps pour la comptabilisation des visiteurs est généralement le mois. Le calcul de l'audience réelle d'un site s'établit sur le concept de « visiteurs uniques », qui compte le nombre de visiteurs distincts durant une période donnée – généralement le mois, mais l'unité de temps peut bien sûr varier selon les besoins d'analyse. Par exemple, durant les fêtes de fin d'année celle-ci deviendra la semaine – les deux semaines qui précèdent le 24 décembre sont une période capitale pour les marchands sur Internet. Ils cherchent à maximiser le trafic sur leur site, leur nombre de visiteurs uniques et le nombre d'acheteurs durant cette période.

Le nombre de visiteurs uniques est une mesure importante mais qu'il faut savoir apprécier de façon toute relative. Plusieurs outils de mesure d'audience peuvent donner des nombres différents, il ne faut donc pas considérer la valeur du nombre de visiteurs uniques dans l'absolu, mais de façon relative dans le temps. Dans la même perspective, une augmentation du nombre de visiteurs uniques d'une période à une autre ne signifie pas pour autant que votre marketing digital est plus efficace. Certes, si vous travaillez dans le domaine des médias, où le modèle d'affaires est la valorisation de l'audience (pour vendre de la publicité), une augmentation des visiteurs uniques est un signe de progrès. Mais si vous êtes un annonceur qui ne vend rien directement sur Internet et qui a mis en place une campagne de *branding*, ou de promotion sur Internet, une augmentation du trafic du site de marque n'est pas directement synonyme de succès. En effet, le trafic supplémentaire généré est peut-être de mauvaise qualité : il occasionne de très courtes visites, le « taux de rebond » de votre site est anormalement élevé, le visiteur unique n'est pas répéteur d'une période à une autre, autant d'indicateurs qui seront à analyser pour juger l'efficacité de votre campagne.

Utile et essentiel, le nombre de visiteurs uniques n'est pas pour autant un indicateur d'efficacité universelle. Il demeure cependant un indicateur pertinent pour mesurer l'attention ou l'intérêt dans le modèle AIDA, en particulier dans le cadre d'une évaluation temporelle des performances de son site, de sa page Facebook, etc. Il faudra veiller à bien segmenter les visiteurs par source de visite, provenance, parcours de visite ; précisions qui pourront optimiser la gestion et donc l'efficacité de son marketing digital.

## ■ Le nombre de visites

Le nombre de visites peut paraître une métrique assez incontournable ; elle l'est sans vraiment l'être. En effet, si un seul visiteur occasionne toutes les visites,

il y a peu de chances que vos objectifs de vente, d'image, soient atteints. En conséquence, utile sans être universel, le nombre de visites devra s'apprécier en référence au nombre de visiteurs uniques. Selon les cas, on cherchera à maximiser ou plutôt optimiser le nombre de visites et/ou le nombre de pages vues par visiteur unique. Une audience fidèle, qui revient plusieurs fois par mois, est certes utile pour un site de médias, elle l'est sans doute moins pour un site de marque qui n'a pas de programme de fidélité, où une ou deux visites sont parfois suffisantes pour trouver l'information recherchée. Il est donc évident que les indicateurs d'efficacité utilisés doivent être directement en phase avec les objectifs visés. Pour ce faire, nous invitons le lecteur à se référer de façon systématique aux recommandations proposées pour établir les KPI.

### ■ Le nombre de pages vues

De façon triviale, le nombre de pages vues représente le nombre de fois qu'une page a été visualisée. Au début du Web, une page était essentiellement composée de texte. L'apparition de sites et de contenus plus interactifs (par exemple *via* les animations flash) et personnalisés (les informations transmises par Google maps avec la technologie Ajax) ont poussé les éditeurs de solutions de *web analytics* à permettre de paramétrer les différents types de contenus disponibles : du fichier pdf à la vidéo, en passant par le podcast, les animations flash et Ajax. Autre notion importante, il ne faut pas confondre le nombre de hits et le nombre de pages vues. La complexité et la richesse des sites actuels peuvent faire apparaître plusieurs dizaines de hits par page ; dans notre cas et dans une perspective d'analyse marketing de l'efficacité, le nombre de pages vues est bien la métrique qui a le plus d'intérêt. À ce titre, l'augmentation ou la diminution du nombre de pages vues ne signifie pas pour autant qu'un site a des écarts de performance ; tout dépend, encore une fois, du modèle d'affaires du site. Un site médias d'information, dont l'un des objectifs est la valorisation de l'audience pour vendre de la publicité, cherchera à augmenter le nombre de pages vues ; un e-marchand qui souhaite optimiser sa conversion veillera, dans certains cas, à offrir le plus rapidement possible le produit ou l'offre la plus adaptée au visiteur, qui en un minimum de clics pourra acheter.

Les trois métriques de base du *web analytics*, que sont le nombre de visiteurs, le nombre de visites et le nombre de pages vues, sont loin d'être suffisantes pour pleinement évaluer l'impact des actions digitales. D'autres indicateurs ou KPI développés à partir de ces métriques sont alors disponibles, nous les

décrivons au regard du modèle AIDA. Sans se vouloir exhaustif, l'objectif visé est de proposer quelques premiers éléments de réflexion pour permettre aux annonceurs d'organiser leurs KPI d'objectifs marketing relativement classiques : attirer l'attention, susciter l'intérêt, susciter le désir et la préférence, et favoriser l'action (achat ou réachat).

## ■ Les KPI du *web analytics* pour mesurer l'attention du modèle AIDA

Attirer l'attention, telle est la première étape du modèle AIDA. En d'autres termes, faire en sorte que l'individu fasse attention à vous, qu'il vienne « taper à votre porte », qu'il visite votre site, votre page Facebook.

Le **nombre de visiteurs** est un exemple typique d'indicateur capable de mesurer l'impact en termes d'attention. C'est un indicateur quantitatif de mesure d'audience, donc d'attention. Il doit être suivi et évalué de façon dynamique et doit être valorisé à sa juste importance, le tout dépend bien sûr du *business model* du site. Plus ce dernier valorise l'audience – tel que le font les sites de médias et d'information –, plus stratégique sera le KPI nombre de visiteurs. De la même manière, le site Internet, la page de fans Facebook, peuvent servir de caisse de résonance aux campagnes de publicité radio ou TV. Nombreuses sont celles aujourd'hui qui renvoient systématiquement les intéressés vers le site ou la page de fans de l'annonceur. Dans ce cas, l'évolution du nombre de visiteurs avant, pendant et après la campagne est un bon indicateur de l'attention, de l'intérêt suscité par la campagne et donc de son efficacité potentielle.

Nous nous souvenons avoir travaillé sur ce sujet pour un annonceur automobile, dès le début des années 2000. À cette époque, le travail consista simplement à mettre à jour la relation entre l'impact potentiel de nouvelles campagnes TV de la marque avec le nombre de visiteurs et le nombre de nouvelles visites sur le site de l'annonceur. De façon assez claire, il y a une relation et les « meilleures campagnes » tendent à générer un niveau de visites plus important sur le site Internet. Plus récemment encore, le même type d'analyse statistique a permis de valider l'impact de campagnes *offline* (TV et radio) sur la page Facebook de l'annonceur. Au-delà du seul nombre de visiteurs, il est intéressant ici de suivre **l'évolution de la nature des mots-clefs tapés** dans les moteurs de recherche, tant en référencement naturel que *via* les liens et publicités sponsorisées. Plus le nom de la marque, du produit, de la campagne seront sources de visites nouvelles, plus nous pourrons considérer que l'attention portée à cette dernière est importante. Le benchmark systématique des campagnes pourra permettre au responsable digital d'évaluer les effets et l'efficacité des campagnes.

Directement liées au nombre de visiteurs, les **parts de premiers visiteurs et de visiteurs répéteurs** sont deux indicateurs d'efficacité importants. Lorsqu'une campagne de recrutement produira les effets escomptés, elle pourra par exemple augmenter le nombre de premiers visiteurs sur le site. Il faudra toutefois veiller à suivre la qualité de ces nouveaux premiers visiteurs : sont-ils revenus sur le site, sur la page ? Sont-ils restés suffisamment longtemps sur le site ? Quelles sont les sources de recrutement de ces premiers visiteurs les plus profitables ? Autant de questions capitales pour dépasser la seule valeur du nombre de visiteurs pour la relativiser et donc mieux la valoriser.

### ■ Les KPI du *web analytics* pour mesurer les étapes d'intérêt et de désir du modèle AIDA

Une fois les visiteurs « attirés », encore faut-il véritablement vérifier leur intérêt. Certains diront que la simple visite est un signe d'intérêt, mais à ce stade, il est important d'être plus exigeants. Les spécialistes apprécieront ici le parallèle que nous tentons de faire entre indicateurs de mesure d'intérêt (au sens du modèle AIDA) et indicateurs de « qualité de visite », bien connus des praticiens du *web analytics*. Selon les cas, nombreux sont les indicateurs d'intérêt qui peuvent permettre également d'estimer le « désir » ou la préférence ou considération du modèle AIDA ; c'est pourquoi nous préférons les aborder simultanément. Une nouvelle fois, les experts du *web analytics* pourront reconnaître un certain nombre d'indicateurs généralement utilisés pour mesurer la qualité du contenu.

La **durée moyenne de visite** est le premier indicateur intéressant. *A priori*, plus un visiteur passe de temps sur votre site, plus il s'y intéresse. Ce raisonnement assez logique doit malgré tout être nuancé. En effet, il demeure important de vérifier que les personnes trouvent bien ce qu'elles cherchent, et qu'une longue visite n'est pas, au contraire, un signe allant à l'encontre d'une logique de maximisation du temps passé sur le site. Typiquement, un formulaire d'enregistrement ou de vente devra veiller à maximiser la qualité des informations collectées par rapport au temps passé. Dans cette perspective, plutôt que de simplement évaluer la durée moyenne de visite dans l'absolu, il faudrait l'apprécier de façon relative et donc de manière évolutive dans le temps. Autre mise en garde, dans le cas d'une visite à une seule page, comme les blogs ou les pages Facebook, la durée de la visite est égale à zéro... Il est donc recommandé de ne sélectionner l'indicateur de durée de visite que lorsqu'il est véritablement pertinent.

**Le nombre de visites par visiteur** est simplement le ratio entre le nombre de visites et le nombre de visiteurs sur la période de référence considérée. Compte tenu des imperfections méthodologiques des outils du *web analytics*, il est recommandé de suivre les évolutions de cet indicateur d'une période à une autre, plutôt que de considérer sa seule valeur à un instant donné. On veillera en particulier à la stabilité de sa valeur d'une période à une autre. Le tout est généralement synonyme de relative fidélité des visiteurs. Cette fidélité aura plutôt tendance à augmenter, dans la mesure où les contenus du site ou de la page sont régulièrement mis à jour. Lors de la fixation d'objectifs de performance, il est donc important de garder en tête cette réalité : sans contenu additionnel, peu de chances d'augmenter la fidélité au site et donc le ratio du nombre de visites par visiteur.

Dans la même lignée que l'indicateur précédent, **le nombre moyen de pages vues par visite**, calculé comme étant le ratio entre pages vues et nombre de visites, fournit un indicateur sur la qualité du contenu et le niveau d'interaction engendré par le site. Plus le nombre de pages vues par visite est important, plus le site est intéressant pour ses visiteurs. Cependant, comme évoqué pour l'indicateur de durée de visite, il ne semble pas qu'il y ait de valeur idéale dans l'absolu. En effet, le tout dépend pleinement du site, des objectifs et de la section visitée sur le site. Notre expérience semble indiquer que la moyenne du nombre de pages vues par visite se situe entre 4 et 6. Indicateur dynamique par excellence, c'est dans la durée qu'il doit s'apprécier.

**Les pages les plus visitées** sont en général d'excellents indicateurs des centres d'intérêt des visiteurs. Leur analyse permet d'évaluer les écarts pouvant exister entre les objectifs visés par un plan digital et les intérêts révélés par les visites et interactions des visiteurs avec certains contenus plutôt que d'autres. Typiquement, pour un site e-commerce, les pages produits les plus visitées représentent généralement les meilleures ventes du site. De la même façon, les pages les plus visitées ou « lues » d'un site, tel que celui du journal *Latribune.fr*, donne une bonne idée des intérêts du lectorat. Même conclusion pour les pages d'un site de marque les plus visitées, elles révèlent les drivers d'intérêt et de préférence des visiteurs. À titre d'exemple, une analyse<sup>1</sup> récente, réalisée à partir des données de trafic du site *Allocine.fr*, a permis de démontrer l'utilité des indicateurs des pages de films les plus visitées et de bandes annonces les

<sup>1</sup> Belvaux B. et Florès L., « L'Utilisation de « proxys » du Web pour la prédiction des marchés. Une application au marché cinématographique », *Décisions Marketing*, n° 57, 2010, 9-18.

plus visualisées. Ces deux indicateurs s'avèrent être d'excellents révélateurs de la popularité et du succès des films en salles de cinéma. Les auteurs de l'étude confirment ainsi la qualité des indicateurs de « proxy » du Web pour estimer et prédire les marchés. Le même type d'analyse a depuis été étendu à d'autres secteurs d'activité, tels que les jeux vidéo ou encore la grande distribution. Elles confirment la qualité et l'utilité de l'indicateur de pages les plus visitées pour appréhender l'intérêt et la préférence révélés par les visites et comportements des internautes. Nous encourageons le lecteur à considérer son intégration dans la mise en place de modèles prédictifs des effets et de l'efficacité de son plan de marketing digital.

Dans le cas de Facebook, ce sont les expositions ou clics sur les posts (*engaged users*) qui donnent une indication sur l'intérêt du contenu. Facebook étend plus encore les statistiques sur les mesures d'intérêt et de préférence des pages de fans (au sens de l'étape de *désir* du modèle AIDA) en mettant à disposition des indicateurs de visiteurs uniques (*reach*) et de viralité du contenu disponible sur la page. Deux indicateurs de viralité coexistent. Le premier fait référence aux individus parlant du post (*talking about this*) : ils peuvent « liker » le contenu, le partager, le commenter. Le second, l'indicateur de viralité (*virality*), est calculé en divisant le nombre de personnes ayant « parlé » de votre post par le nombre de personnes ayant « visité » le post (voir [figure 3.2](#)).

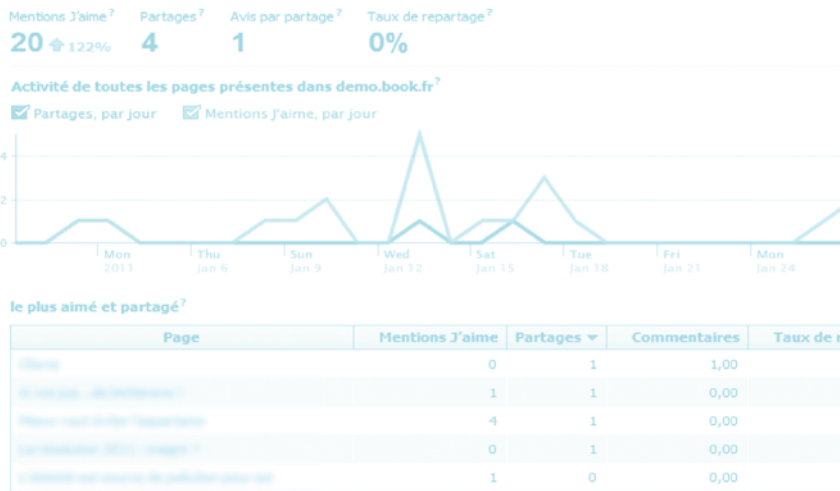


Figure 3.2 – Exemple d'indicateurs issus de Facebook Insights



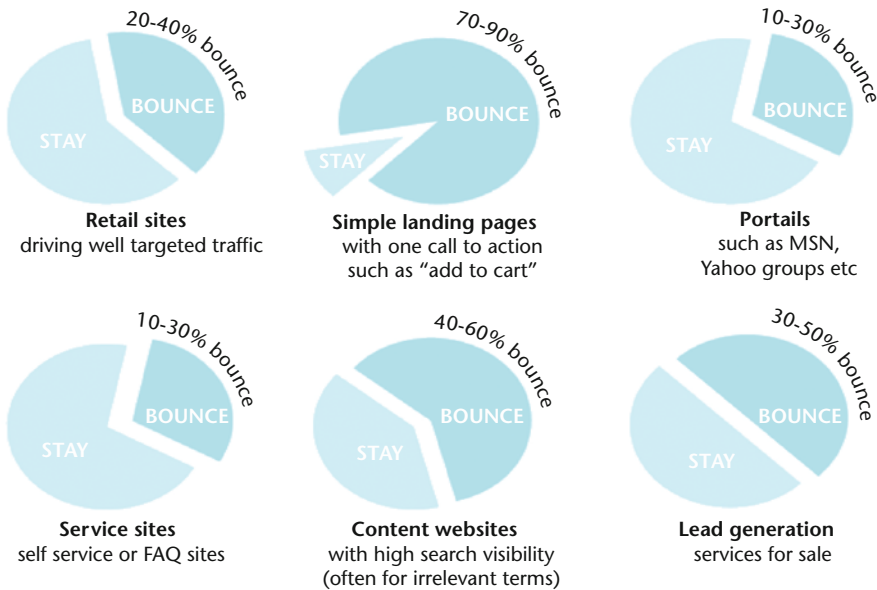
## ■ Le taux de rebond

C'est l'un des indicateurs les plus populaires, rendus fameux par Google Analytics entre autres. Le taux de rebond mesure les visites d'une seule page sur un site. Intuitivement, plus son pourcentage sera élevé, plus vite les visiteurs repartent du site dès leur arrivée, et donc moins ils y trouvent d'intérêt. En conséquence, le responsable du site veillera à minimiser le taux de rebond. Encore une fois, les choses doivent être malgré tout relativiser puisque dans le cas de site à une page, ou tout simplement dans le cas de pages qui ont pour vocation de fournir une information rapide (un numéro de téléphone par exemple sur la page « contact »), minimiser le taux de rebond n'est pas en soi un objectif. Ceci étant, il demeure intuitif de considérer que plus ce taux demeure bas, plus les visiteurs trouveront un intérêt pour le contenu et développeront une préférence pour la marque, le produit. Trois taux de rebond sont généralement calculés : celui du site dans sa globalité, le taux de rebond des pages, ainsi que celui des sources de trafic.

Le **taux de rebond général du site** est calculé en divisant le nombre de visites sur une page par le nombre total de visites du site. Si l'objectif du site est de développer la relation à la marque, développer l'intérêt et favoriser la préférence, il est important de suivre son taux de rebond et évaluer son évolution, tout en essayant de se benchmarker<sup>1</sup> à des sites équivalents. Donc chaque site, ou plutôt catégorie de sites, a son propre niveau de taux de rebond. Comme souvent sur le net, il est important de relativiser ou plutôt de contextualiser l'analyse de vos résultats, pour mieux évaluer les performances et ainsi se fixer des objectifs réalistes.

Une étude de Kissmetrics met en avant que le taux de rebond moyen est de l'ordre de 40 % et le nombre de pages par visite de 4,6. En se penchant sur les taux de rebond moyens par type de site, l'analyse montre qu'ils varient entre 10 % et plus de 90 %. Les sites de services, portails (Yahoo, MSN) et certains sites d'e-commerce ont des taux de rebond généralement faibles. À l'opposé, les sites à une seule page (les fameuses *landing pages*) ont les taux de rebond les plus élevés. La **figure 3.3** fournit des moyennes par industrie.

<sup>1</sup> Google Analytics fournit des informations de *benchmark* qui n'ont bien sûr qu'une valeur relative, puisqu'il est difficile de savoir comment elles sont calculées (quels sites spécifiques sont agrégés). Mais elles sont malgré tout utiles, en particulier dans le temps. Les agences interactives doivent également être capables d'orienter leurs clients sur le sujet.



Source : Kissmetrics, 2011

Figure 3.3 – Moyenne des taux de rebond par industrie

Le **taux de rebond des pages** est calculé en divisant le nombre de fois où la page n'a été vue qu'une seule fois, par le nombre de fois où la page a été la page d'entrée. Cet indicateur est spécialement important lorsqu'il concerne du contenu directement susceptible de développer l'intérêt, la préférence, voire l'action, l'achat dans le cas d'un site e-commerce. Suivez donc précisément les pages au contenu *chaud* de votre site. Si elles offrent un fort taux de rebond, soit le contenu n'est pas suffisamment intéressant, soit l'ergonomie n'est pas optimale, les visiteurs ne prenant pas le temps de s'y attarder.

Le **taux de rebond des sources de trafic** est calculé en divisant le nombre de visites sur une seule page de la campagne par le nombre de visites total de visites apportées par la campagne. C'est un indicateur à systématiquement analyser pour vos campagnes. Trop rares sont en effet les analyses visant à évaluer la qualité du trafic entrant, trop nombreuses sont celles s'arrêtant au nombre de visites ou visiteurs, indicateurs certes pertinents pour mesurer l'attention, mais trop limités pour pleinement prendre en compte la capacité d'un plan digital à susciter l'intérêt, le désir, voire l'action. La [figure 3.3](#) fournit un exemple d'illustration issu de Google Analytics. Il montre l'évolution du taux de rebond sur une période d'un mois (mars 2011).

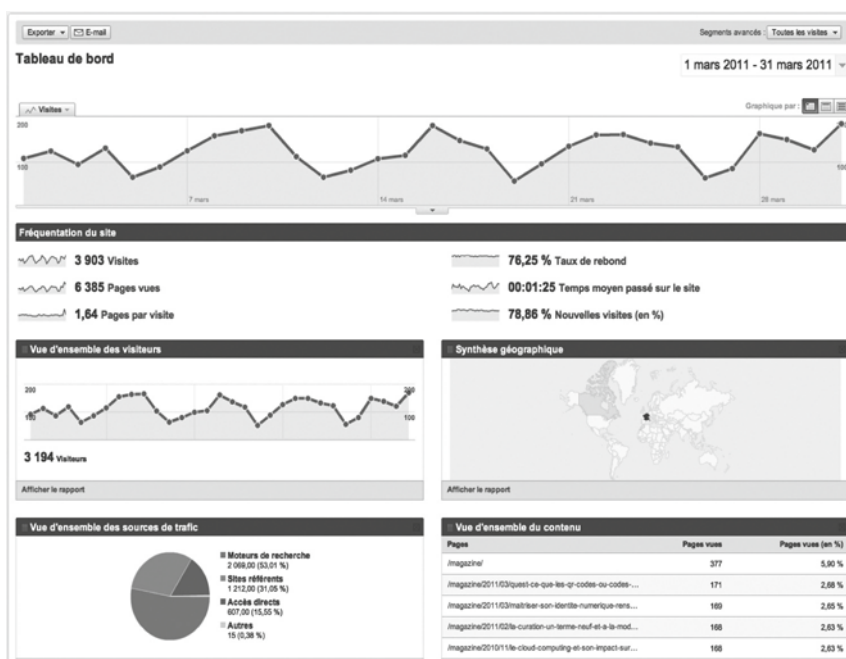


Figure 3.4 – Évolution du taux de rebond

C'est sans doute sur l'étape d'action qu'on attend le plus du média Internet. Souvenez-vous, nous avons abordé ce point dès le début de l'ouvrage : Internet a longtemps été considéré comme le média le plus mesurable, celui au moins le plus capable de quantifier les effets d'une action marketing. Cette croyance est largement dictée par les indicateurs mis à disposition par le *web analytics*.

**Le fameux taux de clics** est sans aucun doute l'indicateur le plus populaire. Il représente le pourcentage des visiteurs qui, exposés à un contenu (publicité, page web, mot-clef, lien sponsorisé), ont effectivement cliqué sur le stimulus (au sens publicitaire du terme pour reprendre la terminologie du modèle de persuasion AIDA). Toujours largement utilisé pour évaluer l'efficacité d'une campagne publicitaire, il est maintenant établi que même si le taux de clics est utile pour évaluer la capacité d'une campagne à susciter l'action (visite d'une site web, enregistrement à une base de données, achat), le taux de clics ne donne que des résultats partiels sur la pleine efficacité en termes d'action. Certaines actions ne sont en effet pas immédiates et peuvent s'étaler dans le temps. À cet effet, le taux de clics *post-view* – c'est-à-dire le pourcentage des visiteurs s'étant

rendu sur le site, ayant acheté, bien après l'exposition immédiate au message – devrait également être pris en compte pour étendre l'efficacité potentielle d'une campagne. Certaines campagnes publicitaires de type *branding* ou *display*, où l'objet essentiel est d'entretenir la présence à l'esprit d'une marque, voire de changer les perceptions des internautes à l'égard de cette marque, doivent être mesurées en « allant au-delà du clic » pour prendre en compte les changements d'attitude.

Nous aurons l'occasion de revenir de façon plus détaillée sur ce point dans les prochains paragraphes, lorsque nous traiterons le cas des indicateurs d'efficacité plus qualitatifs.

### ***Le ou les taux de conversion***

C'est l'indicateur le plus populaire des e-commerçants, puisqu'il mesure le pourcentage des visiteurs convertis en acheteurs lors de leur visite. Comme le taux de clics, qui peut mesurer selon le cas l'efficacité ou l'efficience d'une exposition à un stimulus, on peut imaginer que différents taux de conversion puissent co-exister pour mesurer l'efficacité ou l'efficience d'une action digitale et ce, de l'amont à l'aval du *digital conversion funnel* ou processus de conversion digitale (figure 3.5). Par exemple, la phase de recrutement du processus s'attachera *via* les taux de clics (donc de conversion) à mesurer la qualité des sources de trafic entrant (et leur coût associé dans une perspective d'optimisation du budget investi). Dans ce cas, le taux de conversion (ou de clics) peut être considéré comme un indicateur d'efficience, en particulier si l'objectif final de la campagne est de vendre ou tout simplement de faire en sorte que les visiteurs s'enregistrent dans une base de données, téléchargent un formulaire de demande d'informations, de rendez-vous. Le responsable du marketing digital pourra alors mettre à jour des taux de conversion propres à chacun des objectifs et à chacune des étapes du *digital funnel*.

Le tableau suivant résume l'ensemble des points abordés jusqu'ici. Il récapitule les KPI disponibles pour chacune des étapes du modèle AIDA. Sans se vouloir exhaustif, il permet au décideur de disposer de premiers éléments de réflexion sur le sujet. Dans tous les cas, rappelons encore une fois que les « bons KPI » sont avant tout ceux qui sont pertinents par rapport aux objectifs de la campagne de marketing digital à évaluer.

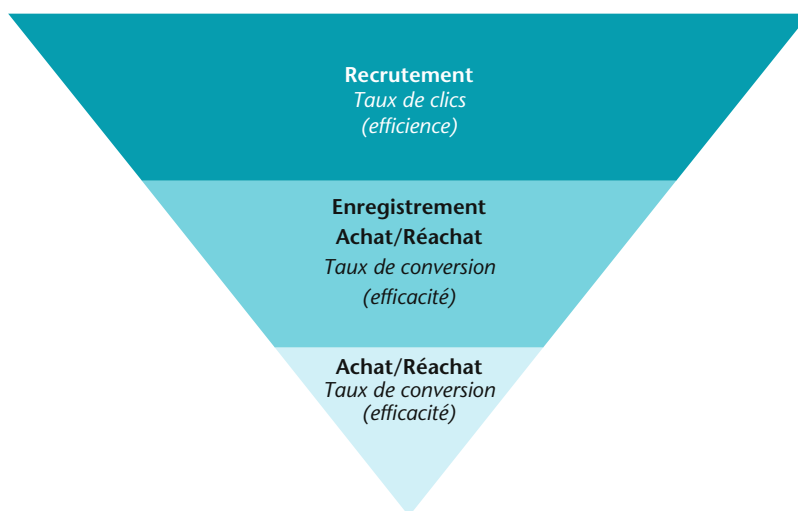


Figure 3.5 – *Digital conversion funnel*

Tableau 3.1 – *Récapitulatif des KPI issus du web analytics*

Étape du modèle AIDA	KPI du <i>web analytics</i> associé
<b>Attention</b>	Nombre de visiteurs Premiers visiteurs vs visiteurs répéteurs
<b>Intérêt</b>	Visiteurs répéteurs Durée moyenne de visite Nombre de visites moyennes par visiteur Nombre moyen de pages vues par visite Pages les plus visitées Taux de rebond
<b>Désir</b>	Nombre de visites moyennes par visiteur Nombre moyen de pages vues par visite Pages les plus visitées Taux de rebond
<b>Action</b>	Taux de clics Taux de conversion

## Les KPI des médias et de la publicité

Internet étant un nouveau média, il s'est d'abord construit autour des intervenants qui « ont fait » le média, à savoir les sites de médias. Le modèle d'affaires ou *business model* de ces sites reposant avant tout sur la valorisation et en particulier la quantification de leur audience, il était très tôt essentiel de la mesurer, de la quantifier pour pouvoir « la vendre » ou plutôt vendre de la publicité aux annonceurs intéressés par l'exposition de leurs messages à cette audience.

La quantification de cette audience média repose pour la plupart sur les mêmes indicateurs que ceux issus du *web analytics*. Ils sont donc de nature quantitative. On y retrouve tour à tour les mêmes métriques, que sont le nombre de visiteurs uniques, le nombre de visites, la durée de visite, qui permettent de construire le même type d'indicateurs que ceux décrits précédemment. La mesure d'audience repose sur deux méthodologies : l'une dite *site centric*, où ce sont les sites qui constituent l'échantillon de la mesure (on parle alors plutôt de mesure de fréquentation des sites), l'autre dite *user centric* où ce sont les individus, ou plutôt les navigations et comportements des individus, qui sont mesurés, et non les sites eux-mêmes. Les deux types de mesures sont complémentaires et permettent de mieux approximer la réalité et la diversité de l'écosystème Internet. Dans les deux cas, s'agissant avant tout de mesurer l'audience, donc de quantifier le nombre de visiteurs exposés à tel ou tel site ou contenu, nous classons **les indicateurs issus des mesures d'audience dans la catégorie des indicateurs mesurant l'attention et/ou l'intérêt du modèle AIDA**. De la même façon, ces indicateurs de taille d'audience se déclinent assez intuitivement pour constituer les premiers KPI d'une campagne publicitaire sur Internet : le nombre d'impressions servi par la campagne, par exemple, n'est rien d'autre que le nombre de fois où une publicité (quel que soit son format) a été délivrée aux visiteurs d'un site. Cet indicateur permet d'appréhender le niveau d'attention que la campagne est susceptible de fournir à la marque ou à l'annonceur (l'exposition à une publicité n'est bien sûr pas synonyme d'efficacité au sens strict du terme, encore faut-il que l'internaute ait pu l'avoir remarqué, c'est la raison pour laquelle nous utilisons l'adjectif « susceptible » ; on estime en général qu'à peine un bandeau sur deux est remarqué). Nous décrivons ci-après les principaux indicateurs d'audience disponibles.

## ■ Les indicateurs d'audience<sup>1</sup>

- **Les visiteurs uniques (VU)** : nombre d'individus différents ayant visité une partie d'un site, un site, un ensemble de sites, Internet au global ou sur une application durant un mois donné.
- **Les visiteurs uniques par jour** : nombre moyen d'individus ayant visité au cours d'une journée une partie d'un site, un ensemble de sites sur Internet au global ou sur une application durant un mois.
- **Duplication des visiteurs uniques** : nombre de visiteurs communs de plusieurs sites durant un mois donné.
- **Temps passé** : le nombre total de minutes passées par les visiteurs sur une partie d'un site, un site, un ensemble de sites, sur Internet au global ou sur une application durant un mois donné.
- **Temps passé par visiteur unique** : le nombre moyen de minutes passées par le visiteur sur une partie d'un site, un site, un ensemble de sites, sur Internet au global ou sur une application durant un mois donné.
- **Visite** : la consultation d'au moins une page d'un site durant un mois donné. Une absence de consultation de nouvelles pages sur un site web, depuis un même poste connecté, dans un délai excédant 30 minutes, équivaut généralement à une fin de visite.
- **La couverture (ou pénétration)** : sur une cible d'internautes donnée, c'est le pourcentage de cette cible touchée par le site.
- **L'affinité** : c'est le pourcentage de la cible touchée par un site sur l'audience totale du site. L'affinité peut se calculer sur les visiteurs uniques, les pages vues, les minutes, tant que les données restent disponibles.

## ■ Les indicateurs de la publicité<sup>2</sup>

Une fois le plan média construit, validé par l'annonceur et négocié auprès des régies publicitaires, la campagne peut être diffusée. L'agence suit alors le déroulement de la campagne au quotidien, la modifiant le cas échéant afin de l'optimiser (reparamétrage du périmètre, du *capping* d'exposition, du ciblage, de la part de voix). En fin de campagne, à l'inverse des autres médias, un bilan est systématiquement réalisé pour l'annonceur, en fonction des objectifs définis au

<sup>1</sup> Les définitions proposées sont celles de l'IAB France : [www.iabfrance.com](http://www.iabfrance.com).

<sup>2</sup> Comme pour les indicateurs d'audience, nous remercions l'IAB France, pour la mise à disposition des guides IAB France dont est tiré le contenu de notre section sur les indicateurs de la publicité : [www.iabfrance.com](http://www.iabfrance.com).

préalable. Ce bilan utilise les données provenant des différents outils : l'*adserver*, l'outil de *web analytics*.

### ***Les indicateurs de diffusion (des impressions commandées aux impressions visibles)***

Lors de la diffusion du plan média commandé, le **nombre d'impressions publicitaires** est suivi. Or une impression peut s'afficher dans une zone de la page non consultée par l'internaute. Il est donc, dans ce cas, plus intéressant de suivre le nombre d'impressions effectivement visibles et délivrées. Ce même *tracking* permet également de mesurer la durée d'exposition d'internautes à la publicité. Le nombre d'impressions est donc typiquement un indicateur d'attention potentielle, au sens du modèle AIDA.

### ***Les indicateurs d'interaction***

Le propre du média Internet est d'offrir à l'internaute la possibilité d'interagir avec la publicité, de façon bien plus large qu'un simple clic. L'utilisation croissante des formats événementiels ou formats *rich media* s'est accompagnée du développement d'indicateurs propres à la mesure de ceux-ci. Les indicateurs d'interaction découlent donc de cette évolution de l'utilisation du média. L'interaction peut être considérée comme désignant l'action réalisée par l'internaute sur le format publicitaire auquel il est exposé. Dans ce cas, le clic devient le deuxième niveau de l'interaction avec la publicité. En effet, l'internaute interagit d'abord, dès lors qu'il lance la lecture d'une vidéo, actionne, modifie ou coupe le son de celle-ci, qu'il joue avec la création au moyen de sa souris... Il est ainsi possible de comptabiliser le nombre d'impressions interagies, ainsi que la durée de cette interaction. Vient ensuite la mesure du taux de clics. Il est même possible d'aller beaucoup plus loin en calculant un taux de transformation, grâce à un *tracking* spécifique reliant les actions de l'internaute à son exposition publicitaire. Ce *tracking* peut être effectué, immédiatement ou dans la durée, de deux façons : les mesures post-clic (action faisant suite à un clic sur la publicité) et post-view (action faisant suite à une exposition publicitaire). On oppose souvent les analyses post-clic et post-view, alors que, comme on le voit ici, elles sont complémentaires. L'action trackée, définie en amont de la campagne, peut prendre différentes formes, de la visite d'un site à un achat, en passant par l'inscription à une newsletter. Ce *tracking* nécessite la pose de tags sur la publicité et/ou le site concerné. L'ensemble de ces indicateurs d'interaction peuvent, selon les objectifs propres à chacune des campagnes, être considérés comme des indicateurs d'attention, d'intérêt ou de désir, voire



d'action du modèle AIDA. Le responsable digital et son agence s'attacheront à définir l'indicateur ou les indicateurs qui correspondent à chacune des étapes du modèle AIDA.

### ***Les indicateurs d'audience de la publicité sur le site annonceur (site de destination de la publicité)***

La quasi totalité des formats publicitaires est cliquable et renvoie vers un site web (qui est alors appelé site de redirection). Les indicateurs issus du *web analytics* permettent alors de mesurer l'audience, le trafic généré par la publicité ainsi que les ventes. Nous renvoyons le lecteur aux paragraphes concernés.

Nous résumons dans le tableau suivant les principaux indicateurs ou KPI disponibles pour mesurer les médias et la publicité. Pour chacun d'entre eux, nous indiquons la ou les étapes du modèle AIDA pour lesquelles ils peuvent être utilisés.

**Tableau 3.2 – Récapitulatif des KPI des médias et de la publicité**

Étape du modèle AIDA	KPI des médias et de la publicité
<b>Attention</b>	Visites Visiteurs uniques Temps passé Couverture Affinité Nombre d'impressions servies Nombre d'impressions vues
<b>Intérêt</b>	Visiteurs uniques Temps passé Temps passé par visiteur unique Couverture Affinité Indicateurs d'interaction : clic, taux de clics
<b>Désir</b>	Indicateurs d'interaction : clic, taux de clics, taux de conversion
<b>Action</b>	Indicateurs d'interaction : clic, taux de clics, taux de conversion

Mesurer les effets de la publicité par ces seuls indicateurs quantitatifs peut souvent s'avérer assez limité, en particulier dans le cas de campagnes dites de branding où l'objectif est avant tout de rappeler la présence de la marque à l'esprit et/ou de développer son image. Dans ce cas, les annonceurs ont recours aux post-tests publicitaires, mais aussi à des indicateurs de mesure du « buzz »

ou « d'engagement » généré par la campagne. Ces indicateurs ont la particularité de directement impliquer l'internaute dans la mise en place des métriques. En d'autres termes, alors que les métriques quantitatives sont basées sur l'observation des comportements des internautes sur un site, suite à l'exposition à une publicité, les métriques qualitatives vont chercher à comprendre les effets et les réactions et intentions des internautes. Elles sont de ce fait plus orientées et centrées sur l'individu lui-même, le fameux « consommateur » cher aux spécialistes du marketing. Pour cette raison, nous les appelons les métriques et KPI consommateurs. Typiquement, par rapport à un groupe de personnes non exposées à une campagne, ces indicateurs permettent de comprendre et de mesurer chacune des étapes du modèle AIDA : combien se souviennent de la marque (attention), en ont-ils une meilleure image (intérêt), sont-ils plus enclins à l'acheter (désir/action) ? Est-ce qu'ils en parlent à leur entourage sur les réseaux sociaux (intérêt/désir) ? Bref, autant de métriques qui cherchent à mieux comprendre ce qui se passe « dans la tête des gens » et donc qui permettent de plus encore renseigner l'efficacité de la campagne sur des dimensions qualitatives. Nous distinguons deux types de métriques qualitatives : celles issues de l'interrogation directe des internautes (*asked metrics*), et celles collectées de façon passive ou indirecte sur les blogs et réseaux sociaux (*earned metrics*). Ces dernières renvoient à la mesure du buzz ou de l'engagement engendré par une campagne. Dans les prochains paragraphes, nous passons en revue chacune de ces métriques et les KPI qu'elles permettent d'établir.

## Les métriques et KPI consommateurs

Les métriques consommateurs sont de deux natures : celles obtenues par interrogation directe des personnes exposées à la campagne et/ou au point de contact *online* à évaluer (site Internet, page Facebook), et celles obtenues de façon indirecte car collectées en comptabilisant, par exemple, le nombre de fois que le nom d'une marque est mentionnée sur les blogs, forums et autres réseaux sociaux.

### *Les métriques consommateurs directes (asked metrics)*

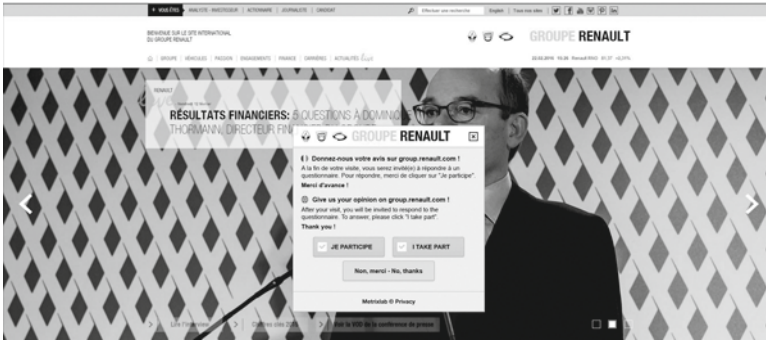
Bien connues des professionnels des études de marchés, ces métriques sont toutes celles obtenues par questionnement direct des consommateurs. Nous n'allons pas rappeler ici les règles de bonnes pratiques pour la mise en ligne

de questionnaires sur Internet<sup>1</sup>, mais il nous semble opportun de rappeler quelques principes clefs pour maximiser la validité et la fiabilité des informations collectées.

Premier point important : **la collecte doit se faire « à chaud »**, c'est-à-dire dans l'environnement naturel de l'internaute et au moment de l'expérience d'exposition ou de consommation du contenu interactif. Ce point est important, car il permet de s'assurer de la validité et de la fiabilité des informations collectées. Typiquement, dans le cas d'un site web ou encore sur une page Facebook ou sur Youtube, la collecte s'effectue sur le site à l'issue de la visite. Dans le cas d'une campagne de publicité *online*, l'interrogation se fait après exposition à la publicité par invitation aléatoire des internautes lors de leur navigation du site support de l'exposition.

Deuxième point important : ni trop court ni trop long, **le questionnaire va à l'essentiel, tout en cherchant à maximiser la qualité et l'exhaustivité de l'information collectée** et en minimisant le temps de collecte pour une expérience la plus optimale pour le consommateur. Au-delà de la justesse et de la clarté de formulation des questions, l'ergonomie du questionnaire est importante. Elle peut avoir un impact direct sur la qualité des réponses collectées, et donc sur les résultats d'efficacité mesurés... Dans cette même perspective, et sans pour autant vouloir favoriser les résultats d'impact, sur un site de marque, un site *corporate* ou un site e-commerce, on veillera particulièrement à **la qualité du design et à l'apparence du questionnaire et de la fenêtre d'invitation** à répondre. Dans ce cas, c'est bien la marque qui entre en communication avec ses visiteurs, il est donc normal que le *look and feel* de l'invitation et du questionnaire soient cohérents avec celui du site lui-même (voir l'exemple de *Pop in* d'invitation à répondre dans la [figure 3.6](#)). Cette attention a un effet direct sur les taux de participation et donc permet de maximiser la représentativité des réponses collectées. Une fois les réponses collectées (généralement des questions fermées, c'est-à-dire dont les réponses sont proposées au répondant lorsque la question lui est posée), sont calculés des pourcentages de réponses à chacune des questions. Ce sont ces pourcentages ramenés à telle ou telle base de répondants qui vont former les principaux indicateurs d'efficacité consommateurs.

<sup>1</sup> Le lecteur intéressé pourra consulter à ce sujet le chapitre sur les études en ligne dans le livre de T. Stenger, S. Bourliataux-Lajoinie, *E-marketing & e-commerce : concepts, outils et pratiques*, Dunod, 2014.



Source : Metrixlab

Figure 3.6 – Exemple de *Pop in* d'invitation à répondre à un questionnaire sur un site

Dans les paragraphes suivants, nous décrivons rapidement les principaux indicateurs consommateurs utilisés pour l'évaluation de la publicité et des sites web.

### Les indicateurs consommateurs de l'efficacité publicitaire

Les annonceurs éprouvent de plus en plus le besoin de mesurer l'efficacité de leurs campagnes *online* « au-delà du clic ». En effet, la plupart des marques grand public dont l'objectif est de rappeler la présence de la marque à l'esprit, de développer un image, ont besoin d'indicateurs sur la seule valeur du clic, dont le taux moyen est aujourd'hui de l'ordre de 0,03 %. Il est prouvé depuis bien longtemps que la publicité *online* a des effets substantiels sur la marque<sup>1</sup>. Dynamiclogic fut la première société qui, aux États-Unis, s'est systématiquement intéressée à la mesure de l'impact des campagnes *online* sur la marque. En utilisant, une procédure d'échantillonnage dite de test/contrôle (*via* un recrutement en continu, dit de *life sampling*), qui permet d'interroger des visiteurs des sites du plan média de la campagne *online*, la société Safecount propose par exemple d'isoler les réponses des personnes exposées au plan média (au (x) format(s) publicitaire(s), au (x) site(s) visité(s)) et le nombre d'expositions, ce qui permet d'établir des courbes de réponses et de les comparer à des personnes non exposées à ce plan<sup>2</sup>. Les différences obser-

<sup>1</sup> Hollis N., « Ten Years Of Learning Of How Online Advertising Builds Brands », *Journal Of Advertising Research*, juin 2005, pp. 255-268.

<sup>2</sup> Pour plus d'informations sur la méthodologie de *life sampling* : [www.safecount.net](http://www.safecount.net).

vées sur des indicateurs, tels que le souvenir publicitaire, la reconnaissance publicitaire, l'attribution, l'agrément ou l'intention d'achat, permettent de mesurer l'impact d'une campagne *online*. Lorsque la campagne *online* fait partie d'un plan plurimédia, la reconstitution des expositions probables aux autres médias permet d'évaluer les synergies médias Internet et TV, par exemple<sup>1</sup>. Il est également possible d'interroger les membres d'un *access panel online* pour réaliser des études d'efficacité publicitaire. Comme dans le premier cas, afin d'isoler les exposés et non-exposés au plan média, il est nécessaire de disposer d'un outil de contrôle de cette exposition (comme pour le *life sampling*, le tout est généralement mis en place grâce au *tagging* de l'ensemble des publicités du plan média *online*).

Sous l'impulsion d'une progression significative des investissements en *display* et d'une croissance exponentielle à venir, la part des études d'efficacité de la publicité *online* progresse et devient de plus en plus une affaire de spécialistes (Millward Brown Dynamiclogic, Comscore, etc.). À ce titre, le standard idéal de mesure semble encore à définir compte tenu de la faiblesse des taux de participation enregistrés, tant en *life sampling* que sur *access panels* qui, certes, semblent moins souffrir *a priori* de la non participation des internautes aux enquêtes, mais pèchent également par d'autres biais. Un rapport récent publié aux États-Unis par l'Internet advertising bureau (IAB), en août 2010, recommande d'ailleurs à l'ensemble des acteurs de « sérieusement » se pencher sur la question de la mise en place de standards de mesure d'efficacité acceptés par l'ensemble de l'industrie<sup>2</sup>.

La publicité étant par essence une communication persuasive, il est normal de retrouver, dans les principaux indicateurs consommateurs de la publicité, les grandes étapes du modèle AIDA. Tour à tour, en effet, ces indicateurs cherchent à mesurer l'attention, l'intérêt, le désir et l'action suscités par l'exposition à la publicité.

**La notoriété publicitaire, le souvenir publicitaire** sont les premiers indicateurs qui cherchent à mesurer le niveau d'attention des internautes. Ces indicateurs sont calculés par le pourcentage des personnes déclarant se souvenir avoir vu la publicité sur Internet pour telle ou telle marque. **L'indicateur de reconnaissance publicitaire** « brandée » ou « non brandée » (dans ce dernier cas, l'émetteur de la publicité est masquée lorsqu'elle est présentée aux interrogés), mesure le pourcentage de personnes qui se souviennent avoir vu le bandeau, la

<sup>1</sup> Pour exemple : [http://fr.crmatrix.com/produits/6d\\_campaign\\_360](http://fr.crmatrix.com/produits/6d_campaign_360).

<sup>2</sup> Pour plus d'informations, consulter le rapport de l'IAB : [http://www.iab.net/about\\_the\\_iab/recent\\_press\\_releases/press\\_release\\_archive/press\\_release/pr-080510](http://www.iab.net/about_the_iab/recent_press_releases/press_release_archive/press_release/pr-080510).

bannière. La reconnaissance est généralement considérée comme un indicateur d'impact publicitaire au sens créatif du terme. En effet, la reconnaissance peut être élevée, mais si le lien ou l'attribution à la marque est faible le souvenir ou la notoriété ne seront pas aussi élevés. Dans ce cas, la campagne aura mal exploité son plein potentiel d'impact pour attirer l'attention des internautes.

L'un des indicateurs les plus courants pour évaluer l'intérêt pour la publicité est l'**indicateur d'agrément** (*liking*) ou pourcentage des personnes déclarant « aimer » la publicité. D'autres indicateurs, dits de diagnostic, permettent de mieux apprécier l'attrait de la publicité et font tour à tour référence à son caractère plus ou moins intrusif, répétitif, humoristique, impliquant.

Les étapes de désir et d'action du modèle AIDA sont mesurées par les **indicateurs d'intention d'achat**, d'intention d'en savoir plus et d'intention d'en parler à son entourage. Pour étayer plus encore la compréhension du désir et de la préférence de marque développée par la publicité, il n'est pas rare de mesurer l'évolution d'indicateurs d'image de marque en comparant les perceptions entre exposés et non exposés au plan média.

L'efficacité est évaluée dans « l'absolu » en comparant les scores d'impact d'une campagne entre exposés et non exposés, mais aussi de façon « relative » au regard de normes prenant en compte la catégorie de produits de la campagne, du niveau d'investissement et des formats publicitaires (tailles des bannières, types d'animation). Nous aurons l'occasion de revenir sur les analyses mises en œuvre à partir de ces indicateurs d'efficacité au travers d'exemples.

Nous résumons dans le tableau suivant les principaux indicateurs « consommateurs » de l'efficacité publicitaire.

Tableau 3.3 – **Récapitulatif des KPI consommateurs de la publicité**

Étape du modèle AIDA	Indicateurs consommateurs de l'efficacité publicitaire
Attention	Notoriété publicitaire Souvenir publicitaire Reconnaissance publicitaire
Intérêt	Indicateur d'agrément Indicateurs de diagnostic
Désir/action	Indicateur d'intention d'achat Indicateur de demande d'information Indicateur de recommandation Indicateurs d'image de marque

## Les indicateurs consommateurs de l'efficacité d'un site web

De la même façon que pour la publicité, les seules métriques quantitatives issues de *web analytics* ne permettent pas d'évaluer pleinement l'efficacité d'un site web. Comment véritablement comprendre, par exemple, les effets sur l'image de marque d'une visite sur un site de marque ?

Typiquement ces effets *branding* ne peuvent pas être pris en compte et mesurés par les indicateurs quantitatifs. Comme nous l'avons vu, ces études invitent les visiteurs des sites à répondre à un questionnaire (en entrée et/ou sortie de site, méthodologie dite de « test/contrôle ») et permettent d'aller au-delà des seuls aspects ergonomiques de l'expérience du visiteur pour comprendre les leviers de satisfaction de cette expérience et l'impact de la visite en termes d'intérêt, de désir et d'action (au sens AIDA du terme). Qualifiées de « *web analytics attitudinal* » en opposition au *web analytics*, elles fournissent le « pourquoi » des visites sur un site et permettent également de mieux valoriser la place et le rôle du site Internet dans la stratégie digitale de la marque ou de l'entreprise (pour les sites institutionnels).

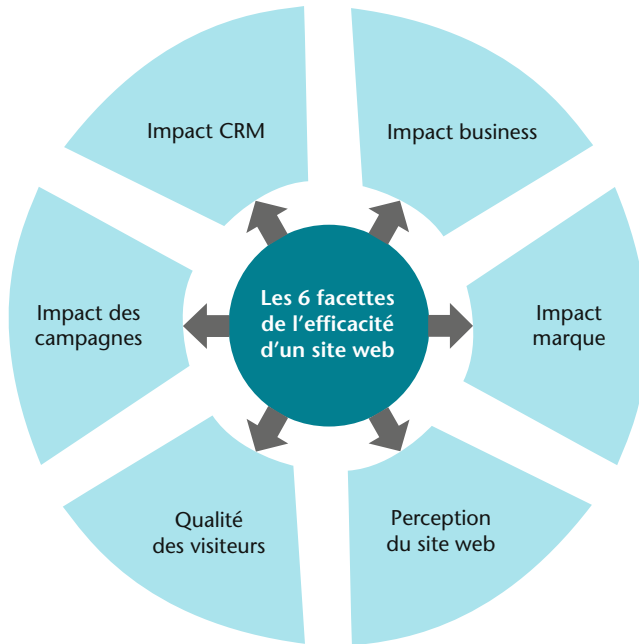
Par exemple, à partir de l'analyse d'une base de données agrégée de 102 études réalisées en ligne, dès 2005, Florès et Volle<sup>1</sup> montrent que le site de marque est un outil marketing qui permet d'améliorer plusieurs indicateurs de performance – notamment l'intention d'achat et l'attitude vis-à-vis de la marque – et permet d'engager un échange avec les meilleurs clients.

Le même type d'analyse conduite à partir de la base de données du baromètre *e-corporate* confirme l'impact du site *corporate* sur l'image de l'entreprise<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Florès L., Volle P. (2005b), « Potentiel relationnel et impact du site de marque sur la performance marketing », *Décisions marketing*, numéro spécial sur la performance marketing, 40, octobre-décembre, 39-50.

<sup>2</sup> Pour plus d'informations : <http://www.journaldunet.com/ebusiness/marques-sites/dossier/071005-barometre-sites-corporate/>.

La [figure 3.7](#) met à jour les six dimensions de l'efficacité d'un site web<sup>1</sup>.



Source : CRM Metrix

Figure 3.7 – Les six dimensions de l'efficacité d'un site web

Les six dimensions d'efficacité d'un site web permettent de mettre à jour et d'évaluer le fonctionnement du site dans son ensemble, de la qualification de ses visiteurs (qualité des visiteurs : en termes sociodémographiques, mais aussi et surtout en termes de valeur économique et d'influence), à leur provenance, en passant par l'impact des campagnes de recrutement *online* et *offline*, à la perception du site (au travers des mesures de satisfaction d'ensemble et spécifiques au contenu, à l'apparence, à la navigation), jusqu'à l'impact relationnel, *branding* et *business* de la visite sur le visiteur. Nous résumons dans le tableau suivant les principaux indicateurs consommateurs de mesure de l'efficacité d'un site web.

<sup>1</sup> Le concept de six dimensions d'efficacité d'un site a été développé par la société CRM Metrix.



Tableau 3.4 – Récapitulatif des Indicateurs Qualitatifs d'un site web

Étape du modèle AIDA	Les indicateurs consommateurs d'efficacité d'un site web
Attention	Premiers visiteurs vs visiteurs répéteurs Origine des visites : <i>online</i> ou <i>offline</i>
Intérêt	Qualité des visiteurs : profil sociodémographique, valeur économique, valeur d'influence Motivations de visite Accomplissement de l'objet premier de la visite Opinion de la marque avant visite Satisfaction Intention de revisite Intention de recommandation
Désir	Intention de revisite Intention de recommandation Changement d'opinion à l'égard de la marque
Action	Intention d'achat Intention de recommandation Achat durant la visite et/ou après la visite (sur le site ou en magasin)

## Les métriques consommateurs indirectes (earned metrics)

Les métriques consommateurs indirectes ou *earned metrics* (car « gagnées » au sens où les consommateurs ont spontanément mentionné la marque, posté un commentaire, « twitté » son nom, « liké » sa page Facebook, ou encore tapé son nom dans un moteur de recherche) sont généralement collectées en comptabilisant, par exemple, le nombre de fois que le nom d'une marque est mentionné sur les blogs, forums et autres réseaux sociaux, ou encore en analysant le « sentiment » ou le ton des commentaires pour cerner la valeur des conversations autour d'une marque : sont-elles positives, neutres, négatives ? D'autres analyses sémantiques plus poussées encore s'intéressent pour leur part à comprendre les images associées aux marques discutées. Pourquoi donc s'intéresser à ces métriques dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité du marketing digital ? La raison en est relativement simple.

Depuis l'explosion du fameux Web 2.0 en 2006, avec l'apparition des blogs et, plus récemment, des réseaux sociaux tels Facebook ou Twitter, les marques, et le marketing de façon plus large, sont entrés dans une nouvelle ère, celle où le consommateur est plus que jamais actif et capable de donner son opinion, de la communiquer à ses pairs ; bref d'influencer son entourage sur les marques et

produits qu'il achète, qu'il consomme, qu'il apprécie, qu'il déteste. Depuis cette époque, le bouche à oreille ou « buzz » sur Internet fait l'actualité des professionnels du marketing et de la communication.

En parallèle de campagnes dans les médias classiques, nombreuses sont les marques qui, aujourd'hui, s'attachent à activer le buzz sur Internet *via* des campagnes de marketing viral. L'objectif est souvent de diffuser les messages de la marque en activant le réseau des consommateurs influents ou leaders d'opinion<sup>1</sup>. Il est donc normal que les responsables de marque et leurs agences s'intéressent à l'impact de leurs campagnes digitales, voire de leurs campagnes en général, en suivant et en estimant le niveau d'engagement suscité par la campagne.

Si la notion d'engagement est communément utilisée, dans le jargon publicitaire, pour désigner la participation active d'un consommateur à la vie de la marque, elle revêt une dimension différente sur Internet. Comme nous l'avons déjà évoqué à propos des indicateurs quantitatifs d'efficacité de la publicité, la multiplication des formats *rich media* s'est accompagnée du développement d'indicateurs d'interaction, dits également d'« engagement ». À ce jour, il n'existe aucune convention quant à la définition de ces indicateurs qu'il est néanmoins nécessaire de ne pas confondre.

– L'interaction peut être considérée comme désignant l'action réalisée par l'internaute sur le format publicitaire auquel il est exposé. Elle participe de l'engagement mais n'en est pas sa seule composante. La mesure de l'engagement peut également comporter le temps d'exposition à la création ou encore les actions réalisées suite à l'exposition au message publicitaire (rédaction d'un commentaire sur le site de marque, sur un blog, transfert du contenu du message publicitaire à un tiers, relais d'une information sur les réseaux sociaux). Afin d'enrichir la mesure de l'engagement, intégrer des métriques liées à l'e-réputation de la marque s'impose comme une piste légitime. Comme l'engagement, **l'e-réputation** est une notion récente dont les indicateurs de mesure ne font pas encore l'objet de véritable compromis généralement accepté par les acteurs du marché. Elle recouvre l'ensemble des contenus qui touchent de près ou de loin la réputation ou le statut d'un individu, d'une société ou plus généralement d'une marque, et qui contribuent à son image. L'enjeu que présente, pour une marque, le pilotage de son e-réputation est donc bien réel et n'est plus à démontrer. Toutefois, les

<sup>1</sup> Pour une revue d'ensemble sur le sujet, voir par exemple Vernet E. et Florès L., « Communiquer avec les leaders d'opinion en marketing : comment et dans quels médias ? », *Décisions Marketing*, n° 35, juillet-septembre 2004, pp. 23-37.

possibilités de mesure disponibles sont nombreuses et plus ou moins précises et exhaustives. On retrouve par exemple des outils :

- de *crawling* et d'analyse lexicale/sémantique qui permettent d'extraire l'univers sémantique se rapportant à une marque ;
- de comptage qui dénombre le nombre de mentions d'une marque au sein de tweets, sur les blogs, compte le nombre de fans sur une page Facebook ;
- d'analyse des conversations sur les forums et les blogs ;
- d'étude des requêtes des internautes (*search*) effectuées autour de la marque.

Quels que soient les outils utilisés, les métriques obtenues permettent de construire des indicateurs qui mesurent **le bruit ou buzz d'une marque** (le nombre de mentions, de tweets, de requêtes sur un moteur de recherche, son nombre de fans), **le sentiment, la tonalité ou le ton des conversations** autour de la marque (positif, neutre, négatif), et **les images et territoires d'expressions associés** à cette marque. Chacun de ces indicateurs fournit des enseignements sur les niveaux d'impact ou d'engagement engendrés par les campagnes. Comme pour les autres indicateurs, nous les positionnons au regard du modèle AIDA dans le tableau ci-dessous. Selon les objectifs de la campagne, certains indicateurs sont utilisés pour une ou plusieurs étapes du modèle AIDA.

Tableau 3.5 – **Récapitulatif des Indicateurs de « Présence sociale » (Earned)**

Étape du modèle AIDA	Les indicateurs consommateurs indirects ( <i>earned metrics</i> )
<b>Attention</b>	Nombre de mentions du nom de la marque sur les blogs et forums Nombre de tweets Nombre de requêtes brandées sur un moteur de recherche Nombre de fans
<b>Intérêt</b>	Nombre de mentions de la marque sur blogs et forums Nombre de tweets Nombre de requêtes sur un moteur de recherche Nombre de fans
<b>Désir</b>	Mesure du sentiment (positif, neutre, négatif)/tonalité Images et territoires d'expressions associés
<b>Action</b>	Mesure du sentiment (positif, neutre, négatif)/tonalité

Comme c'est le cas pour les indicateurs issus du *web analytics*, on apprécie pleinement leur valeur dans le temps en comparant l'évolution des niveaux de performance avant, pendant et après les campagnes. Par exemple, la [figure 3.8](#) montre l'évolution de l'intérêt pour les partis de droite ou de gauche, avant et

pendant l'élection présidentielle de 2007. L'indicateur d'intérêt proposé n'est autre que le nombre de requêtes tapées dans Google.

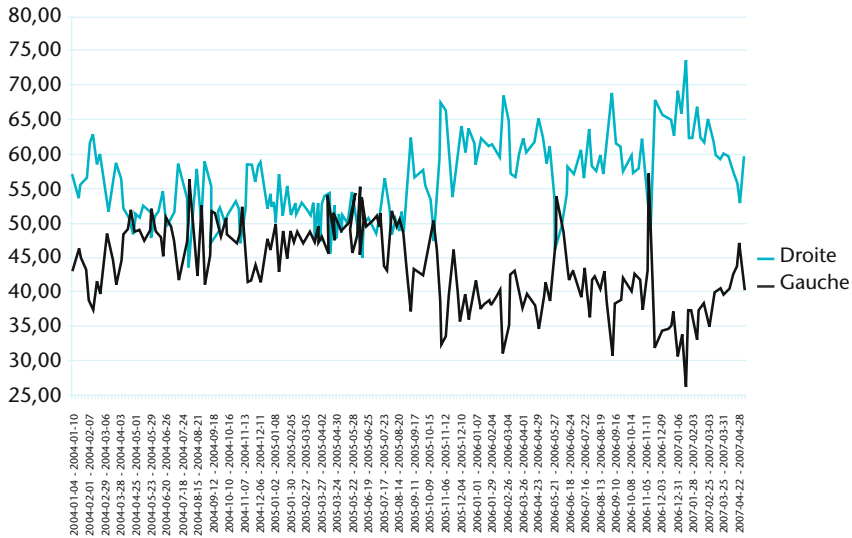


Figure 3.8 – Intérêt porté (nombre de requêtes) par les internautes à la droite totale et à la gauche totale à la présidentielle 2007

L'indicateur du nombre de requêtes est intéressant puisqu'il révèle, par exemple, qu'en regroupant l'intérêt pour les partis selon une décomposition droite-gauche, on constate que le jeu était encore très ouvert entre les deux camps jusqu'en septembre 2005. Après cette période, l'intérêt pour la droite *lato sensu* domine.

### ■ Pour une complémentarité des indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Au-delà des spécificités de chacun des types de métriques existantes, quantitatives ou qualitatives, l'essentiel est de mettre à jour, d'adapter et de choisir les métriques les plus à même de mesurer les objectifs d'une campagne ou d'un plan de marketing digital.

Nous n'insisterons jamais assez sur le fait que ce sont bien les objectifs marketing qui doivent dicter la mise à jour des indicateurs de mesure ou KPI adaptés. Comme nous l'avons longuement expliqué, ce n'est pas parce qu'Internet produit de nombreuses métriques qu'il est pour autant plus « mesurable », et que les métriques et indicateurs « gratuits » qu'il produit seront

toujours très utiles pour démontrer son impact et ce, pour chacune des étapes du modèle AIDA.

À titre d'exemple, la première étape du modèle AIDA qui fait référence à « attirer l'attention » peut se mesurer (selon le type de point de contact digital : site Internet, publicité Internet, page Facebook) par le biais de métriques quantitatives ou qualitatives ou les deux. Le nombre de visiteurs d'un site web peut tout à fait s'apparenter à une mesure d'attention. Le souvenir publicitaire ou la notoriété d'une marque suite à une exposition à une campagne digitale peut servir le même objectif.

De la même façon, la deuxième étape du modèle AIDA, qui fait référence à l'intérêt suscité, peut se matérialiser par le taux de clics, métrique quantitative par excellence et très populaire. Pourtant le seul taux de clics ne saurait et ne pourrait pleinement mesurer le potentiel d'exposition à une campagne de bannières *display*, par exemple. Le souvenir engendré, l'intérêt suscité pour la marque, sont des métriques qualitatives importantes et nécessaires pour mesurer au mieux les effets d'une campagne.

C'est donc bien dans l'alignement des métriques et des mesures aux objectifs, et non l'inverse, que la clef du succès se situe. Sans ce travail d'ajustement dès l'amont de la mise en œuvre du plan marketing digital, il est difficile de sereinement évaluer et valoriser les effets, et donc l'efficacité du marketing digital. C'est cette même discipline qui doit dicter la mise en œuvre des indicateurs de performance du marketing digital, pour mettre à jour des KPI ou *Key Performance Indicators*, capables de pleinement restituer, contrôler et valoriser l'atteinte des objectifs du plan mis en œuvre. C'est un avertissement et un appel que nous lançons aux acteurs de la profession marketing. Il est urgent qu'ils se réapproprient le Web et ses outils pour faire du marketing digital le principal outil de leur panoplie de conquête et de fidélisation des marchés. Le danger qui les guette est que financiers et techniciens du Web ne fassent que « compter », plutôt que réellement mesurer, en oubliant au passage les indicateurs consommateurs d'efficacité. Le Web est avant tout un phénomène social (les réseaux sociaux en sont le meilleur exemple) ; l'avenir du digital et du marketing en général tient à la prise en compte et au partage d'indicateurs d'efficacité quantitatifs et qualitatifs compris et partagés par tous. Mesurer n'est pas facile, mais c'est à ce prix que le digital et l'ensemble de la profession marketing ont et auront, plus que jamais, un bel avenir devant eux.

Avant de clôturer ce chapitre sur les métriques et KPI d'efficacité du marketing digital, le tableau 3.4 synthétise l'ensemble des métriques et KPI quantitatifs et qualitatifs disponibles pour mesurer et évaluer l'impact des actions du marketing digital, pour chacune des étapes du modèle AIDA : de la création

à l'entretien de la notoriété (attention), en passant par le développement de l'intérêt, de l'image et la préférence de marque (intérêt, désir), jusqu'à l'action, à savoir l'achat, le rachat ou encore la recommandation à un proche. Nous essayons également de classer l'ensemble des indicateurs pour chacune des « grandes catégories de média » à mesurer : *paid, owned and earned media* (POEM).

Tableau 3.4 – Métriques et KPI quantitatifs et qualitatifs

OBJECTIF MARKETING (NOTORIÉTÉ) ÉTAPE DU MODÈLE AIDA (ATTENTION)		
<i>Paid media</i> (publicité)	<i>Owned media</i> (sites)	<i>Earned media</i> (buzz/engagement)
Visites Visiteurs uniques Temps passé Couverture Affinité Nombre d'impressions servies Nombre d'impressions vues Notoriété publicitaire Souvenir publicitaire Reconnaissance publicitaire	Nombre de visiteurs Premiers visiteurs vs visiteurs répéteurs Premiers visiteurs vs visiteurs répéteurs Origine des visites : <i>online</i> ou <i>offline</i>	Nombre de mentions du nom de la marque sur les blogs et forums Nombre de tweets Nombre de requêtes brandées sur un moteur de recherche Nombre de fans
OBJECTIF MARKETING (IMAGE) ÉTAPE DU MODÈLE AIDA (INTÉRÊT)		
<i>Paid media</i> (publicité)	<i>Owned media</i> (sites)	<i>Earned media</i> (buzz/engagement)
Visiteurs uniques Temps passé Temps passé par visiteur unique Couverture Affinité Indicateurs d'interaction : clic, taux de clics Indicateur d'agrément Indicateurs de diagnostic	Visiteurs répéteurs Durée moyenne de visite Nombre de visites moyennes par visiteur Nombre moyen de pages vues par visite Pages les plus visitées  Taux de rebond  Qualité des visiteurs : profil sociodémographique, valeur économique, valeur d'influence Motivations de visite Accomplissement de l'objet premier de la visite Opinion de la marque avant visite Satisfaction Intention de revisite Intention de recommandation	Nombre de mentions de la marque sur blogs et forums Nombre de tweets Nombre de requêtes sur un moteur de recherche Nombre de fans

## ÉTAPE DU MODÈLE AIDA (DÉSIR)

Indicateurs d'interaction : clic, taux de clics, taux de conversion	Nombre de visites moyennes par visiteur Nombre moyen de pages vues par visite Pages les plus visitées	Mesure du sentiment (positif, neutre, négatif)/Tonalité Images et territoires d'expressions associés
Indicateur d'intention d'achat	Taux de rebond	
Indicateur de demande d'information	Intention de revisite Intention de recommandation	
Indicateur de Recommandation	Changement d'opinion à l'égard de la marque	
Indicateurs d'image de marque		

OBJECTIF MARKETING (ACHAT/RACHAT)  
ÉTAPE DU MODÈLE AIDA (ACTION)

Indicateurs d'interaction : clic, taux de clic, taux de conversion	Taux de clics Taux de conversion	Mesure du sentiment (positif, neutre, négatif)/Tonalité
Indicateur d'intention d'achat	Intention d'achat	
Indicateur de demande d'information	Intention de recommandation Achat durant la visite et/ou après la visite (sur le site ou en magasin)	
Indicateur de recommandation		
Indicateurs d'image de marque		

Souvent, nous sommes interrogés sur le nombre idéal de KPI à retenir. À cette question, nous répondons en souriant par l'expression « ni trop ni pas assez ». En effet, il n'y a pas d'indicateur unique et magique qui, à lui seul, résumerait la performance d'un point de contact digital. Cette approche est d'ailleurs très « américaine », et spécialement bien représentée, notamment par le NPS ou *Net Promoter Score*<sup>1</sup> qui, en l'espace de cinq ans à peine, est devenu l'indicateur de performance marketing de beaucoup de sociétés, et non des moindres, comme General Electric. Peut-on vraiment mesurer la performance d'une entreprise, d'un site ou d'un autre point de contact *online*, en soustrayant son nombre de « détracteurs » de son nombre de « promoteurs » ? Au mieux cet indicateur peut servir de *proxy* de diagnostic de la santé d'une marque, mais nombreuses sont déjà les études scientifiques très sérieuses qui ont montré ses limites et restrictions<sup>2</sup>. De façon plus importante, une étude conduite par la WFA<sup>3</sup> auprès de ses membres, nous renseigne sur le nombre idéal de KPI à retenir. Cette étude suggère que la moyenne se situe entre 5 et 10 : les responsables marketing digitaux de grands groupes considèrent que le nombre idéal de KPI se situe

<sup>1</sup> Pour plus d'information, voir [www.netpromoter.com](http://www.netpromoter.com).

<sup>2</sup> Voir par exemple publié dans *Journal Of Marketing*, « A Longitudinal Examination Of Net Promoter And Firm Revenue Growth », (2007), Vol.71, par Tim Keiningham et al.

<sup>3</sup> WFA : World Federation of Advertisers : [www.wfanet.org](http://www.wfanet.org), décembre 2011.

entre 5 et 10 (pour 52 % d'entre eux), voire entre 10 et 15 (pour 24 % d'entre eux). En France, le baromètre de la Performance du marketing digital de l'EBG (2014) confirme cette tendance puisque plus de 50 % des responsables digitaux disent utiliser moins de 10 indicateurs. Pour autant comme nous l'avons déjà évoqué, le nombre d'indicateurs retenus n'est pas pour autant de synonyme de confiance dans leur capacité à mesurer véritablement les effets, puisque 43 % de ces mêmes responsables ont un niveau de confiance moyen voir faible en ces indicateurs... Il n'y a donc pas forcément un nombre de KPI « idéal », le tout est bien sûr directement lié aux besoins et objectifs de suivi. Gardez en tête malgré tout que « le plus est souvent l'ennemi du bien ». Comme l'illustre bien Sylvain Caubel Directeur E-commerce et Digital du Groupe Lafuma, « *l'important est d'avoir des indicateurs qui permettent de prendre des décisions. Ce n'est pas un problème de disponibilité de la donnée, mais une question d'organisation et d'hommes* ».

Après avoir défini et expliqué chacun des KPI, quantitatifs ou qualitatifs, dans les prochains chapitres nous donnons des exemples d'application de ces métriques et indicateurs pour chacun des types de contacts média : *paid*, *owned* et *earned media*. L'objectif est d'illustrer et de mettre en pratique l'utilisation de ces KPI au travers d'exemples.

## L'essentiel |

- ▶▶ **Ce sont bien les objectifs marketing** (au sens du modèle AIDA : attention, intérêt, désir, action) visés qui dictent le choix des métriques et KPI les plus appropriés à chacune des étapes du modèle AIDA.
- ▶▶ **Différentes métriques et KPI** issues du *web analytics*, de la publicité ou encore des réactions des consommateurs eux-mêmes permettent d'évaluer l'efficacité du marketing digital.
- ▶▶ **Limités en nombre** pour permettre l'action et la mesure du progrès des objectifs visés, les « bons » KPIs sont de la responsabilité d'un homme, ou d'une équipe (champion) pour qu'ils soient compris et actionnables : sans mesure, pas de « bon » management.



## Chapitre 4

# Mesurer le paid media



### *Executive summary* |

- ▶▶ **Pour la plupart des marques**, faire de la publicité, ou communiquer « en payant », a toujours été l'une des activités les plus naturelles pour se faire connaître. C'est aussi le cas en digital. Pourtant, et alors que le contrôle d'efficacité est bien établi pour la publicité dans les médias *offline*, il n'est pas systématiquement mis en œuvre sur Internet.
- ▶▶ **Limités au seul suivi d'indicateurs quantitatifs** de couverture (nombre d'impressions, de visites, taux de clics), les effets *branding* sont le plus souvent ignorés (notoriété, image, intention d'achat). Ces effets sont pourtant décuplés avec les campagnes *cross-media* qu'il devient capital de mesurer et de valoriser.

## Mesurer le *paid media* : la mesure la plus naturelle pour une marque

La marque a toujours existé en parlant « d'elle-même » dans les médias. Les grands médias que sont la TV, la presse, la radio ou encore l'affichage ont longtemps été les meilleurs alliés des marques pour lancer un nouveau produit, repositionner une gamme ou tout simplement rappeler à leurs clients qu'elles existaient. Très tôt, s'est structurée une véritable industrie et un nouveau métier était né, celui de publicitaire. Les groupes de communication se sont développés autour des différentes compétences du métier de publicitaire, allant de l'achat d'espace au *media planning*, en passant par le planning stratégique et bien sûr la création.

Aujourd'hui encore, les agences disposent de spécialistes dans chacun de ses métiers, et par média, mais une tendance de fond a littéralement bouleversé le marché de la publicité : le digital. Tous les grands groupes ont dorénavant intégré le digital dans leurs compétences, et c'est bien « l'interactivité »<sup>1</sup> qui dicte le métier de publicitaire. Mesurer le *paid media* ou plus généralement la publicité sur Internet est donc une démarche relativement naturelle pour un annonceur. Certains d'entre eux, comme la société Procter & Gamble, qui consacre plus de 10 % de son chiffre d'affaires à la publicité, se sont très tôt intéressés à l'optimisation de leurs dépenses publicitaires en testant l'efficacité de leurs publicités, tant en amont du lancement du plan média – en faisant des pré-tests publicitaires –, qu'en aval, au travers des post-tests publicitaires, ou tout au long de l'année en suivant l'impact des publicités de l'ensemble des marques d'un marché (*tracking* publicitaires). Ces pratiques de tests se sont développées bien avant l'émergence du média Internet, et aujourd'hui des acteurs historiques de la mesure d'efficacité publicitaire, comme Ipsos ou Millward Brown, sont en concurrence avec des acteurs plus dynamiques et plus « digitaux ». Le digital représentant souvent plus du quart des investissements publicitaires, il n'est plus possible d'ignorer son importance et ses effets, aussi bien considérés individuellement qu'en synergie avec les autres médias.

Dans les paragraphes suivants, nous tentons d'illustrer la mise en pratique de KPI publicitaires en essayant de prendre en compte différents types de médias digitaux, de la bannière classique sur un site portail tel Yahoo, à l'effet du *search* ou de Youtube en matière de *branding*, l'impact de la publicité sur Facebook, en passant par les effets combinés des plans *cross-medias*.

<sup>1</sup> Voir sur le sujet, par exemple, l'excellent ouvrage de Marco Tinelli, *Marketing Synchronisé*, Eyrolles, 2012.

## Rappel : les principaux indicateurs quantitatifs de la publicité *online*

Ayant déjà défini les principaux indicateurs quantitatifs de la publicité dans le précédent chapitre, nous ne faisons ici que rappeler les principaux KPI disponibles en les remettant en perspective au regard du modèle AIDA. Rappelons, en effet, que dès le début de la diffusion de la campagne, l'agence peut en suivre en temps réel le déroulement, en utilisant les données provenant de l'*adserver*. Sont alors disponibles des indicateurs de diffusion de la campagne, à savoir le **nombre d'impressions** et les **indicateurs d'interaction**, dont le clic est le plus connu. Le *rich media* ayant permis le développement de formats de plus en plus engageants, d'autres indicateurs d'interaction peuvent également être disponibles avant même le clic lui-même. Au-delà des seules données de l'*adserver*, les données d'audience du site de l'annonceur, issues du *web analytics*, permettent d'enrichir les données de *reach* et de clic, ainsi que d'évaluer les visites et le nombre de visiteurs que la campagne a su drainer sur le site. Pour rappel, nous résumons dans le tableau suivant les principaux indicateurs quantitatifs d'évaluation de l'impact de la diffusion d'une campagne *online*.

Tableau 4.1 – Rappel des indicateurs quantitatifs de la publicité *online*

Étape du modèle AIDA	Indicateurs quantitatifs de la publicité <i>online</i>
Attention	Données issues du site de l'annonceur : Visites Visiteurs uniques Données issues de l' <i>adserver</i> : Nombre d'impressions servies Nombre d'impressions vues
Intérêt	Données issues de l' <i>adserver</i> : Couverture Affinité Indicateurs d'interaction : clic, taux de clics
Désir	Données issues de l' <i>adserver</i> : Indicateurs d'interaction : clic, taux de clics, taux de conversion
Action	Données issues de l' <i>adserver</i> : Indicateurs d'interaction : clic, taux de clics, taux de conversion



## Cas d'entreprise

### Un exemple d'utilisation d'AdServer (Atlas) à des fins de ciblage<sup>1</sup>

Re-lancé en septembre 2014, après son rachat par Facebook à Microsoft, Atlas serait-il une sorte de nouveau Médiamétrie de la publicité en ligne, capable de suivre le parcours d'un utilisateur (people-based) à travers tous les terminaux qu'il utilise (cross-device) ? Avec Atlas, l'ID Facebook de l'utilisateur, ses données personnelles et ses caractéristiques sont anonymisés pour devenir – via une clé de conversion que seul Facebook possède – un « ID Atlas », un contact qualifié, adressable mais anonyme.

Ferrero, accompagné par l'agence Fifty-Five est l'un des premiers à l'avoir testé en France, pour sa campagne Tic Tac « Minions », sur Facebook, mais aussi en display et en vidéo. « Nous avons utilisé Atlas pour nous assurer que la campagne était délivrée sur les 15-34 ans, raconte Guillaume Du Gardier (Ferrero). Sur les 8 millions de contacts touchés, plus de 80 % des impressions étaient sur cible ». Une satisfaction pour la marque, quand plus de 40 % des dépenses média sont gaspillées à cause d'un mauvais ciblage. Nouveauté pour l'annonceur, la mesure de l'exposition et ses résultats en temps réel permettent d'optimiser la campagne dès le deuxième jour. L'expérience a par ailleurs démontré la performance de l'achat démographique. Selon Atlas, entre 48 et 56 % des impressions sont délivrées sur cible avec un ciblage contextuel. Avec un l'achat démographique, entre 69 et 100 % des impressions sont dans la cible. « Nous sommes vraiment en train de passer du média planning à l'audience planning », résume Guillaume Du Gardier.

« Ce qui est totalement révolutionnaire d'un point de vue data, c'est la valeur du contact que l'on peut exploiter dans le temps » explique Nicolas Beauchesne. Au cours de la campagne Tic-Tac Minions, les ID Atlas des contacts touchés ont été conservés. « L'analyse des données sur les interactions des utilisateurs avec la campagne (clics, jeux, actions répétés) nous a permis d'identifier un million de contacts engagés, qui par leur comportement ont exprimé leur envie de recevoir des messages de la part de Ferrero. Ces « contacts ré-adressables » peuvent être récoltés et stockés dans le cloud, en France (en conformité avec les demandes de la CNIL) pour être éventuellement reciblés dans une prochaine campagne. Ferrero pourra aussi trouver des contacts jumeaux présentant les mêmes caractéristiques pour établir un nouveau plan média sur 4 millions de contact à la fois plus efficace et moins intrusif. »



<sup>1</sup> Le cas d'entreprise est issu de l'excellent « Petit Web » le « digital hub news » français, si bien animé par Geneviève Petit et Benoît Zante : <http://www.petitweb.fr/actualites/pourquoi-atlas-change-la-donne-dans-la-publicite-en-ligne/>

Dans le secteur du « food », les annonceurs devaient obligatoirement passer par les distributeurs et les médias pour faire de la publicité ou obtenir une tête de gondole en magasin. Atlas et plus généralement les datas collectées en ligne changent la donne en créant la possibilité d'un contact direct avec ces « adressable customers ». « Les agences médias imposent à l'heure actuelle leurs adserver, avec des frais techniques opaques et élevés qui sont hors loi Sapin, explique Nicolas Beauchesne. Mais la technologie « people-based » est bien plus pérenne que ces adserver, qui fonctionnent avec des cookies. En France, il n'existe sur le marché que deux suites de solutions pour suivre quelqu'un de A à Z, ce sont les écosystèmes de Facebook et de Google. Sur les datas, ils sont imbattables en termes de collecte, d'exploration et d'activation. Les seuls adversaires à leur taille sont... en Chine, Tencent ou Alibaba. »

Les agences média « traditionnelles » ne tiennent pas forcément à pousser Atlas : changer d'*adserver* est un chantier technologique énorme. Et les agences n'y ont pas intérêt, pour une question de rémunération, mais aussi de pérennité de la relation sur les datas. Atlas démarche donc directement les annonceurs, avec un argument : leur permettre de s'émanciper de leurs agences, grâce à un accès direct aux données...

### ■ À propos de la visibilité « réelle » des impressions servies et leur impact sur le ciblage

Avec moins de 50 % des publicités en ligne réellement visibles, la visibilité réelle est l'un des enjeux majeurs du display. Depuis, 2 ou 3 ans, le nettoyage du secteur a commencé mais reste loin d'être achevé. Sans compter, comme nous l'avons vu précédemment, que pour les impressions vues, la cible n'est pas forcément atteinte. En 2013, l'arrivée d'OCR – renommé depuis « Digital Ad Ratings » – qui permet de mesurer la couverture sur cible, a été un choc. « Cela a donné lieu à des discussions sérieuses avec nos clients » reconnaît Corinne Abitbol<sup>1</sup>, DG Etudes et Recherches, d'Omnicom/MediaGroup. Un choc, mais aussi une opportunité : les nouveaux instruments prouvant le défaut de visibilité peuvent également servir à mieux cibler. Selon une étude Nielsen, 41 % des dépenses média ciblant les femmes de 25-49 ans sont gaspillées car elles n'atteignent pas leur cible.

Un autre indicateur a fait son apparition mi-2015, après des années de discussions : le GRP vidéo. Cet outil développé par Integral Ad Science mesure le taux moyen, une notion de qualité d'exposition à la vidéo, les impressions sur cibles et le temps passé. L'arrivée de ces nouveaux outils amène agences média et annonceurs à revoir leur

<sup>1</sup> Extrait d'un article de PetitWeb.fr : <http://www.petitweb.fr/actualites/pourquoi-renault-a-arrete-le-mediaplanning/>

façon d'orchestrer leurs campagnes et de mesurer la performance. Maintenant que ces outils existent, il n'y a plus d'excuse pour ignorer les questions de visibilité, voire d'impressions frauduleuses. Surtout, ces outils permettent d'accélérer le passage du médiaplaning à l'audience planning. « Avec les annonceurs les plus matures, comme Renault, on peut réfléchir aux outils qui existent pour s'affranchir du *mediaplaning*, qui montre ses limites. D'ailleurs, aujourd'hui, Renault ne fait plus de *mediaplaning* » explique Corinne Abitbol. La mesure OCR/Digital Ad Ratings est devenue systématique chez OmnicomMediaGroup pour mesurer la différence entre le ciblage promis et le ciblage réel. « Les bons élèves affichent des résultats 20 points au-dessus de la moyenne publiée par Nielsen, d'autres sont bien en-dessous. » Ce qui les a évidemment sortis des plans. « Nous avons adopté de nouvelles méthodes : du test&learn et des POC (*proof of concept*), pour tester des canaux avant de généraliser. »

Ce changement d'état d'esprit s'accompagne aussi de l'abandon d'indicateurs ringardisés comme le taux de clic. « Autrefois, l'optimisation à mi-campagne était basée sur le taux de clic. Mais c'est une lecture très parcellaire de l'efficacité d'une campagne. » Selon les études de Microsoft, ceux qui cliquent le plus fréquemment sont les plus de 65 ans... Et beaucoup de ces clics sont des erreurs. Mais alors que l'impact des ad-blockers n'est plus négligeable, il faut aussi penser à la pression publicitaire. Certaines régies commencent à gérer la répétition multi-écran. Quel est le capping (le nombre d'expositions par individu) optimal ? « À un sommet récent sur la data, on préconisait 2,14, mais on n'en fait pas un dogme. La répétition peut être plus élevée, car ce qui compte, c'est la qualité de cette exposition » explique Corinne Abitbol. Pour Erik-Marie Bion, de Microsoft Advertising, le « moment » devient une dimension de plus en plus importante. Surtout, une trop forte répétition peut nuire à l'image de l'annonceur. « Trop de publicité tue la publicité. Et tue aussi les sites » lance Erik-Marie Bion en prenant en exemple une page web qui empilent les annonceurs : HP, Intel, mais aussi Air France et même Microsoft tout en haut.

Chez Renault, Jean-Hubert Cornet, Digital Manager, a expérimenté la révolution de l'optimisation en ligne en même temps que la marque lançait de nombreuses voitures arborant de nouveaux noms. « Pour émerger, le reach est important : les objectifs d'image et de notoriété sont très forts. Le travail sur la visibilité est primordial. » Une dimension d'autant plus importante que l'expérience a un impact avéré sur l'image de marque de Renault, qui est suivie tous les 4 mois. Enfin, la nouvelle frontière de l'annonceur est celle du real-time marketing. « On fait de l'audience planning mais aussi du moment-planning. S'il y a un pic de pollution demain matin, il faudrait qu'on soit capable de communiquer immédiatement sur ce sujet. » Renault devrait être prêt mi-2016.

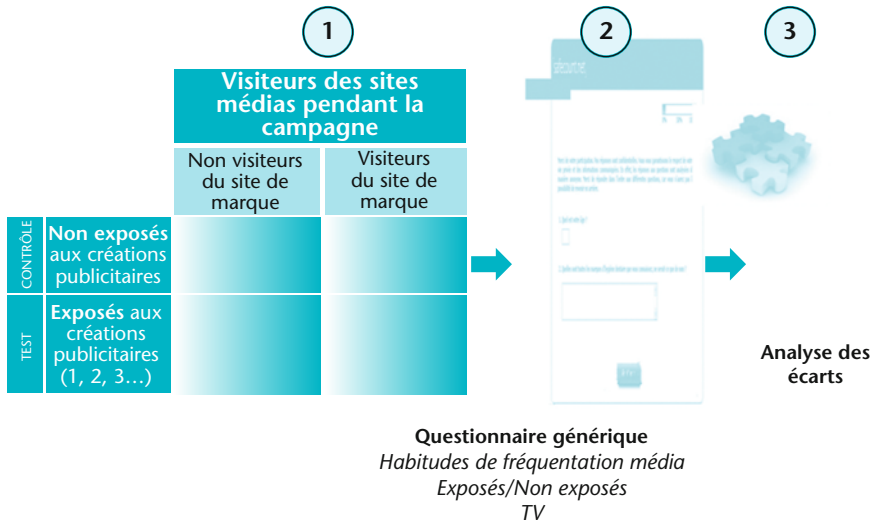
Le clic ne pouvant expliquer à lui seul les effets de la publicité on line, le développement conjoint de la baisse des taux de clics et des investissements croissants on line sont les principaux moteurs du développement d'une pratique de tests d'efficacité *branding*, dont le propos est véritablement de mesurer les effets progressifs de l'exposition publicitaire (au sens du modèle AIDA), pour développer la notoriété, l'image, l'achat et la fidélité. Même si l'achat de mots-clés constitue la principale dépense du marché, l'ensemble des professionnels s'accordent à dire que la croissance future du marché de la publicité en ligne sera portée par le *display* et donc par l'effet *branding* du *display*, en particulier en synergie avec les autres médias.

## Mesurer les effets *branding* de la publicité *online* : rappels méthodologiques

Les dispositifs d'étude mis en place pour mesurer les effets *branding* de la publicité *online* utilisent une méthodologie dite de test/contrôle. Elle permet d'interroger des visiteurs des sites du plan média de la campagne *online* et, avec le « *taguage* » systématique de l'ensemble des créations du plan media *online*, d'isoler les réponses des personnes exposées (échantillon test) au plan media (au (x) format(s) publicitaire(s), au (x) site(s) visité(s)), et le nombre d'expositions (qui permet d'établir des courbes de réponses), afin de les comparer à des personnes non exposées (échantillon contrôle) à ce plan. Les différences observées sur des indicateurs tels que la reconnaissance publicitaire, l'attribution, l'agrément, l'image ou l'intention d'achat, permettent d'établir un diagnostic de la campagne et de son impact en matière de *branding* (notoriété, image, achat/fidélité). Les répondants peuvent être soit directement recrutés sur les sites du plan média (*live sampling*), soit à partir d'*access panels online*. Dans ce dernier cas, c'est à l'issue de la diffusion du plan média que la collecte des réponses est réalisée, alors que dans le cas du *life sampling*, la collecte se déroule tout au long de la campagne. La [figure 4.1](#) illustre le dispositif d'étude qui permet d'isoler les effets auprès d'exposés au plan média seul et au site Internet de la marque également.

Par ailleurs, lorsque la campagne *online* fait partie d'un plan plurimédia, la reconstitution des expositions probables aux autres médias (la télévision en particulier) permet d'évaluer les synergies *cross-media*. Les annonceurs français et internationaux sont de plus en plus friands de ces dispositifs de tests, car ils

permettent de disposer d'une bonne lecture d'impact par canal et aussi d'évaluer les synergies médias. Dans les paragraphes suivants, nous nous proposons d'illustrer le tout au travers d'un exemple réel du cas d'une marque de grande consommation<sup>1</sup>.



Source : CRM Metrix

Figure 4.1 – Dispositif d'étude *cross-media* : contrôle réel de l'exposition *online* (via « *taguage* ») et simulation des probabilités d'exposition au plan média *offline* (TV)

## Un exemple de résultats d'efficacité pour une campagne *cross-media*

La meilleure façon d'expliquer et d'illustrer est souvent de donner un exemple pratique. Nous présentons ici tour à tour le contexte et les principaux résultats fournis par les KPI qualitatifs du post-test *cross-media* CRM Metrix.

<sup>1</sup> Les exemples et données sont issus du petit-déjeuner de présentation publique du 8 juin 2010 organisé par CRM Metrix et l'un de ses clients, la société P & G France.



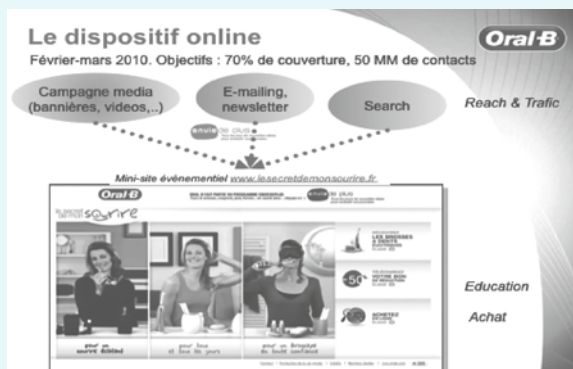
## Le contexte et les objectifs de la campagne Oral B



### Cas d'entreprise

#### La campagne d'Oral B

Oral B est le leader incontesté des brosses à dents électriques en France, mais la marque reste un *challenger* du marché des brosses à dents, puisque seuls 10 % des Français sont utilisateurs de l'électrique. Positionné comme produit haut de gamme (le prix des produits varie de 20 à 100 euros), les principaux objectifs de la campagne étudiée sont de développer la notoriété de la marque et de la catégorie, en favorisant la mémorisation des avantages et bénéfices spécifiques du brossage électrique. L'objectif ultime est bien sûr de lever les barrières à l'essai et de maximiser l'achat *via* la mise en avant d'offres promotionnelles. Pour ce faire, le dispositif média, mis en place de février à mars 2010, repose sur une pression *cross-media* importante, relayée en magasin, à la télévision et *online*. Comme le montre la [figure 4.2](#), la composante digitale du plan média comprend un dispositif de *search*, de *display* et d'e-mailing, incitant les consommateurs à visiter plus amplement le mini-site dédié à la démonstration produit et destiné à éduquer et encourager à l'essai. De façon plus spécifique, les objectifs marketing dédiés au *online* sont d'augmenter la notoriété grâce à une couverture média plus étendue, mais aussi d'élargir le discours de la marque avec un contenu informatif plus développé et démonstratif. Dans ce contexte, les objectifs d'étude sont de mesurer l'impact d'ensemble du dispositif, et de la campagne *online* en particulier, et ce, à chaque étape de l'expérience consommateur : de l'exposition média jusqu'à la visite du site web et à l'intention d'achat déclarée.



Source : P & G France

Figure 4.2 – Le dispositif *online* de la campagne Oral B (février-mars 2010)

## Les principaux résultats de la campagne Oral B

En dehors des indicateurs fournis par le post-test, le responsable digital dispose généralement des indicateurs quantitatifs fournis par l'adserver. Ces KPI quantitatifs sont par exemple le nombre d'impressions, les indicateurs d'engagement tels que le nombre de clics et le taux de clics, et permettent d'avoir une première compréhension et évaluation de la couverture de la campagne et de son efficacité. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons les présenter dans l'exemple décrit ici. Cependant, compte tenu des objectifs branding assignés à la campagne (notoriété, éducation, essai), seuls les résultats d'un post-test peuvent permettre de répondre effectivement au besoin de contrôle d'efficacité *branding* de la campagne. Nous présentons dans la [figure 4.2](#) les principaux résultats du post-test<sup>1</sup>.

### Les indicateurs normés

Campagne média web (bannières et vidéos) Oral B		
	Écarts non exposés vs exposés Web (n = 513)	Écarts vs normes 6D Campaign 360
Reconnaissance	+++	+
Attribution	++	+
Appréciation	=	+
Notoriété spontanée	+++	++
Notoriété assistée	++	++
Intention d'achat	=	+

Positif

Négatif

Différences significatives vs cellule non exposée (95 %)

Source : post-test *cross-media* CRM Metrix

Figure 4.2 – Principaux résultats d'impact de la campagne Oral B

<sup>1</sup> Les résultats présentés le sont de façon relative et directionnelle. Pour des raisons de confidentialité, les chiffres exacts ne peuvent être présentés. Ce sont donc les tendances d'impact qui le sont. Le tout permet de porter un diagnostic adéquat. De façon générale, les KPI sont des % (base 100), qui sont comparés systématiquement à des normes (dans le cas présent les normes sont celles de CRM Metrix). Ces normes permettent d'orienter et de relativiser les résultats par rapport à d'autres tests réalisés dans le même contexte, la même catégorie de produits, le même type de marques.

Deux niveaux de lecture sont proposés : une comparaison des scores d'impact entre exposés et non exposés à la campagne *online* (1<sup>re</sup> colonne), et une évaluation des niveaux d'impact des exposés par rapport aux normes (2<sup>e</sup> colonne). L'analyse suggère ici que la campagne atteint clairement son objectif de développement de notoriété. Grâce à de bons niveaux de reconnaissance et d'attribution, la campagne est « visible » et mémorisable, bien attribuée à la marque. Le niveau d'attention généré permet de développer de façon significative la notoriété de la marque Oral B. Le score d'intention d'achat demeure quant à lui moyen, puisque relativement stable entre exposés et non exposés et légèrement au-dessus de la norme. Ce dernier résultat reste en soi acceptable, puisqu'il n'est pas très surprenant qu'une seule campagne, aussi créative soit-elle, puisse, du jour au lendemain, pousser une grande majorité de Français à vouloir essayer une brosse à dents électrique, alors que la pénétration du produit est d'environ à peine 10 %... Le problème est en quelque sorte moins celui de la campagne que celui des Français, clairement plus réfractaires que d'autres voisins européens, comme l'Allemagne par exemple, à l'usage de la brosse à dents électrique.

Les courbes de réponse à une exposition *online* publicitaire plus soutenue (figure 4.3) confirment le bon potentiel d'impact de la campagne. Ce dernier progresse significativement après trois ou quatre expositions *online*. Seul l'agrément ou niveau d'appréciation d'ensemble reste stable et en retrait.

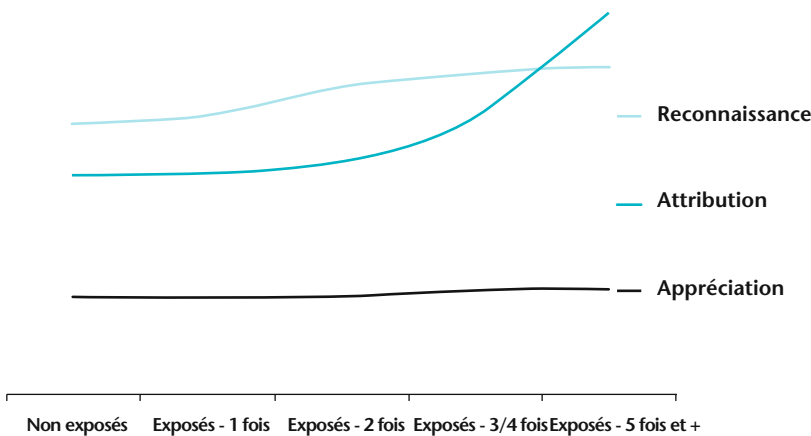


Figure 4.3 – Courbes de réponses à l'exposition *online*

D'autres résultats qui combinent l'impact du plan plurimedia, et en particulier la télévision, confirment l'impact général de la campagne, mais aussi et surtout l'impact additionnel apporté par la campagne *online*, tant en termes de couverture d'audience additionnelle qu'en termes de développement de la notoriété et d'intention d'achat. De la même façon, la visite du site Internet (suite à une exposition à la publicité *online*) confirme l'intérêt ainsi que la valeur informative et d'éducation apportée par le site. Au final, le post-test permet de valider l'efficacité d'ensemble de la campagne, et en particulier la contribution spécifique du média *online*. Seul le post-test est d'ailleurs en mesure de répondre aux objectifs de contrôle d'efficacité que sont le développement de la notoriété et l'essai. En effet, les seuls indicateurs quantitatifs issus du *web analytics* ne permettent pas de répondre à ces objectifs. Nous encourageons donc les responsables de marques et les responsables digitaux à tester leurs campagnes digitales, en particulier celles dont l'investissement commence à être conséquent (au-delà de 100 K euros par exemple) et qui s'insèrent dans un plan plurimédia. Ils seront alors capables de comprendre et d'évaluer l'impact d'ensemble de leurs actions, mais aussi de mesurer l'utilité du digital et ainsi être plus à même de soutenir son investissement.



## Avis d'expert

**GEORGES MAO**, *Head of market insights, Southern Europe, Google*

**VOS CLIENTS ANNONCEURS  
GRANDS COMPTES METTENT-ILS  
SYSTÉMATIQUEMENT EN PLACE UNE  
MESURE D'EFFICACITÉ DE LEUR MARKETING  
DIGITAL ? COMMENT LES AIDEZ-VOUS  
À MESURER L'IMPACT DE LEURS ACTIONS ?**

Une grande majorité des grands comptes annonceurs de Google et leurs agences conseils associent systématiquement le digital à une mesure d'efficacité, soit en récupérant des volumes de contacts et de clics des ventes en ligne, à des fins de performance, soit en ayant recours à des tiers (panels, instituts), afin de mesurer des effets en lien avec leurs objectifs : post-

tests de campagne, bilan d'impact sur les ventes en magasin...

Google aide ses clients annonceurs et leurs agences à optimiser leurs campagnes, grâce à l'accès permanent aux plates-formes de *reporting* disponibles sur les produits publicitaires (exemple : la plate-forme AdWords pour les mots-clefs). Ces outils, quelquefois associés aux analyses de nos experts, permettent de rendre plus efficaces les achats effectués, au profit du CPC (coût par clic) ou d'un coût à la performance plus étoffé.

Dans le cadre de la communication digitale et des objectifs de visibilité

et de notoriété, Google propose à certains de ses annonceurs des post-tests opérés en environnement *cross-media* (généralement sur des campagnes TV et YouTube), afin de pouvoir, d'une part, repérer « après les faits » la complémentarité et l'efficience comparée des différents médias et, d'autre part, de mieux apprécier les impacts et synergies d'effets apportés par les différentes combinaisons d'exposition TV et Web, et identifier à quelles étapes de la prise de décision la communication digitale opère le plus auprès des consommateurs exposés.

Dans le cadre du *cross canal* et des objectifs de flux indirects, Google opère des études permettant de mieux attribuer l'impact des points de contacts digitaux et leur contribution aux ventes dans les réseaux physiques, afin d'aider les annonceurs à mieux orienter leur mix de communication et de marketing. Ces études s'opèrent de plusieurs façons, soit par la mise en place de modélisation (économétrie), soit *via* des expérimentations géociblées, soit encore par le biais de panels de consommateurs.

En matière de mesure, quels sont les projets sur lesquels vous travaillez pour plus encore mesurer l'impact et la valeur du digital pour vos clients annonceurs ?

#### TROIS GRANDS TYPES DE PROJET DE MESURE D'IMPACT :

- *Cross-media* : mieux mesurer la consommation des médias (4 écrans) d'un même individu (TV, ordinateurs, tablettes, mobile), permettre la mise en place d'une meilleure planification des contenus et de la publicité, et mieux repérer les complémentarités entre la TV et la vidéo en ligne, notamment afin de révéler la capacité de la vidéo en ligne à toucher des publics difficiles *via* la TV.
- *Online to store* : mise en place de *business cases* pour mieux apprécier l'attribution et le retour sur investissement du digital (Web, mobile) vis-à-vis des ventes opérées en réseaux physiques.
- Nouveaux usages : identifier les usages des consommateurs sur des plates-formes d'abord émergentes maintenant leaders, comme le smartphone et les tablettes, et identifier des opportunités en liaison avec des objectifs clés pour les annonceurs.

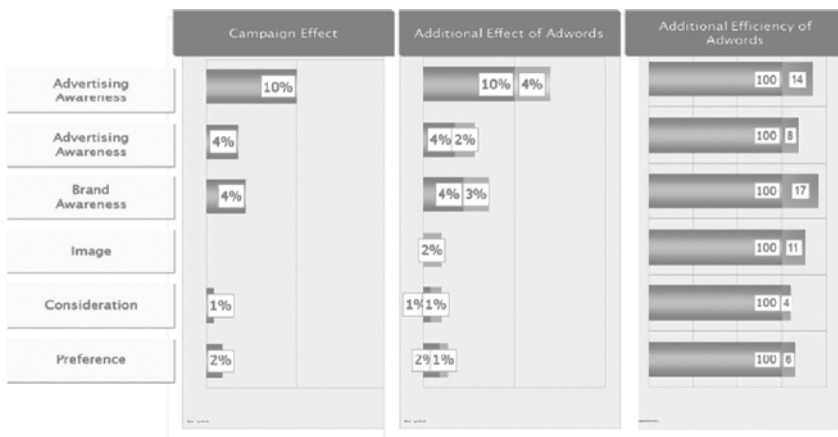
## À propos de l'impact du *search* en matière de *branding*

Les investissements publicitaires ayant été historiquement tirés par le *search*, c'est-à-dire la publicité sur les moteurs de recherche – en premier lieu Google et son programme « AdWords » –, la question est souvent posée et mérite réponse. En effet, au-delà des effets directs en matière d'impact que mesurent parfaitement les données de *tracking* du programme AdWords (clic par mot-clef, coût par clic par mot-clef, conversion par mot-clef), quels sont les effets de la publicité par mots-clés en matière de *branding* ? En d'autres termes, au-delà du seul clic généré

par la campagne, l'exposition peut-elle être génératrice d'impact en matière de notoriété, d'image, d'intérêt et de préférence (au sens du modèle AIDA) ?

Pour répondre à ces questions, la société MetrixLab, en partenariat avec Google, a développé une méthodologie entrant dans le cadre de son post-test *cross-media* (méthodologie qui se rapproche de celle décrite dans le cas Oral B) et permettant de prendre en compte les effets additionnels d'impact du *search*. Les résultats sont significatifs (figure 4.4) et confirment que le *search* est non seulement un moyen de faire de l'impact direct (*via* les mises en contact direct qu'il permet : le clic), mais aussi indirect, au travers de ses effets sur la notoriété, l'image et la considération des marques sponsors.

Les effets les plus significatifs sont sur la notoriété publicitaire et la notoriété de la marque, mais aussi sur l'image de marque. Un effet moins significatif est également noté sur la considération et la préférence.



Source : MetrixLab et Google

Figure 4.4 – Impact additionnel du *search* en matière de *branding*

L'ensemble des résultats militent donc en faveur d'un effet général du *search*, effet qui va bien au-delà du seul clic puisqu'il permet d'impacter l'ensemble du *funnel* de conversion, de la notoriété à l'achat, en passant par l'image.

Au-delà de son orientation basée sur la performance, la publicité par mot-clé peut donc parfaitement compléter les dispositifs de *branding* traditionnellement mis en place en *cross-media*, et ainsi permettre de servir des objectifs de conversion immédiats, mais aussi de *branding*.

## À propos de l'impact de la vidéo *online* en matière de *branding*

Alors que le marché de la publicité TV souffre en période de crise, celui du marché de la publicité *display* continue de progresser à un rythme soutenu, en particulier sous l'effet comme nous l'avons vu des formats vidéo *online*. Plusieurs études dont celles de SmartClip et Nielsen<sup>1</sup>, aux États-Unis, et de MetrixLab<sup>2</sup> en Europe, mettent en lumière non seulement l'impact supérieur de la vidéo sur le *display*, mais aussi la complémentarité des formats TV et vidéo. De façon plus précise, l'étude montre que sur de nombreux KPI d'impact consommateurs (mémorisation et attribution du message, perception de la marque et de la campagne), la publicité vidéo est non seulement plus efficace que le *display* classique, mais elle permet également un meilleur impact de la campagne associée sur les autres médias, et notamment la TV, en renforçant la mémorisation du message.

Quelques chiffres clefs pour illustrer ces résultats :

- Parmi les internautes exposés à la publicité vidéo, 37 % se sont souvenus du message de la campagne (mémorisation), contre 22 % pour ceux exposés au *display* classique uniquement.
- 28 % ont été capables d'attribuer correctement le message publicitaire à la marque, contre 22 % pour le *display* classique.
- La perception d'ensemble de la campagne est bien plus favorable lors de l'exposition au format vidéo : à la question « comment trouvez-vous cette publicité globalement ? », 40 % des personnes exposées au format vidéo ont répondu « très bonne », contre seulement 14 % pour le *display* classique. L'étude conduite confirme la capacité de la vidéo à développer fortement l'impact, et permet également de montrer que la durée de la vidéo est généralement synonyme de meilleure mémorisation et d'agrément. C'est donc bien dans tous les cas la qualité de la création qui prime plutôt que le caractère *a priori* plus intrusif du format vidéo.
- Dans l'étude SmartClip, la fréquence d'exposition à la campagne joue un rôle prépondérant pour la vidéo : l'attribution correcte du message progresse jusqu'à atteindre 32 % après 2 expositions, et même 43 % après 3 expositions à la vidéo publicitaire, alors que cet effet est beaucoup moins fort pour le *display*.

<sup>1</sup> Étude SmartClip/Nielsen : [www.smartclip.com](http://www.smartclip.com).

<sup>2</sup> Étude MetrixLab, *Advertising Effects Attributes Differentiation And Insights*, [www.metrixlab.com](http://www.metrixlab.com).

- Enfin, comme nous l'avons déjà montré dans l'exemple de la campagne *cross-media* Oral B, les effets combinés du *cross-media* (*online* et *offline* dont TV) démontrent l'impact additionnel généré par Internet, et en particulier par la vidéo qui booste davantage les effets des seuls exposés au *display* classique.

Nous concluons en disant que le format vidéo ne peut à lui seul garantir le succès d'impact d'une campagne de *paid media*, mais il fournit *a priori* un meilleur moyen d'expression (au sens *rich media* du terme) à la création. Comme le dit très justement Marie-Pierre Bordet de l'AACC : « Aujourd'hui, à l'heure du digital, l'ADN du succès est le même qu'hier : originalité, puissance, sens, simplicité, conviction, engagement, vérité. Ce sont bien les valeurs créatives attachées à la communication publicitaire originelle. » Ce sont d'ailleurs ces valeurs créatives que les pré-tests publicitaires digitaux cherchent à valoriser. Ils sont en plein développement chez les plus gros annonceurs.

## Viralité de la publicité vidéo : l'exemple de YouTube

L'impact de la publicité *offline*, et de la télévision en particulier, est certes toujours bel et bien présent, mais pour les marques, il devient de plus en plus difficile d'émerger : surencombrement des écrans publicitaires, coût du GRP, consommation médias de plus en plus fragmentée des consommateurs, sont autant de raisons d'une relative baisse d'efficacité de la publicité. Il faut de plus en plus investir pour des résultats qui ont tendance à baisser. Dans ce contexte, le digital attire de plus en plus de marques, qui y voient la possibilité d'alterner *push* et *pull* marketing. YouTube est à ce titre un canal des plus intéressants, et dont l'importance ne fait que croître avec le boom des formats vidéo *display* qui tirent la croissance de ce segment. Pour s'en convaincre quelques chiffres<sup>1</sup>, à fin Octobre 2015 :

- YouTube compte plus d'un milliard d'utilisateurs, soit près d'un tiers des internautes du monde entier. Chaque jour, ces internautes regardent des centaines de millions d'heures de vidéos sur YouTube, générant plusieurs milliards de vues.
- YouTube dans sa globalité (et même la plate-forme YouTube sur mobile à elle seule) touche plus de personnes âgées de 18 à 34 ans et de 18 à 49 ans que n'importe quelle chaîne de télévision aux États-Unis.

<sup>1</sup> YouTube Statistics : <http://www.youtube.com/yt/press/fr/statistics.html>



- Le nombre d'heures passées par les internautes à regarder des vidéos (c'est-à-dire la durée de la session de visionnage) sur YouTube a augmenté de 60 % par rapport à 2014, ce qui constitue la progression la plus rapide depuis deux ans.
- Le nombre d'utilisateurs par jour qui regardent des vidéos YouTube a augmenté de 40 % depuis mars 2014.
- Le nombre de personnes qui accèdent à YouTube par sa page d'accueil (ce qui est comparable à la façon dont ils peuvent allumer leur téléviseur) a plus que triplé en un an.
- 80 % des vues sur YouTube sont générées hors des États-Unis.
- Une fois sur YouTube, les utilisateurs passent plus de temps à regarder des vidéos par session. Sur les mobiles, la durée moyenne de la session de visionnage dépasse désormais les 40 minutes, ce qui représente une hausse de plus de 50 % en un an.
- Le nombre d'heures de visionnage de vidéos sur mobile a augmenté de 100 % en un an.
- Plus de la moitié des vues sur YouTube provient d'appareils mobiles.
- Les revenus YouTube générés sur les mobiles ont doublé par rapport à l'année dernière.

### Exemple

#### « A Hunter Shoots A Bear »

Un exemple récent est spécialement parlant, il s'agit de la campagne « *A Hunter Shoots A Bear* » pour la marque Tipp-Ex<sup>1</sup>. Développée en 2010 par l'agence BuzzMan, elle a fait un véritable tabac : plus de 48 millions de vues sur YouTube, partagée par plus de 350 000 personnes sur Facebook, durant les 3 premiers jours de la campagne : 1 tweet toutes les secondes sur Twitter, vue dans 217 pays dans le monde, au final plus de 30 % de ventes pour la marque<sup>2</sup> !

L'objectif est donc de développer des publicités virales. La question centrale est de comprendre ce qui rend une publicité virale. Une analyse<sup>3</sup> de la société MetrixLab en collaboration avec Google apporte quelques éléments de réponse. Les KPI quantitatifs de YouTube Insights et les KPI qualitatifs fournis par les études MetrixLab (figure 4.5) permettent de renseigner l'impact des vidéos YouTube et ce, pour chacune des étapes du modèle AIDA.

<sup>1</sup> Nous invitons les lecteurs à visualiser la publicité : <http://www.youtube.com/watch?v=4ba1BqJ4S2M>.

<sup>2</sup> Source : [www.adage.com](http://www.adage.com)

<sup>3</sup> « *MetrixLab understands how and why ads go viral* », décembre 2011, [www.metrixlab.com](http://www.metrixlab.com).

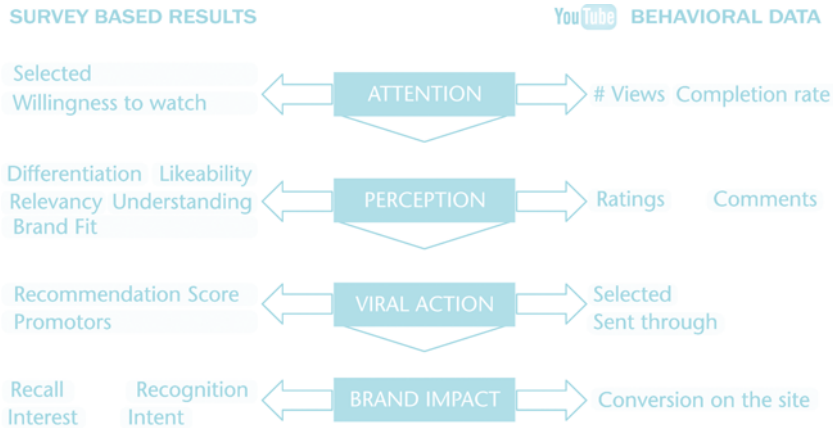


Figure 4.5 – KPI quantitatifs et qualitatifs d’impact de YouTube

L’analyse combinée des KPI quantitatifs et qualitatifs confirme une nouvelle fois que la créativité, l’agrément à l’égard de la publicité et l’intérêt, ou plus généralement la sympathie à l’égard de la marque, sont directement corrélés à la plus grande viralité des vidéos YouTube (figure 4.6).

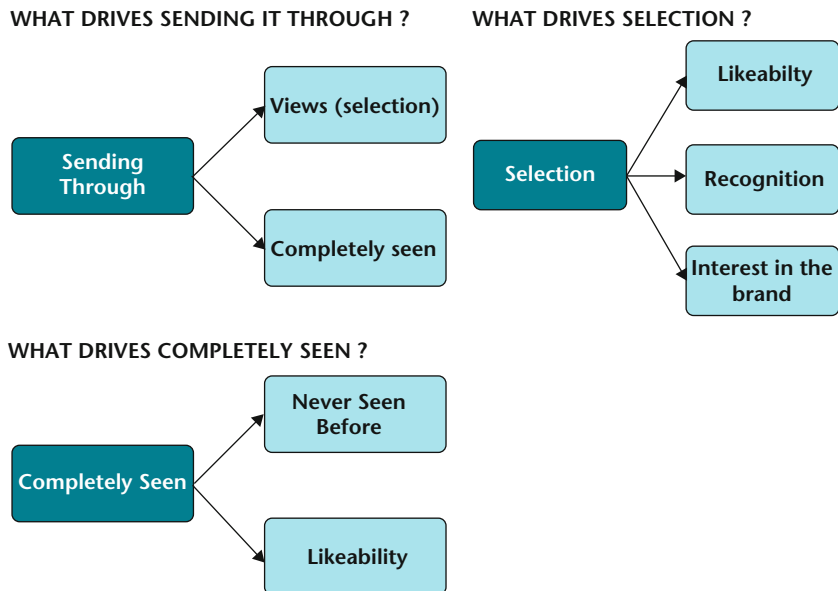


Figure 4.6 – Les facteurs explicatifs de la viralité des vidéos sur YouTube

Une autre étude de Google<sup>1</sup>, en collaboration avec Motorola et General Motors Europe, confirme l'effet **multiplicateur des vidéos YouTube sur l'impact branding**. La publicité sur YouTube impacte non seulement la notoriété, l'image et les intentions d'achat et de considération, mais son effet combiné à ceux de la TV booste aussi l'impact *branding*.

## À propos de l'impact sur les ventes de la publicité *online*

En ces temps de rentabilité et de besoins de preuves de ROI, de nombreuses interrogations portent sur la possibilité de mesurer et de démontrer l'impact direct sur les ventes de la seule exposition à la publicité *online*. L'exercice est difficile à mettre en œuvre.

Trois grandes raisons limitent généralement la mise en place d'un tel exercice :

- La première raison fait référence à la « mesurabilité » d'une telle démarche : pour démontrer la validité et l'impact de la publicité *online*, encore faut-il que l'investissement soit mesurable, et suffisamment « visible » par rapport aux autres investissements de la marque. Si l'ensemble des investissements *online* (par rapport à l'ensemble des dépenses médias) représentent, en France, environ 20 % des dépenses médias, notre recommandation est de mesurer l'impact du *online* pour des marques qui investissent suffisamment, en particulier par rapport aux autres médias impliqués.
- Deuxième raison : pour mesurer l'effet spécifique de la publicité *online*, encore faut-il être capable de « tout contrôler », à savoir prendre en compte l'effet potentiel associé des autres variables du mix, telle la promotion ou plus classiquement l'effet de la publicité TV. Le tout n'est jamais facile, en particulier sur des marchés de grande consommation ou grand public en constante surpression publicitaire.
- Troisième raison : le temps nécessaire pour collecter un historique suffisant pour isoler les effets (en contrôlant les autres variables du mix) et les coûts associés à un tel exercice. Les marques les plus friandes de ce type d'exercice sont les marques dites de grande consommation, vendues en grande surface. Les panels

<sup>1</sup> *Demonstrating the branding and engagement value of YouTube Advertising*, 2009, [www.google.co.uk](http://www.google.co.uk).

*single source*<sup>1</sup>, tels ceux de IRI aux États-Unis ou de MarketingScan en France, sont donc sollicités mais parfois limités par la taille de ces panels. En conséquence, seules les grosses opérations pour les grosses marques sont alors mesurables. Au final, les responsables de marques reculent souvent à cause du temps nécessaire et du coût. Une alternative aux panels *single source* prend la forme d'un recours plus systématique aux mégabases mises en place par les distributeurs, tels Carrefour ou Auchan, et disponibles *via* leurs programmes et cartes de fidélité d'achat en magasin. L'avantage est ici de disposer d'un plus grand nombre de foyers/consommateurs dont les achats sont mesurés. L'inconvénient est que seuls les achats dans l'enseigne (par exemple Auchan) sont pris en compte.

Une analyse conduite en octobre 2011<sup>2</sup>, conduite aux États-Unis par les sociétés Comscore et DunnHumby sur ce type de mégabases (à partir des ventes dans les magasins du distributeur Kroger), montre l'impact de la publicité *online* sur les ventes en magasin de plusieurs produits de grande consommation. Cette étude suggère un effet median de 21 % sur les ventes en magasin de plusieurs produits de grande consommation. Ce résultat est considérable et varie dans une fourchette de 0 à plus de 50 % (tableau 4.2) !

**Tableau 4.2 – Augmentation des ventes en magasin des foyers exposés à la publicité *online* par rapport à des foyers non exposés**

Offline Sales Lift	Percent of studies
0 %	17 %
1-10 %	14 %
11-20 %	19 %
21-30 %	10 %
31-40 %	17 %
41-50 %	10 %
50 % et +	14 %

Source : comScore AdEffx and dunnhumbyUSA

<sup>1</sup> Panels de consommateurs dont les achats en magasin sont suivis et mesurés et dont les comportements médias contrôlés en termes d'exposition TV, presse, et *online*.

<sup>2</sup> Comscore and dunnhumbyUSA Research Shows Online Advertising Lifts In-Store CPG Brand Sales, [www.comscore.com](http://www.comscore.com), octobre 2011.

L'analyse d'un échantillon de produits ayant bénéficié d'une campagne ciblée (au sens de la publicité *online* « comportementale » où l'exposition se fait sur le profil d'affinité d'un visiteur à une catégorie ou une marque particulière) montre un effet médian d'augmentation des ventes de 42 %. Le double de celui observé en moyenne !

Par ailleurs, des études de type marketing mix modeling ou d'analyse du parcours d'achat faisant appel à des modèles statistiques plus sophistiqués (chaîne de Markov ou de type machine learning) permettent également selon la disponibilité de données de confirmer l'impact croissant du digital<sup>1</sup> en particulier dans ses combinaisons avec les autres médias et touchpoints.

Bien sûr, certains responsables de marques encore sceptiques diront que ces résultats restent à confirmer et ne sont pas propres à leur marque. Ceci étant, les évidences des effets d'impact s'accumulent et la constante progression des expositions au digital, c'est-à-dire de la consommation du média Internet (fixe et mobile) au détriment des autres médias, fait que les marques ne peuvent plus faire sans le digital. Au plus vite elles investissent, expérimentent, testent et apprennent, au plus vite elles développeront leur avantage concurrentiel.

*Le chemin est tracé, Mesdames, Messieurs les marketeurs, à vous de jouer, oser, tester et vous donner les moyens de mesurer les effets de vos actions pour prouver leur ROI et progresser...*

## L'essentiel |

- ▶▶ **Au-delà du clic**, le digital produit des effets *branding* qu'il est possible de mesurer, du développement de la notoriété à l'image, en passant par l'intention d'achat et les ventes *online* et *offline*.
- ▶▶ **Le digital démultiplie** les effets *branding* des campagnes *cross-media* et peut permettre de faire progresser la notoriété, l'image et les intentions d'achat.
- ▶▶ **Au-delà des effets** directs du *search* sur les ventes et la mise en relation d'un vendeur et d'un acheteur potentiel, il y a des effets indirects en matière de *branding*. Le *search* peut permettre entre autre de développer la notoriété et l'image des marques.

<sup>1</sup> Ces analyses sont conduites en France par des sociétés telles [www.slpv-analytics.com](http://www.slpv-analytics.com)

- **La vidéo sur Internet** a des effets qui démultiplient les effets des campagnes grâce à sa viralité. La vidéo est clairement le moteur du développement du digital.

## Chapitre 5

# Mesurer le owned media

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Mesurer le owned media** est fondamental car il est le seul point de contact que la marque contrôle en direct : il est au centre de l'écosystème digital de la marque.
- ▶▶ **Cette mesure** requiert de croiser des métriques quantitatives, généralement issues de la web analytics, et des métriques qualitatives, passant par l'écoute des visiteurs.
- ▶▶ **Si tous les sites Internet** peuvent avoir des objectifs différents (éditorial, marchand, corporate), il existe des systèmes de mesure transverses à l'ensemble. Ici, plus encore qu'en paid ou en earned media, le décideur a la possibilité de suivre des dizaines d'indicateurs : il est donc capital d'identifier ceux qui permettront de prendre les bonnes décisions.

Par définition, le *owned media* fait référence à l'ensemble des points de contact que la marque ou l'entreprise contrôle directement. En premier lieu et de façon centrale, se trouve son site Internet. Qu'il soit de marque, *corporate* ou encore d'e-commerce, le site est véritablement le seul point de contact que la marque maîtrise complètement. Il est vrai que nous pourrions placer la page Facebook ou Google + voire le fil Twitter, dans cette catégorie.

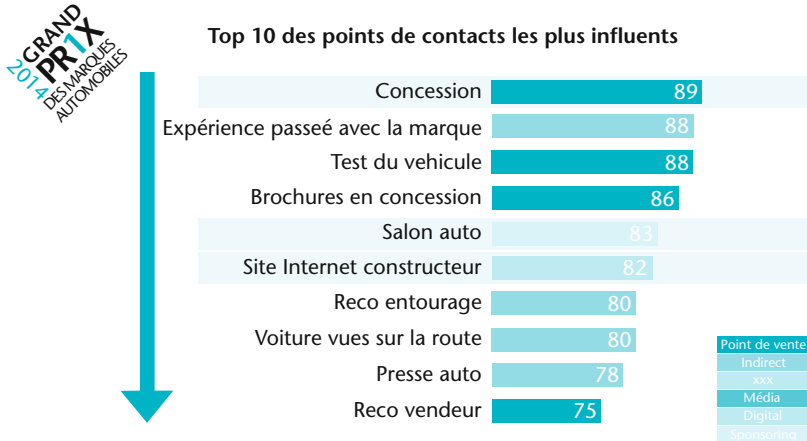
Le même type de KPI pourrait s'appliquer à ces points de contact, mais compte tenu du fait qu'ils ne sont pas hébergés sur des plates-formes directement contrôlées par la marque, mais sur des plates-formes de réseaux sociaux, nous traiterons de leur mesure lorsque nous aborderons le *earned media*.

Dans l'immédiat, nous décrivons la mise en place de mesures du site Internet. Nous rappelons sa place centrale dans l'écosystème de la communication web et illustrons nos propos en considérant tour à tour le cas des sites éditoriaux, de marques ou encore institutionnels (*corporate*).

## Le site Internet au centre du POEM

D'année en année, et malgré l'essor des réseaux sociaux et de l'impact des recommandations personnelles (buzz et bouche à oreille), les études « points de contacts » continuent de montrer le rôle incontournable des points de contacts « owned » dans le processus d'achat et l'expérience client. Pour exemple, dans le secteur automobile, selon la mesure effectuée par TNS Sofres, sur 35 points de contacts étudiés, même si la concession (magasin) demeure clé, parmi les points de contacts digitaux, le site Internet des constructeurs constitue un point de contacts influent au début du parcours d'achat : il est consulté, dans la très large majorité des cas, en amont de toute visite en concession (figure 5.1). Quel que soit le secteur, le site de marque joue un rôle important, tant dans la recherche d'informations que dans l'achat direct (dans le cas des sites e-commerce) et indirect, en poussant les gens à se rendre en magasin, par exemple.





Source : TNS Sofres, Grand Prix des Marques Automobiles, 2014

Figure 5.1 – Top 10 des points de contacts les plus influents dans l'automobile

Cette tendance est confirmée par le baromètre Adetem sur « les sources d'informations préférées des Français » qui, dès 2007, confirmait que le site de marque était une source d'information incontournable en progression constante. Ce résultat met clairement le site Internet en tête des sources d'informations directement « contrôlées » par la marque et plébiscitées par les internautes et ce, loin devant la publicité dans les médias. Nous soulignons très tôt<sup>1</sup> l'impérieuse nécessité pour les marques de « s'ouvrir » ou encore de « *let it go* », suivant la célèbre expression de l'ancien président de P&G Ag Lafley<sup>2</sup>.

Cette remarque traduit le nécessaire changement de posture de la marque, passant de stratégies marketing essentiellement faites de *push* (au sens *paid* du POEM) à des stratégies où le *pull* gagne en importance. Nous résumons assez régulièrement ce besoin de changement de posture en opposant la prise de parole systématique des marques à leur manque d'écoute. Ce manque d'écoute est notamment mesuré par le ratio entre les investissements en études de marché (source Esomar) et ceux en publicité et médias. En 2013, par exemple, ce ratio était de 1 pour 50, c'est-à-dire que les marques dépensent en moyenne 50 fois plus pour parler aux consommateurs que pour les écouter... Cette « écoute » est

<sup>1</sup> Article de L. Florès dans *la Revue des marques*, juillet 2007.

<sup>2</sup> Allocution d'ouverture de la conférence annuelle de l'ANA, l'équivalent américain de l'Union des annonceurs, octobre 2006.

d'ailleurs toute relative, puisque la plupart des études interrogent, questionnent plutôt « qu'écoutent ». L'industrie des études de marché est elle-même en train d'évoluer (enfin ! dirons-nous), pour laisser place à des approches plus collaboratives et participatives. Sans remettre en cause la volonté de profit de la marque, nous suggérons ici qu'une meilleure interactivité lui permettrait de mieux satisfaire ses publics et de plus encore asseoir sa légitimité. Internet, et plus spécifiquement le site Internet de marque, est en ce sens idéalement placé pour servir ces objectifs. Il est un véritable *hub marketing* capable de piloter au mieux la destinée des marques.

Avant de démontrer la valeur marketing du site de marque, dans les paragraphes suivants nous partageons quelques exemples d'utilisation de métriques et KPI quantitatifs et qualitatifs, qui permettent de mesurer et de valoriser les sites Internet. Pour ce faire, nous distinguons le cas des sites éditoriaux et e-commerce, le cas des sites *corporate*, et bien sûr, le cas des sites de marque. Pour commencer, et de façon transversale, c'est-à-dire quelle que soit la nature du site considéré (éditorial, e-commerce, de marque, *corporate*), nous nous penchons sur les métriques qui permettent de comprendre la performance de notoriété et de positionnement d'un site Internet.

## Analyse de la performance du référencement ou SEO des sites

Le SEO se définit comme l'ensemble des techniques qui permettent de « favoriser la compréhension de la thématique et du contenu d'une ou de l'ensemble des pages d'un site web par les moteurs de recherche, afin de rendre son site visible de façon pérenne ; capter du trafic qualifié depuis les moteurs de recherche et gagner une image d'autorité auprès des internautes » (*fr.wikipedia.org*). En termes marketing, cela se traduit par la recherche du développement de la notoriété spontanée (présence à l'esprit « *top of mind* »), mais aussi qualifiée (compréhension et connaissance de l'offre de produits et services) de la marque sur les moteurs.

Ce travail est bien entendu essentiel. Google, et notamment sa première page de résultats (2/3 des utilisateurs du moteur ne la dépassent jamais), est encore la clef d'entrée de la majorité des internautes en phase de recherche d'informations sur Internet.

Le travail de SEO (au-delà des aspects techniques d'accessibilité des pages par les robots des moteurs qui vont en lire le contenu pour l'indexer) consiste à améliorer son référencement naturel, c'est-à-dire à travailler sur les bons mots-clés à intégrer aux pages, aux balises (Title, Meta description, titres, chapeaux et dans les paragraphes), pour marquer les contenus multimédias et nommer les urls, afin de pouvoir être en correspondance avec les requêtes des internautes, telles que ceux-ci les expriment quand ils recherchent un produit ou une marque.

Ainsi la clef du référencement naturel est la qualité éditoriale du site : produire du contenu unique (exclusif et sur des thématiques précises), pertinent (afin de faciliter sa reprise et sa circulation) et à jour.

Par ailleurs, il convient de travailler sur le nombre et la qualité des liens entrants de son site pour développer sa popularité (mesurée par le *page rank* de Google, les *backlinks* de Yahoo ou Alexa par exemple – cf. *infra*).

Enfin, les médias sociaux, de par la dissémination des contenus qu'ils permettent, offrent aujourd'hui de belles opportunités de voir leurs contenus remonter en indexation dans les moteurs.

Pour mesurer l'efficacité du SEO, les métriques utilisées vont majoritairement être celles issues du *web analytics*. À défaut d'utiliser une plate-forme particulière, Google Analytics fournit, des chiffres pertinents, qui peuvent permettre de constituer des KPI ou indicateurs de performance à directement mettre en perspective par rapport à l'objectif général du site : vendre, informer, développer l'image. Dans tous les cas, l'évaluation de la performance se construit dans le temps et donc se suit dans la durée. Il faut se fixer des objectifs réalistes à moyen/long terme, se donner les moyens de les atteindre et surtout mesurer pour progresser. Nous fournissons ci-après quelques KPI clefs pour évaluer la qualité de son SEO. Ces KPI sont construits à partir des principales métriques quantitatives, disponibles *via* les données du *web analytics* que nous avons déjà présentées dans la première partie de l'ouvrage.

- **La visibilité dans les moteurs (classements) des mots-clés** : variable de base et la plus représentative de la performance concurrentielle. Avec le développement de la personnalisation des résultats de recherche, les classements sont de plus en plus difficiles à suivre et interpréter. Néanmoins, ce KPI reste, si on l'inscrit dans une dimension temporelle, un bon indicateur d'écart de performance par rapport à une période de référence, et donne donc l'alerte pour des analyses plus poussées.

- **Le nombre de requêtes différentes à l'origine du trafic** : ce KPI, au-delà des mots-clefs, donne une indication précise de l'efficacité du contenu à faire venir du trafic profond sur le site : en effet, il permet de comprendre exactement quelles combinaisons attirent sur le site et donc de penser le contenu des *landing pages* en conséquence.
- **Les visites par mots-clefs** : ce KPI donne une autre bonne vision de la performance des mots-clefs. Leur variation sera à interpréter comme une baisse/hausse d'efficacité d'un mot-clef particulier. Par ailleurs, on tâchera d'optimiser le nombre de mots-clefs utilisés pour obtenir un nombre de visites équivalent.
- **Les visites par *landing page*** : donne une mesure de la performance de chacune des pages à être un réceptacle de trafic naturel. Ce KPI permet notamment de mesurer la performance de chaque nouvelle page sur laquelle on souhaite recevoir du trafic naturel : si l'indicateur ne décolle pas, on s'interrogera sur la bonne définition/segmentation des mots-clefs utilisés.
- **Les visites par page indexée** : donne une mesure de performance SEO globale. Mécaniquement toute nouvelle page indexée ne peut pas offrir de trafic incrémental automatiquement. Néanmoins, on suivra l'indicateur pour voir s'il baisse, ce qui sera une preuve de maturité des nouvelles pages indexées.
- **Les *landing pages* par page indexée** : le nombre relatif de *landing pages* donne une bonne idée de la proportion du site à même d'attirer du trafic naturel et permet ainsi de corriger et développer son offre éditoriale au fil du temps.
- **Les conversions par visite naturelle** : indicateur type de ROI, il donne une idée précise de la performance *business* des mots-clefs.

## Analyse concurrentielle des sites via les métriques et KPI issus du *web analytics*<sup>1</sup>

Les analyses concurrentielles sont une composante essentielle du marketing stratégique. Cependant, peu nombreux sont les sites de vente en ligne, par exemple, qui savent clairement définir leurs concurrents ; leurs analyses reposent souvent sur l'expérience et l'intuition. En effet, la plupart des analyses issues des données logs ou de trafic le sont dans une optique d'optimisa-

<sup>1</sup> Exemples issues de l'article de Mercanti-Guérin M., Florès L. (2013), Analyse concurrentielle des sites de vente en ligne : une approche par le Web Analytics, en collaboration avec Laurent Flores, *Vie et Sciences de l'Entreprise*, VSE, 191-192.

tion de la fréquentation : gain de nouveaux visiteurs, amélioration des taux de conversion, analyse des parcours de visites. Très peu d'analyses utilisent le *web analytics* à des fins d'analyse concurrentielle. Nous décrivons ici les principales étapes permettant de mener une analyse concurrentielle des sites. Nous illustrons le tout par l'analyse de l'univers de concurrence de deux sites de vente en ligne, Fnac.fr et Amazon.fr. Nous montrons ainsi que les KPI du *web analytics* permettent non seulement de comprendre la dynamique du trafic des sites, mais aussi d'identifier les concurrents, les frontières des marchés ; ils apportent un nouvel éclairage aux analyses concurrentielles.

L'étude de la concurrence en marketing est fondée sur trois concepts clefs : la substituabilité, la similarité et l'intensité de concurrence, reposant sur l'ensemble de considération.

- La **substituabilité** peut se définir comme le fait d'être « interchangeable dans une situation d'usage particulier », elle fait référence à la capacité d'une marque à se substituer à une autre<sup>1</sup>. Elle varie selon la situation d'usage envisagée par le consommateur.
- La **similarité** est par contre stable d'une situation à l'autre. La similarité repose sur la comparaison des perceptions des caractéristiques possédées par chaque produit.
- La mesure de l'**intensité de concurrence** est fondée sur la notion d'ensemble de considération. Du fait de la limitation des capacités cognitives et d'un processus de choix de type conjonctif, il est intéressant d'étudier chez le consommateur les considérations simultanées de deux alternatives (*combined set*). La modélisation du processus de choix d'un point de vente peut s'appliquer pour une grande part au choix d'un site en tant que canal de distribution. Ce choix passe par plusieurs étapes : l'identification de l'ensemble évoqué des sites sur les caractéristiques perçues, le processus de catégorisation effectué selon la forme perçue, le processus cognitif d'évaluation multiattribut en fonction des avantages produits recherchés.

La [figure 5.2](#) résume l'ensemble des métriques et KPI du *web analytics* disponibles pour effectuer une analyse concurrentielle de sites.

<sup>1</sup> La substituabilité perçue des produits a un caractère évaluatif et repose sur le concept de préférences ou d'ensemble évoqué. La substituabilité peut donc être opérationnalisée, soit selon le niveau de préférence (intensité de l'attitude), soit selon l'ensemble évoqué.

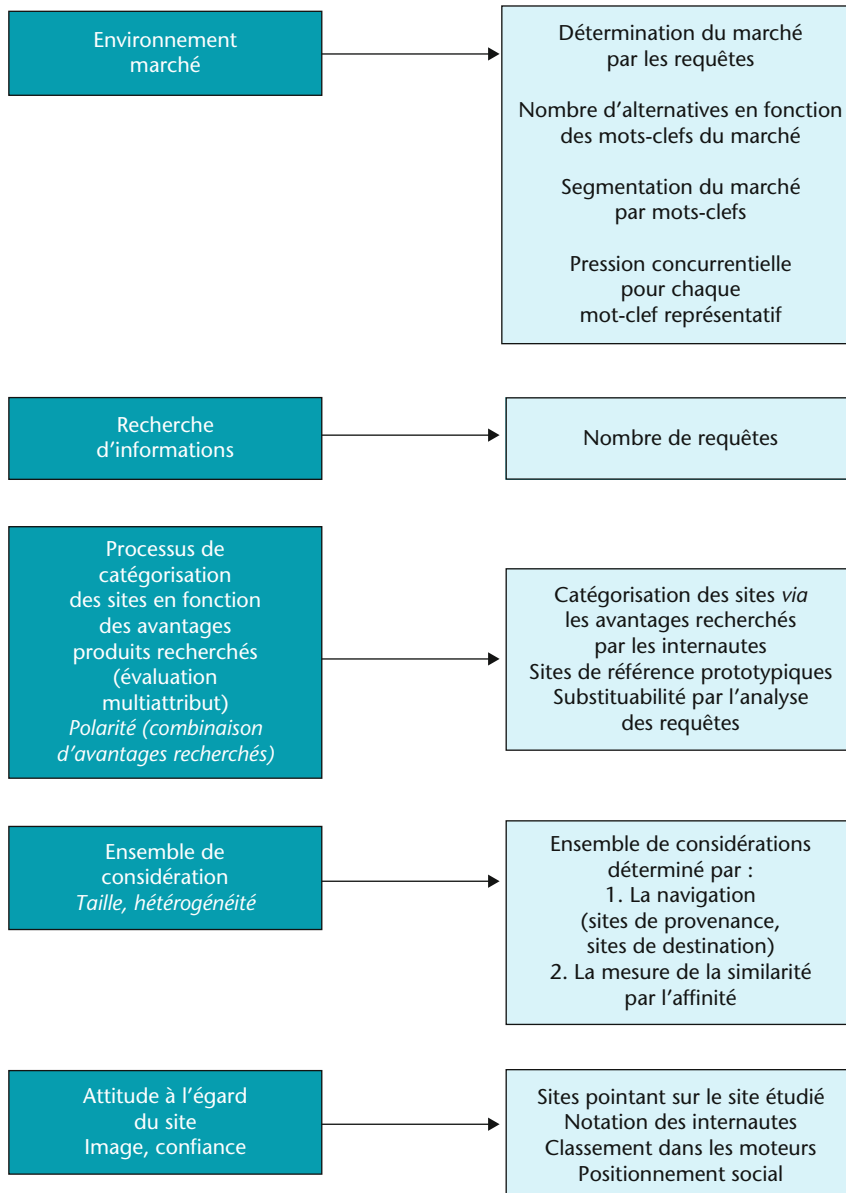


Figure 5.2 – Métriques et KPI du *web analytics* disponibles pour mener une analyse concurrentielle des sites Internet

S'agissant de mener une analyse concurrentielle des sites Amazon.fr et Fnac.fr, nous avons utilisé des données issues de deux outils de mesure d'audience gratuitement disponibles, fournis par Alexa et Google. Alexa fonctionne sur la base d'internautes volontaires qui téléchargent la barre d'outils (*toolbar*) Alexa. Cette *toolbar* permet de suivre leur navigation sur le Web et ainsi de constituer des données d'audience agrégées pour l'ensemble des sites visités par les internautes (Alexa fournit des informations sur 25 millions de sites, [figure 5.3](#)). Les différents outils mis en ligne par Google, notamment Google Trends, ou ceux de la société Compete, fonctionnent à partir des données de logs et proposent, comme Alexa, une série d'indicateurs d'audience relativement exhaustifs (audience locale et mondiale), sur de nombreux sites.



Figure 5.3 – Statistiques du trafic d'Amazon.fr proposé par Alexa, juillet 2010

Le *web analytics* fournit des informations sur les autres sites visités par l'internaute. Chaque requête faite par un internaute permet d'identifier le ou les sites prioritaires qu'il consulte, mais également les mots-clés liés. Dans le cas de La Fnac ([figure 5.4](#)), l'analyse met à jour trois segments de marché : le segment des livres, celui des produits technologiques de loisir et celui du spectacle. Sur le segment des livres, La Fnac est concurrencée par des généralistes (Amazon, France Loisirs), mais également des acteurs dont le positionnement plus spécialisé ressort (Alapage et les requêtes liées « grands voyageurs », « voyages »). Sur le segment des produits technologiques, l'enseigne Fnac subit la concurrence de spécialistes pour certains produits (Darty et les décodeurs TNT), de *discoun-*

ters (Cdiscount) et d'innovateurs ayant une position de pointe sur certains segments (Amazon et son Kindle). Sur le segment des spectacles, il apparaît que Carrefour, outre les ordinateurs portables, est un acteur reconnu.

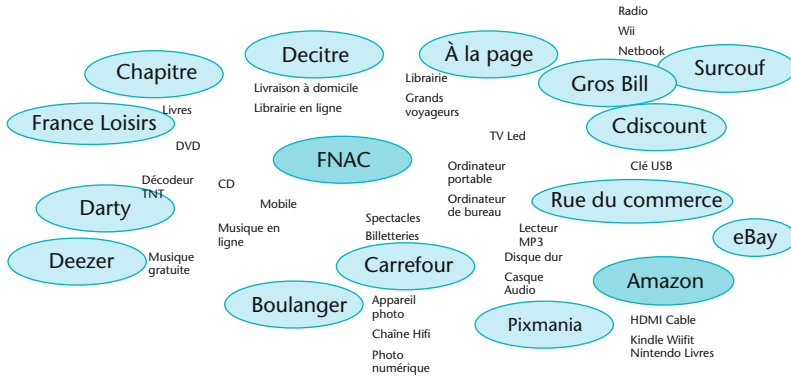


Figure 5.4 – Visualisation du marché de La Fnac et d'Amazon par analyse des navigations et des requêtes (juillet 2010)

Le **nombre de requêtes** est un indicateur de recherche d'informations et peut être mesuré de façon dynamique par Google Trends. L'évolution des requêtes liées aux différents segments produits d'Amazon et de La Fnac montre par exemple :

- Une augmentation des requêtes liées aux produits bruns (télé-vision).
- Une stagnation des requêtes liées aux livres, DVD et jeux vidéo.

Cette utilisation prédictive de Google Trends permet d'estimer le succès d'un positionnement qui, dans le cas de La Fnac, est de plus en plus axé sur la vente de produits multimédias et non sur la vente de livres (juillet 2010).

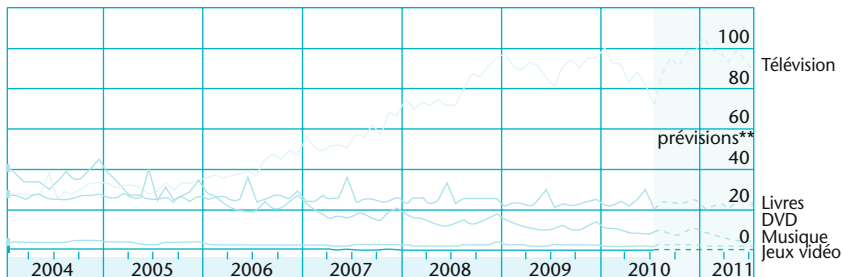


Figure 5.5 – Évolution du nombre de requêtes télévisions, livres, DVD, musique, jeux vidéos



Les requêtes amenant le plus de trafic sur le site sont identifiées et permettent de déterminer sur quelles catégories de produit, chaque site est le plus pertinent (figures 5.6 et 5.7). Il est alors possible de retraiter ces informations en enlevant les requêtes Fnac ou Fnac.com, ces dernières correspondant logiquement à plus de 70 % des visites.

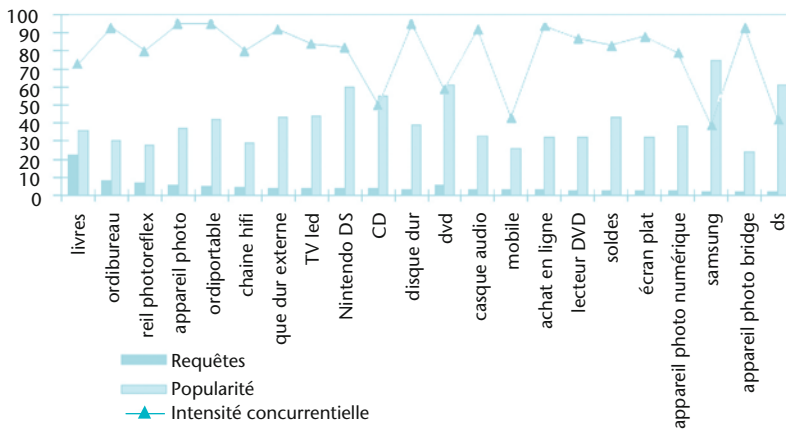


Figure 5.6 – Panorama des requêtes apportant du trafic sur le site de La Fnac

La requête « livre » apporte plus de 20 % du trafic au site. Sa popularité (fréquence de recherche des utilisateurs pour ce mot-clef) est relativement importante mais elle est, néanmoins, moins élevée que la popularité de la requête « Nintendo DS », qui apporte un peu plus de 3 % du trafic.

Concernant l'intensité concurrentielle (nombre d'annonces publicitaires affichées pour chaque requête), les mots-clefs « achat en ligne » et « appareil photo bridge » présentent la plus forte pression publicitaire. En analysant les parts de voix (figure 5.7), il apparaît que les internautes ayant tapé « livres » aboutissent dans plus de 28 % des cas sur le site de La Fnac. Cette dernière conserve une bonne position concurrentielle sur « ordinateur de bureau », « appareil photo » et « chaîne hifi ». Elle est, par contre, distancée sur « ordinateur portable » et « écran plat » par des spécialistes (Boulanger) ou des *hard discounters* (Cdiscount). À l'inverse, Amazon n'apparaît pas véritablement sur ces requêtes, ce qui permet d'émettre l'hypothèse que le champ concurrentiel des deux sites est effectivement différent.

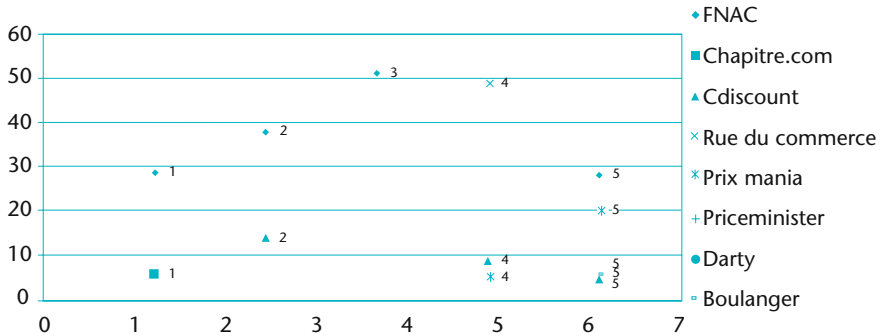


Figure 5.7 – Part de voix des différentes requêtes en fonction des sites

Amazon ne présente que très peu de requêtes communes avec La Fnac lorsque l'analyse est faite sur Amazon.fr (figure 5.8). L'analyse des requêtes pour Amazon.com fournit une perspective extrêmement différente (figure 5.9). Les livres et leur forme électronique (*Kindle books*) génèrent un trafic important pour Amazon.com, ainsi que leur programme d'affiliation développé sur de nombreux sites partenaires. Le nom de domaine est donc un élément important dans l'analyse concurrentielle puisque, dans certains cas, il fait référence à des stratégies produit adaptées aux marchés locaux. Dans le cas d'Amazon, le « .com » montre une prédominance des produits technologiques comme le Kindle, tandis que l'analyse des requêtes pour le « .fr » illustre une absence de positionnement clair, du fait d'un manque de produit emblématique<sup>1</sup>.

L'analyse de similarité des sites (en juillet 2010) via l'affinité<sup>2</sup> confirme qu'Amazon.fr et Fnac.fr ne sont pas véritablement en concurrence. D'autres sites sont plus directement en affinité avec chacun d'eux. Dans notre exemple, il apparaît que les sites les plus en affinité avec Fnac.fr sont Surcouf.com et Chapitre.com (figure 5.10) ; ceux les plus en affinité avec Amazon.fr sont Alapage, Webdistrib et Pricerunner (figure 5.11). On retrouve bien entendu ici un certain nombre de sites qui avaient été préalablement identifiés lors de la délimitation du marché par les requêtes.

<sup>1</sup> Le Kindle est, en effet, très peu développé sur le marché français (juillet 2010). Cependant, compte tenu de la mise en avant du Kindle vendu à prix coûtant en France pour les fêtes de Noël 2011, nous pouvons anticiper que l'analyse sur cette période donne des résultats différents et intéressants.

<sup>2</sup> L'affinité est calculée selon la même méthode que celle pratiquée en médiaplanning, à savoir le rapport exprimé en pourcentage ou en indice entre l'audience d'une cible et l'audience totale d'un support, d'une émission, d'une tranche horaire. Dans le cas d'Internet, la base est la population des internautes.

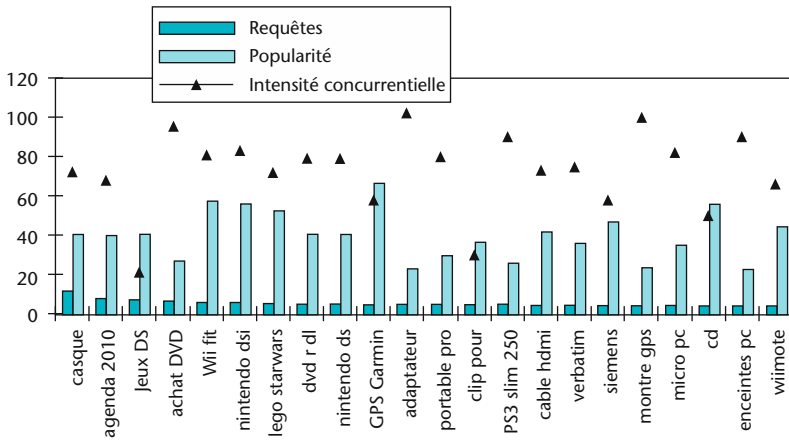


Figure 5.8 – Panorama des requêtes apportant du trafic sur le site d'Amazon.fr

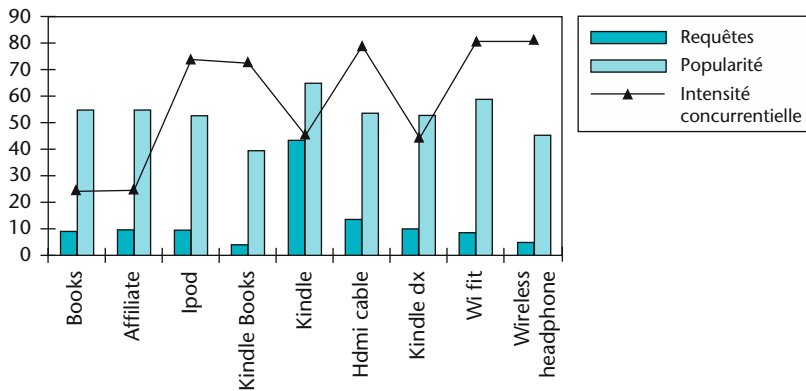


Figure 5.9 – Panorama des requêtes apportant du trafic sur le site d'Amazon.com

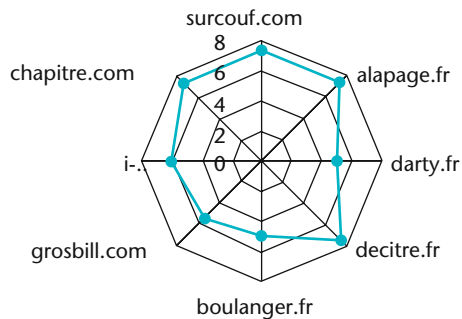


Figure 5.10 – Principaux sites en affinité avec Fnac.fr

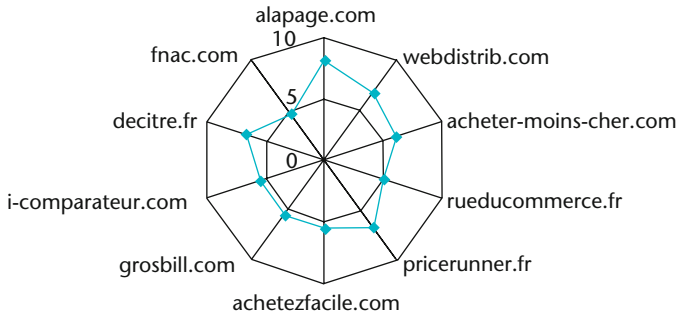


Figure 5.11 – Principaux sites en affinité avec Amazon.fr

Même si, au sens strict du terme, l'exploitation des métriques et KPI du *web analytics*, ici présentés, n'est pas à première vue pas destinée à mesurer l'efficacité du marketing digital, l'analyse met à jour l'utilité de tels indicateurs à des fins de mesure de contour des marchés des sites, et donc de leur positionnement. Nous recommandons vivement aux responsables de sites de les utiliser aussi à ces fins stratégiques.

Dans les prochains paragraphes, nous revenons de façon plus spécifique sur l'utilisation de métriques et KPI utiles à l'évaluation des sites, en commençant par les sites de nature éditoriale.

## Évaluer les sites éditoriaux : complémentarité entre KPI quantitatifs et qualitatifs

Le site éditorial vit et grandit grâce à la qualité du contenu qu'il met en ligne. C'est bien la qualité de ce contenu qui développera l'audience, sa fidélité et le temps qu'elle passe sur le site. Ce modèle est typiquement celui de sites portails – tel Yahoo.fr par exemple ou encore de sites médias presse ou télévision –, tout à la fois sites de marque et sites de contenu, qui doivent trouver le juste compromis entre information disponible *offline* et *online*. Ce *business model* est également celui de nombreux sites professionnels ou de particuliers, qui cherchent à rendre disponible un contenu parfois très spécifique, destiné à des visiteurs en recherche de ce contenu... C'est aussi là que réside la beauté du Web,

rapprocher les passionnés ou *a minima* les personnes intéressées par les mêmes choses. Pour illustrer l'utilisation de KPI quantitatifs et qualitatifs pour mesurer et évaluer un tel type de site, nous avons fait appel à un ancien collègue, Marc Fray, aujourd'hui Account Manager chez Adobe, véritable expert du marketing digital, mais aussi passionné par la ville de Berlin. Nous remercions Marc d'avoir bien voulu partager sa passion et son expertise pour expliquer comment il utilise différents indicateurs pour faire progresser son site [www.berlin-en-ligne.com](http://www.berlin-en-ligne.com).



## Cas d'entreprise

### L'histoire du site [www.berlin-en-ligne.com](http://www.berlin-en-ligne.com)

Passionné d'histoire, Marc Fray se rend pour la première fois à Berlin en 1992, trois ans après la chute du Mur. Il tombe sous le charme de cette ville et se tient dès lors toujours à l'écoute de son actualité. Jusqu'en 2000, Berlin n'est pas dignement présenté sur le Web francophone. À l'époque, même les sites allemands ne proposent que très peu de contenus rédigés en français. En mars 2000, Marc Fray lance son site web pour tordre le cou aux images véhiculées sur Berlin : ville triste, laide, image sans doute héritée de son histoire... Son objectif ? Faire connaître Berlin à travers son histoire, son architecture et son patrimoine.

Avec, au début, à peine 25 pages à son actif, le site est soumis à Yahoo France. L'inscription de [www.berlin-en-ligne.com](http://www.berlin-en-ligne.com) à l'annuaire en juillet 2000 constitue le réel lancement du site sur le Web. Immédiatement, Voilà !, Excite, AltaVista, AlltheWeb et Google indexent [www.berlin-en-ligne.com](http://www.berlin-en-ligne.com) parmi le top 5 des résultats sur Berlin. Aujourd'hui encore (novembre 2015), le site apparaît toujours en première page des résultats de recherche sur le mot clé « berlin ».

### L'inventaire des données existantes pour mesurer la performance du site

Parmi les sources de données utilisées, citons :

- Google : pour déterminer la « position concurrentielle » du site.
- Google Analytics : pour cerner l'évolution quantitative de l'audience.
- Les e-mails entrants et une enquête en ligne, un baromètre de satisfaction en sortie du site : pour avoir un retour qualitatif des visiteurs.

- En faisant référence au modèle AIDA, les métriques disponibles recouvrent plus ou moins parfaitement chacune des étapes du modèle :
- **Attention** : s'agissant d'un site *pure player*, la notoriété de *www.berlin-en-ligne.com* se fonde exclusivement sur le référencement naturel.
- **Intérêt** : il est judicieux de faire converger l'exploitation des indicateurs disponibles.
- **Désir et Action** : se résument à un nombre réduit d'indicateurs issus du *web analytics*, qui viennent affiner et compléter l'analyse qualitative des e-mails envoyés et du feedback de satisfaction offert par les visiteurs *via* l'enquête en ligne.

Nous résumons les principaux KPI utilisés dans le tableau 5.1.

Tableau 5.1 – Les KPI utilisés pour évaluer la performance de *berlin-en-ligne.com* au regard des principales étapes du modèle AIDA

Étape du modèle AIDA	Google	Web analytics	Enquête en ligne (baromètre de satisfaction) et e-mails reçus
Attention/notoriété	Apparition dans le top 3 des résultats de recherche de Google pour les mots-clefs relatifs à la signature : « Guide pratique, touristique et culturel, de Berlin et Potsdam » et en première page des résultats sur le seul mot-clef « berlin »	Nombre de visiteurs uniques	Taux de participation au questionnaire de satisfaction Nombre d'e-mails envoyés
Intérêt/qualité d'expérience	Nombre de référés externes vers <i>www.berlin-en-ligne.com</i>	Temps moyen passé Nombre de pages par visite Taux de rebond	Compréhension de l'objet du site <i>www.berlin-en-ligne.com</i> Score de satisfaction
Désir/engagement		% de visiteurs répéteurs	Mesure de sentiment positif vs négatif Score de recommandation
Action/intention		Taux de clic fil RSS <i>www.berlin-en-ligne.com</i>	Proposition de partenariat Demande de <i>cross link</i> Score de recommandation

L'interprétation des KPI a fourni un éclairage étendu de la performance digitale du site.

## ■ Suivi des forces en présence et performance du référencement naturel

Le suivi quotidien de requêtes sur Berlin dans Google donne une indication sur le positionnement et la nature du champ concurrentiel. *www.berlin-en-ligne.com* s'insère entre un registre « encyclopédique », incarné par Wikipedia, et pratique, avec le site de l'office du tourisme de Berlin (*www.visitberlin.de*), distancé sur Google.

L'éditorial est la clef d'un référencement naturel réussi. Outre la mise à jour du contenu, le respect des règles de l'écriture Web et du *linking* a contribué à la consolidation du *page rank* du site à 4, et au maintien de *www.berlin-en-ligne.com* parmi le top 5 des résultats de recherche sur Berlin.

Les statistiques d'AT Internet montrent une croissance continue du nombre de visiteurs et de visites de 2000 à 2008, avec un pic en 2009 à l'occasion du 20<sup>e</sup> anniversaire de la chute du Mur de Berlin.

Si le nombre de pages vues est globalement stable depuis 2003, le nombre de pages vues/visite et la durée de visite baissent graduellement depuis 2002.

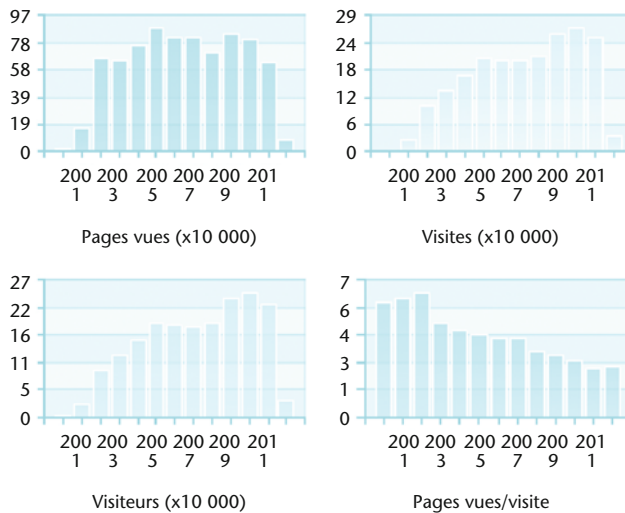


Figure 5.12 – Trafic et comportement de *www.berlin-en-ligne.com*

## ■ L'analyse des e-mails envoyés par les visiteurs

L'essor du trafic constaté par AT Internet s'accompagne aussi d'une recrudescence d'e-mails de visiteurs demandant de la documentation (plan du métro, cartes, brochures sur Berlin). Que les visiteurs de *www.berlin-en-ligne.com* prennent le site pour celui de la mairie ou de l'office du tourisme de Berlin devient une réalité. Est-ce un symptôme d'un hiatus entre le positionnement voulu et celui perçu par les visiteurs ?

### Exemple

#### *Message reçu le 12/02/2012*

« Bonjour, j'aurais aimé avoir de la documentation sur le palais des congrès à Berlin, et sur des théâtres en particulier comme : le berliner ensemble, berliner philharmoniker, deutsche oper, etc.

Merci d'avance

Valérie »

#### *Diagnostic*

- Croissance puis stabilisation du nombre de visiteurs uniques.
- Temps moyen de visite et nombre de pages vues par visite en baisse.
- Nombre croissant d'e-mails de visiteurs plutôt destinés à l'office du tourisme de Berlin.

#### *Hypothèse*

La chute de la durée moyenne de visite et du nombre de pages vues/visite sont-elles révélatrices d'une moindre capacité de *www.berlin-en-ligne.com* à répondre aux attentes de ses visiteurs ?

## L'apport qualitatif de l'attitudinal

Pour valider ou infirmer l'hypothèse, le baromètre de satisfaction du site (enquête en igné) a été mis en place fin 2007, afin de déterminer :

- le profil des visiteurs ;
- les motifs de visite ;
- la qualité d'expérience.

De 2008 à 2011, 5 848 questionnaires ont été collectés, 70 % des répondants terminent le questionnaire.

L'analyse des résultats témoigne d'un portail aux attentes visiteurs très variées :

- Diversité des tranches d'âge : 33 % ont moins de 25 ans, 33 % ont de 25 à 54 ans, moins de 33 % de 55 ans et plus.



- 47 % de visiteurs préparent un séjour, 33 % de visiteurs sont intéressés par la culture, 15 % de scolaires, étudiants et professeurs.
- 75 % de *primo* visiteurs, chiffre identique à celui fourni par Google Analytics.

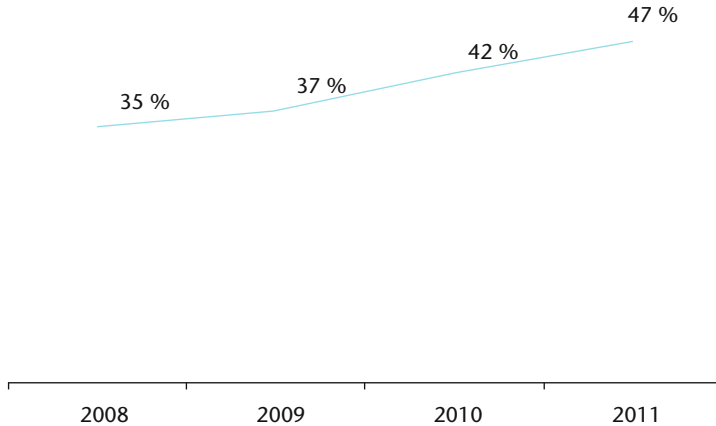


Figure 5.13 – Pourcentage de voyageurs souhaitant préparer un séjour à Berlin

Le poids relatif des sous-cibles au sein de l'audience tend à évoluer au fil du temps, avec un renforcement des visiteurs recherchant des informations pratiques en venant sur *www.berlin-en-ligne.com*. Tendance qui semble impacter légèrement le taux de rebond et la satisfaction des visiteurs.

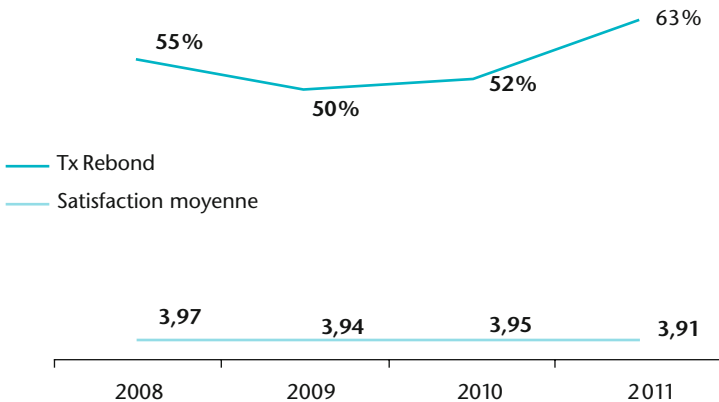


Figure 5.14 – Évolution taux de rebond et satisfaction moyenne

L'analyse du nombre de pages vues par visite selon le mot-clef saisi dans les moteurs de recherche valide le diagnostic. En effet, le nombre de pages vues par visite est généralement inférieur pour les mots-clefs du registre pratique : plan, carte, transport, auberge de jeunesse.

**Tableau 5.2 – Nombre de visites, de pages par visite et temps moyen passé selon les mots-clefs**

	Visites	Pages par visite	Temps moyen passé sur le site
<b>Berlin</b>	13 545	5,75	00 : 04 : 09
<b>plan de berlin</b>	5 086	2,89	00 : 03 : 07
<b>plan berlin</b>	4 218	2,61	00 : 02 : 41
<b>musée berlin</b>	2 174	3,43	00 : 03 : 11
<b>auberge de jeunesse berlin</b>	1 826	1,38	00 : 01 : 34
<b>Carte berlin</b>	1 296	2,27	00 : 02 : 14
<b>berlin plan</b>	1 194	2,58	00 : 02 : 47
<b>carte de berlin</b>	1 176	2,83	00 : 02 : 35
<b>musee berlin</b>	982	3,71	00 : 03 : 06
<b>visiter berlin</b>	981	6,19	00 : 03 : 53
<b>musée de berlin</b>	933	2,94	00 : 02 : 53
<b>berlin musée</b>	872	3,55	00 : 03 : 24
<b>transport berlin</b>	748	1,6	00 : 01 : 34
<b>berlin musées</b>	685	4,35	00 : 04 : 23

*In fine*, les visiteurs de [www.berlin-en-ligne.com](http://www.berlin-en-ligne.com) viennent avec des objectifs de visite qui ne favorisent pas l'approfondissement de la découverte du site.

## Les enseignements par actions

L'interprétation conjointe des KPI comportementaux et attitudeaux a guidé la rédaction du cahier des charges de la refonte du site [www.berlin-en-ligne.com](http://www.berlin-en-ligne.com).

La ligne directrice de celle-ci se fonde sur un rééquilibrage de l'architecture entre les informations culturelles et les services pratiques.

Si les contenus relatifs à l'histoire, l'architecture et les monuments sont toujours disponibles, ils ne constitueront plus la principale clef d'entrée de la nou-

velle version du site, tant en matière de navigation que de zoning de la page d'accueil. La future palette des services pratiques devrait favoriser la visite de pages connexes.

## Le maître mot

Capitaliser sur la qualité de l'éditorial, répondre mieux aux attentes des visiteurs en préparation active de séjour et renouveler les opportunités de revisite *via* les fils RSS et la présence sur les autres points de contact digitaux (FB, Twitter, Flickr).



Figure 5.15 – Le nouveau site Berlin-en-ligne.com développé suite à l'analyse qualitative et quantitative

## Évaluer les sites de marque : de la simple quantité de contacts à la qualité de contacts

Le marketing de masse fait généralement la part belle aux stratégies dites de volume, où l'objectif est de « vendre le plus de produits possibles au plus grand nombre possible de consommateurs ». Il en résulte une stratégie média où le nombre de contacts est généralement privilégié au détriment de la qualité de contacts des cibles touchées. Cette stratégie, même si elle s'avère efficace, l'est de moins en moins. En effet, l'ensemble des professionnels des médias s'accordent à dire qu'aujourd'hui l'efficacité média coûte de plus en plus cher. Dans ce contexte, les modèles classiques de *media planning* atteignent leurs limites, avec un fort risque de saturation des individus. À l'inverse, le consommateur est à la recherche de contacts de plus en plus privilégiés avec les marques et entreprises qu'il considère. Plutôt que de « **fréquenter** » les médias, nous dirons aujourd'hui que les gens « **consomment** » les médias. Ils n'hésitent pas, dans ce cas, à contacter eux-mêmes les marques avec lesquelles ils souhaitent entretenir et développer une relation plus personnalisée. Nombreux sont les moyens pour le faire, du *call center* à Internet, et au site de marque, en particulier. Dans tous ces exemples, ce n'est plus la marque qui cherche à contacter l'individu mais l'inverse : le consommateur vient vers la marque. Ce contact ne peut dès lors plus simplement se valoriser en termes de nombre ou de quantité, mais doit également et surtout s'évaluer en termes de qualité. Il n'est pas surprenant de constater que les sites de marque sont des points de contact à forte valeur, puisqu'en moyenne 85 % des visiteurs de site de marque sont des clients ou prospects en forte affinité avec la marque ou les catégories de produits dans lesquelles la marque est présente<sup>1</sup>.

Le site est donc un point de convergence exceptionnel, qui attire les clients les plus intéressants pour une marque, à savoir ceux qui dépensent le plus (loi du 20/80), mais aussi les consommateurs plus leaders d'opinion, puisque les sites de marque ont tendance à surreprésenter (3 à 4 fois plus) leur présence<sup>2</sup>. Nous avons évoqué plus tôt le cas d'un site tel que celui de la marque

<sup>1</sup> Ces résultats sont fournis par la banque de données SiteCRM de CRM Metrix.

<sup>2</sup> Vernette E., Florès L., « Communiquer avec les leaders d'opinion en marketing : comment et dans quels médias ? », *Décisions Marketing*, 35, juillet-septembre 2004, p. 23-37.

Omo, [www.omo.fr](http://www.omo.fr) qui, pour se valoriser, a besoin d'aller au-delà d'indicateurs purement quantitatifs, issus du *web analytics* (tels que le nombre de visiteurs uniques, le temps moyen passé sur le site, le taux de rebond), pour « défendre » la valeur de quelques milliers de visiteurs sur le site lorsque d'autres médias, comme la télévision, permettent encore à la marque de toucher instantanément de nombreux prospects et clients. C'est que le site peut toucher et attirer une cible à plus forte valeur. La qualité de contacts, telle que mesurée par les KPI qualitatifs, permet de mesurer et de mieux valoriser un site et son rôle central dans l'écosystème digital de la marque (figure 5.16).

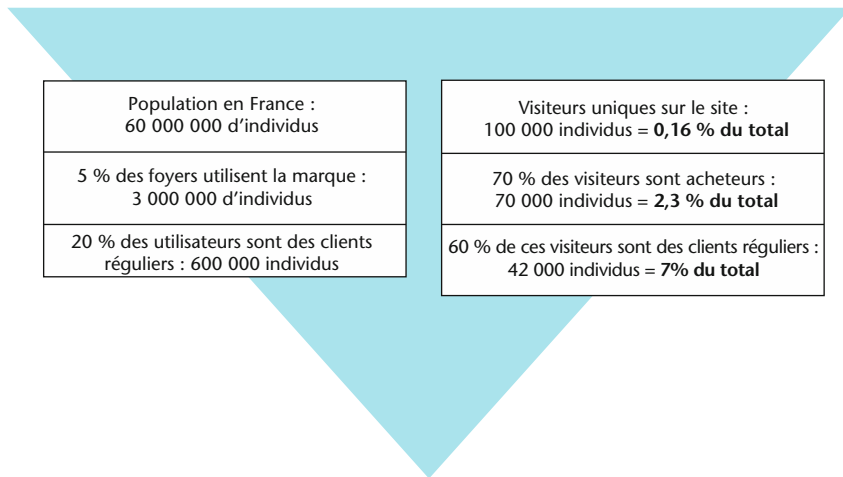


Figure 5.16 – Le site de marque, un moyen pour entrer en relation avec les meilleurs clients de la marque (cas d'une marque de PGC française, extrait de la base de données SiteCRM (CRM Metrix))

La visite du site de marque a un impact significatif sur l'intention d'achat, l'attitude vis-à-vis de la marque et sur les comportements d'achat en magasin.

Pour étudier cette question, un échantillon de contrôle de visiteurs – pour lequel la mesure de l'intention d'achat est effectuée en début de visite – est comparé à un échantillon test – pour lequel la mesure est effectuée en « sortie de site » (précisons que ces deux échantillons sont constitués de visiteurs qui se rendent sur le site pour la première fois). Sur l'ensemble de la base SiteCRM, l'augmentation de l'intention d'achat consécutive à la visite se situe autour de 5 %. Par ailleurs, l'effet positif de la visite sur l'intention d'achat déclarée se double d'un effet positif sur l'affinité avec la marque (*i. e.* présence dans l'en-

semble de considération)<sup>1</sup> : quand la visite est considérée comme satisfaisante, le visiteur modifie favorablement son degré d'affinité avec la marque.

Ceci dit, cette augmentation moyenne masque de fortes disparités. En effet, si l'augmentation peut atteindre 60 % pour certains sites, on peut également isoler des impacts négatifs, quand l'expérience du site est jugée très défavorablement. L'expérience positive du site permet une augmentation sensible de l'intention d'achat et de l'affinité (tableaux 5.2 et 5.3).

Tableau 5.3 – L'intention d'achat avant/après la visite du site

	Mesure d'intention d'achat en entrée de site	Mesure d'intention d'achat en sortie de site
Très peu probable	0,6 %	0,5 %
Peu probable	1,0 %	0,9 %
Neutre	13,9 %	6,2 %
Probable	24,9 %	17,1 %
Très probable	59,6 %	75,2 %

Note : test du chi-deux significatif à  $p < 0,001$ .

Tableau 5.4 – L'affinité avec la marque avant/après la visite du site

	Mesure d'affinité en entrée de site	Mesure d'affinité en sortie de site
Faible	17,5 %	7,0 %
Moyenne	60,5 %	61,7 %
Forte	22,0 %	31,4 %

Note : test du chi-deux significatif à  $p < 0,001$

Des analyses complémentaires montrent que l'impact est plus fort pour les marques dont la notoriété est plus faible. En effet, si l'impact moyen de la visite sur l'intention d'achat se situe autour de 5 %, il monte à 5-7 % pour les marques

<sup>1</sup> L'affinité avec la marque est mesurée de la façon suivante : « Quelle est, parmi la phrase suivante, celle qui correspond le mieux à votre relation à la marque X ? » L'affinité forte correspond à la réponse : « C'est la seule marque de lessive que j'achète », alors que l'affinité moyenne correspond à : « X fait partie des deux ou trois marques de lessive que j'achète régulièrement ». Les cinq autres positions de l'échelle sont agrégées pour représenter une affinité faible.

moins connues (*versus* 2-3 % pour les marques les plus connues). Cette différence d'impact se retrouve également sur le score d'affinité avec la marque.

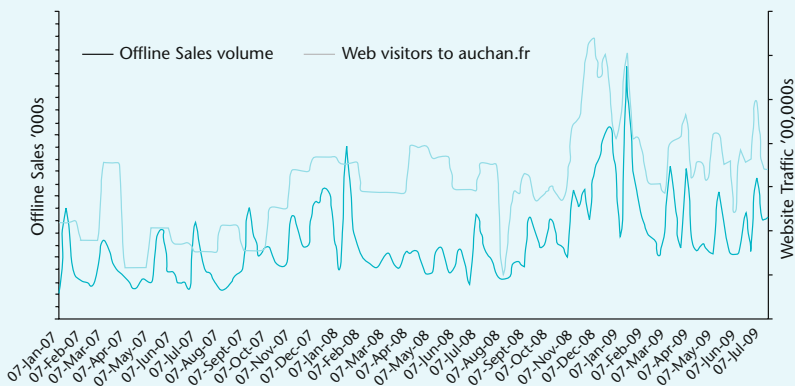
Plus de dix ans d'expérience de la mesure de sites de marques de produits de grande consommation et grand public montrent que ces résultats sont directement corrélés aux comportements réels d'achat et de fréquence d'achat.



## Cas d'entreprise

### Auchan

Une étude pour Auchan montre également la forte corrélation entre les variations de visite sur Auchan.fr et les ventes en magasin. En effet, l'analyse<sup>1</sup> conduite montre qu'une augmentation du nombre de visiteurs sur le site Auchan.fr est généralement prédictive d'un chiffre d'affaires plus important en magasin (figure 5.16).



**Figure 5.17 – Corrélation entre le nombre de visiteurs de Auchan.fr et les ventes en magasin chez Auchan**

De façon plus spécifique, les résultats détaillés montrent que sur la période courant de janvier 2007 à juillet 2009, pour le produit « Écran TV », jusqu'à 13 % des ventes sont directement imputables au site Auchan.fr, site sur lequel 3 % seulement des ventes se font directement en ligne...

<sup>1</sup> Séminaire Efficacité IREP, mars 2010, « Analyser l'efficacité du marketing mix », Pascale Carle (Auchan) et Peter Chain (MarketShare Partners).

À une époque où bon nombre d'annonceurs cherchent à développer la présence digitale de leur marque, ces résultats militent plus que jamais pour faire jouer un rôle central au site de marque. Ce constat est en effet encore plus vrai aujourd'hui. À l'heure où les pages de marque sur Facebook ne sont pas pleinement sous le contrôle des marques<sup>1</sup>, le site de marque demeure le seul point de contact digital que la marque détient et maîtrise véritablement, et sur lequel elle peut orchestrer la relation qu'elle souhaite mettre en œuvre et entretenir avec ses différents publics... Nous l'avons déjà dit mais répétons-le : **le site de marque est un véritable *hub marketing*, point central d'un marketing du *push* et du *pull*.**

Au-delà des critères de performance commerciaux – intention d'achat, affinité et achat réel en magasin – la visite d'un site est-elle susceptible d'influencer l'attitude vis-à-vis de la marque ? En effet, si les marques s'incarnent aujourd'hui de façon très diverse – produits, packaging, messages publicitaires, personnel en contact –, l'expérience totale de la marque repose en partie sur l'expérience du site. Une mauvaise expérience peut avoir des incidences négatives sur la perception de la marque et *vice versa*.

Sur ce point, les données de la base SiteCRM montrent que plus l'expérience en ligne est jugée positivement par l'internaute, plus son attitude à l'égard de la marque s'améliore (tableau 5.5). Près de 50 % des visiteurs très satisfaits de leur expérience sur le site déclarent réviser favorablement leur attitude vis-à-vis de la marque. Ce résultat est identique pour les visiteurs réguliers.

**Tableau 5.5 – Lien entre la satisfaction vis-à-vis de l'expérience de visite et l'attitude à l'égard de la marque (internauts visitant le site de marque pour la 1<sup>re</sup> fois)**

		SATISFACTION VIS-À-VIS DE L'EXPÉRIENCE DE VISITE				
		Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait
Changement d'attitude à l'égard de la marque	Très défavorable	26,3 %	2,1 %	0,3 %	0,1 %	0,1 %
	Défavorable	22,8 %	16,8 %	1,1 %	0,5 %	0,1 %
	Neutre	40,3 %	72,8 %	77,3 %	60,3 %	47,7 %

<sup>1</sup> Facebook Timeline contrôle l'exposition du contenu posté par les marques de telle sorte qu'une partie seulement des personnes inscrites sur la page sont effectivement exposées. Les postes effectués par les marques ne sont donc pas vus par l'ensemble des inscrits mais par une partie seulement des fans.



		SATISFACTION VIS-À-VIS DE L'EXPÉRIENCE DE VISITE				
		Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait
Changement d'attitude à l'égard de la marque	Favorable	4,9 %	6,5 %	16,8 %	28,5 %	17,5 %
	Très favorable	5,7 %	1,8 %	4,4 %	10,6 %	34,6 %

Note : test du chi-deux significatif à  $p < 0,001$

Au final, l'expérience accumulée et les résultats d'études montrent que le point de contact « naturel », que représente le site de marque (les gens y viennent librement au contraire de l'exposition forcée que leur imposent les médias traditionnels), en fait un véritable point de convergence incontournable, où, à tout moment, le consommateur intéressé ou curieux peut venir se renseigner, en savoir plus, échanger, voire s'engager davantage dans sa relation à la marque.

Qu'il vienne naturellement où qu'il soit poussé par une publicité TV, un packaging, une opération promotionnelle *online* ou *offline*, la recommandation d'un ami, le site de marque nous semble un point de contact qui offre un potentiel de ROI exceptionnel. Aux annonceurs d'en faire un maillon fort de leur écosystème de communication.



## Avis d'expert

**NICOLAS MALO**, directeur général,  
Optimal-Ways

**SELON VOUS, LES ENTREPRISES ONT-ELLES PLEINEMENT CONSCIENCE DE L'IMPORTANCE DE LEUR SITE WEB DANS LEUR STRATÉGIE DE COMMUNICATION ?**

De manière générale, je constate une plus grande intégration des sites Web dans les stratégies de communication des entreprises depuis le développement des réseaux sociaux à grande échelle. À une époque où l'information devient de plus en plus instantanée, les entreprises

ont besoin de pouvoir communiquer de manière rapide et précise en fonction de leur actualité, des lancements produits et aussi des rumeurs. C'est souvent lors de situations de gestion de crise que les dirigeants découvrent toute l'importance de leurs sites Web.

**LES RÉSEAUX SOCIAUX NE SONT-ILS PAS LE NOUVEL ELDORADO DES MARQUES ?**

Il y a en effet beaucoup d'attentes de la part des marques vis à vis des réseaux

sociaux afin de promouvoir leurs produits et services de manière plus personnalisée et économique par rapport aux médias traditionnels comme la télévision.

Ces attentes ne sont pas toujours réalistes, car les deux principales raisons de consultation des réseaux sociaux sont le divertissement et les échanges avec d'autres membres. Une approche purement commerciale sur les réseaux sociaux est par conséquent souvent vouée à l'échec, notamment lorsque le discours utilisé par les marques manque d'authenticité. Cela étant dit, les réseaux sociaux restent un excellent moyen pour les entreprises afin de rester en contact avec les passionnés et les ambassadeurs de leurs marques. Ils pourront par la suite partager des initiatives intéressantes des marques auprès de leurs propres réseaux. Cette démarche est souvent de longue haleine et nécessite un investissement important afin de concevoir des produits, des services et des messages qui puissent avoir un effet viral sur les réseaux sociaux. Beaucoup d'entreprises se découragent en cours de route par manque de rentabilité immédiate.

#### QUELLES SONT LES GRANDES TENDANCES DE 2015-2016 EN MATIÈRE DE MESURE DU OWNED MEDIA ?

La tendance qui me semble majeure pour les prochaines années est la mesure multi-

écrans ou « cross-device ».

Avec la multiplication des écrans au sein des foyers (6,4 en moyenne en France selon une étude Médiamétrie en décembre 2014), il devient de plus en plus difficile de suivre un parcours utilisateur. Par exemple, une démarche d'achat peut commencer sur un téléphone portable alors que l'utilisateur est dans un magasin, se continuer sur une tablette lors que l'utilisateur est de retour sur son canapé à la maison, pour se terminer sur l'ordinateur familial. Cette fragmentation des parcours peut conduire à des erreurs d'analyse, comme l'absence de rentabilité directe des campagnes réalisées sur des téléphones portables alors qu'elles ont contribué à la notoriété en amont de la démarche d'achat. Les éditeurs de Digital Analytics proposent de plus en plus des solutions techniques permettant de suivre les parcours sur plusieurs écrans, mais cela nécessite souvent d'identifier les utilisateurs sur chaque écran tout en respectant leur choix de vie privée. Ces enjeux techniques et juridiques feront sûrement partie des sujets importants à traiter pour les prochaines années.

## Évaluer les sites *corporate* : servir des publics divers aux motivations très différentes

Vérité triviale mais trop souvent négligée dans le cas des sites *corporate* (où souvent le nombre de visiteurs est à peine de quelques milliers) : le seul nombre de visiteurs ne peut nous renseigner sur l'efficacité du site. Les résultats de la base de données du baromètre *e-corporate* montrent en effet que la diversité des publics d'un site institutionnel est grande. Il est donc essentiel de les identifier pour mieux les servir. Chaque responsable de site devrait qualifier son public, afin d'apporter au visiteur une valeur ajoutée effective selon son profil et ses besoins. Les clients actuels et potentiels y représentent environ 20 % des visiteurs. Ce résultat<sup>1</sup> démontre l'importance d'adopter une réflexion « clients » sur les sites institutionnels, au-delà d'une réflexion « investisseurs » ; tendance qui est largement présente aujourd'hui sur les sites institutionnels français du CAC 40. Les résultats montrent en effet que le nombre de visiteurs « investisseurs » représente seulement 10 % des visiteurs environ. Ce résultat souligne ainsi l'importance d'éviter la surcharge des sites institutionnels en informations financières, parfois difficilement accessibles à tous les publics. Les sites institutionnels constituent également une source d'information pour les collaborateurs actuels (12 %) (salariés et partenaires de l'entreprise) et les demandeurs d'emploi (9 %).

La [figure 5.18](#) montre que les quatre principales cibles d'un site institutionnel peuvent être définies selon le profil du visiteur et ses motivations de visite (avantages recherchés). Cette figure met en évidence quatre groupes :

- le client à la recherche d'informations sur les produits/services ;
- les demandeurs d'emploi à la recherche d'informations sur les stages et offres d'emploi ;
- les employés à la recherche d'informations sociales ;
- les actionnaires à la recherche d'informations sociales et financières.

Comme c'est le cas pour les sites de marques et les sites éditoriaux, la satisfaction vis-à-vis du site institutionnel a une relation significative et forte avec l'opinion à l'égard de l'entreprise ([tableau 5.5](#)).

<sup>1</sup> Les résultats présentés sont issus de l'article de M. Agrebi et L. Florès « Quelques enseignements sur la performance des sites web institutionnels », *Décision Marketing*, n° 70.

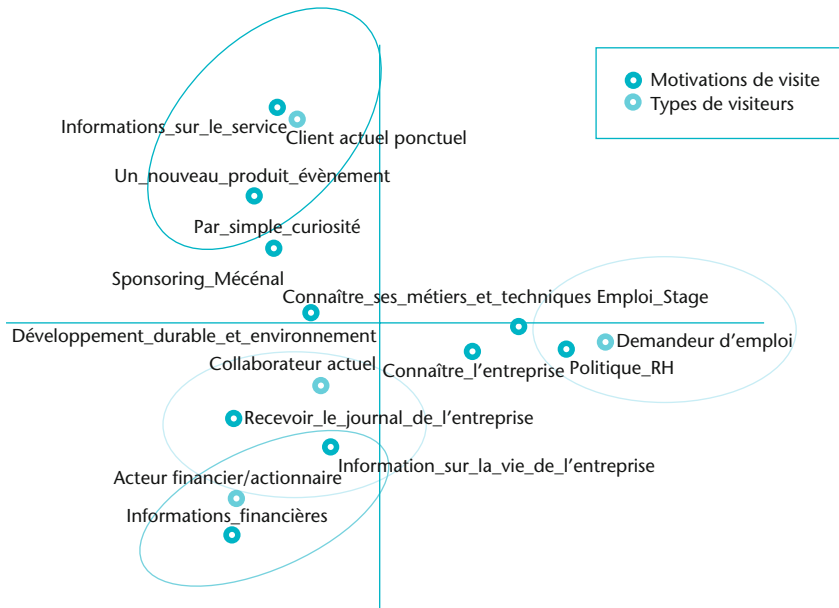


Figure 5.18 – Les motivations de visite des quatre principales cibles des sites institutionnels

Tableau 5.6 – Lien entre satisfaction et opinion à l'égard de l'entreprise après visite du site web institutionnel

		Évolution de l'opinion d'après ce que vous avez vu sur le site					
		Vraiment moins bonne	Plutôt moins bonne	Inchangée	Plutôt meilleure	Vraiment meilleure	Total
Satisfaction Globale	Pas du tout satisfait(e)	117	132	199	10	2	460 (4,9 %)
	Plutôt pas satisfait(e)	18	105	452	38	3	616 (6,5 %)
	Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	9	75	1 272	219	28	1 603 (17 %)
	Plutôt satisfait(e)	7	23	3 182	1 335	204	4 751 (50,3 %)

		Évolution de l'opinion d'après ce que vous avez vu sur le site					
		Vraiment moins bonne	Plutôt moins bonne	Inchangée	Plutôt meilleure	Vraiment meilleure	Total
Satisfaction Globale	Très satisfait(e)	4	4	1 020	519	459	2 006 (21,3 %)
	Total	155 (1,6 %)	339 (3,6 %)	6 125 (64,9 %)	2 121 (22,5 %)	696 (7,4 %)	9 436 (100 %)

Les résultats montrent entre autres que sur 100 % de visiteurs satisfaits (plutôt satisfaits et très satisfaits), 37 % des visiteurs ont une meilleure opinion à l'égard de l'entreprise à l'issue de leurs visites du site institutionnel (plutôt meilleure opinion et vraiment meilleure opinion). Ce pourcentage reste stable pour les clients et les demandeurs d'emploi : 38 % des clients et 36 % des demandeurs d'emploi satisfaits de leurs visites ont une meilleure opinion à l'égard de l'entreprise. Il est plus faible pour les acteurs financiers et les collaborateurs actuels : 29 % des acteurs financiers et 24 % des collaborateurs actuels satisfaits de leurs visites ont une meilleure opinion à l'égard de l'entreprise.

Au final, même si les indicateurs du *web analytics* renseignent sur la progression de l'attention portée par les différents publics à l'entreprise (nombre de visites, nombre de visiteurs), ces seules métriques quantitatives s'avèrent insuffisantes pour valoriser le site. Elles doivent être logiquement complétées par des indicateurs plus qualitatifs, comme ceux fournis par le baromètre *e-corporate*. Au responsable de la communication *corporate* et ses équipes web de se doter de mesures capables de guider l'efficacité de ses différentes actions. Le tout passe par un juste équilibre entre indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Après avoir passé en revue et expliqué les différents outils et moyens disponibles pour mesurer et valoriser l'impact des sites Internet, dans les prochains paragraphes nous revenons de façon plus explicite sur la mesure du *earned media*.

## L'essentiel |

- ▶▶ **Le site Internet** est un actif stratégique au centre de l'écosystème digital de la marque et de sa stratégie « POEM ». Il doit pleinement être valorisé par les marques et entreprises, car c'est le seul point de contact digital qu'elle maîtrise totalement.
- ▶▶ **Le web analytics** fournit de nombreuses métriques utiles pour conduire une analyse concurrentielle du site, mais aussi pour optimiser ses performances à chacune des étapes du modèle AIDA.
- ▶▶ **Le type de site**, éditorial, de marque, *corporate* ou e-commerce, guide le choix des KPI du *web analytics* les plus appropriés. Les KPI qualitatifs sont largement complémentaires de ceux issus du pur *web analytics* et doivent permettre de répondre aux exigences d'optimisation de chacun des types de sites, en valorisant, par exemple, la qualité des visiteurs sur un site de marque ou un site *corporate*, ou en cernant précisément les motivations de visite ou les raisons d'abandon sur site e-commerce.

## Chapitre 6

# Mesurer le earned media



### *Executive summary* |

- ▶▶ **Mesurer le *earned media*** relève d'une certaine complexité, liée à la nature même du média qui mixe tout à la fois des actions et/ou des réactions spontanées, mais aussi compte tenu de la diversité des plates-formes sociales.
- ▶▶ **La mesure** doit être centrée sur les consommateurs et leurs usages : ce sont eux qui portent spontanément les messages de la marque ou à qui la marque demande de les porter.
- ▶▶ **Les systèmes de mesure** font intervenir des outils différents (web analytics, systèmes de veille, analyse textuelle) mais l'intervention humaine reste primordiale pour bien analyser les conversations.
- ▶▶ **Les métriques sont multiples**, souvent des proxy plus que véritablement des mesures.

## Le *earned media* : un nouvel Eldorado à comprendre et à mesurer

Si l'année 2010 a été celle de l'explosion des médias sociaux du point de vue des usages, les années suivantes sont celle de la prise de conscience par les annonceurs que ces derniers sont devenus incontournables pour développer un marketing digital performant et tourné vers leurs consommateurs. En effet, loin d'être des canaux isolés au sein desquels des individus échangent entre eux sur des sujets qui leur tiennent à cœur, en l'espace de quelques années, les réseaux sociaux ont pris une place incontournable dans les usages d'Internet. Véritables carrefours d'audience, relais d'information majeurs et initiateurs des nouveaux usages, ils changent en profondeur l'écosystème digital des annonceurs, et de façon plus large l'écoystème du marketing et de la communication.

Ce sont ces *social media* qui sont aujourd'hui les vecteurs privilégiés de ce que l'on appelle le *earned media*, soit tout ce qui permet à une marque d'améliorer sa présence sur Internet hors de ses points de contact propres et sans avoir besoin de faire appel à un achat d'espace de quelque nature que ce soit.

Même si leur importance est de moins en moins contestable, il reste cependant assez difficile de comprendre le poids qu'ils ont en termes d'investissements dans le *mix marketing digital* : leur nature même rend leur valorisation complexe – comment en effet distinguer ce qui relève des efforts portés, de ce qui relève des individus eux-mêmes et de leur propension à partager et rediffuser de l'information –, ce qui fait de leur mesure un exercice spécifique.

Néanmoins, si l'on se réfère à une étude de Forrester, on considère que la part des investissements web qui leur est dédiée est de 26 %<sup>1</sup>. Toujours selon Forrester<sup>2</sup>, aux États Unis, le budget social media devrait être multiplié par 12 en l'espace de 10 ans, de 2010 à 2020. Alors qu'il représentait 2,2 milliards de dollars en 2010, il devrait représentant plus de 27 milliards en 2020, et déjà 12,3 milliards de dollars fin 2015.

C'est pourquoi, mieux comprendre comment mesurer leur efficacité est devenu un sujet majeur pour l'ensemble des annonceurs : le fameux ROI des médias sociaux est aujourd'hui souvent discuté et débattu, devenant de plus en plus incontournable.

<sup>1</sup> Source : Étude Forrester – *US Interactive Forecast By Industry 2011 to 2016* – Septembre 2011.

<sup>2</sup> Source : Étude Forrester – *Social Media Forecast 2015 to 2020* – Mars, 2015.



Ce chapitre a pour vocation de faire un état des lieux, d'un sujet qui, encore plus que les points abordés sur la mesure du *owned* et *paid media*, est un « *work in progress* » soumis à l'apparition de nouvelles plates-formes, qui entraînent autant de nouveaux usages de leurs utilisateurs que de nouvelles possibilités d'exploitation pour les annonceurs.

### Exemple

Pinterest est un service de partage de photos, construit sur la logique du panneau de liège où l'on punaise ses photos. Lorsque nous avons débuté l'écriture de la première édition de cet ouvrage en 2011, il était encore balbutiant. Il compte aujourd'hui à fin 2015 déjà plus de 100 millions d'utilisateurs.

Ainsi, pour bien faire le tour de ce sujet, il nous est apparu important, dans un premier temps, de faire le point sur les objectifs que l'on peut assigner à l'usage des *earned media*. Pour cela, nous revenons sur les principales particularités des outils, de leurs usages par les consommateurs et de l'intérêt qu'ils représentent pour les marques.

Dans un second temps, nous spécifierons quels objectifs de mesure peuvent découler de l'usage des *earned media* en se référant au modèle AIDA. Enfin, nous aborderons les métriques à implémenter, les outils nécessaires à leur mesure et les indicateurs clefs à construire, suivre et analyser, lorsqu'on souhaite rendre compte de l'efficacité du *earned media*. Comme vous le constaterez, et contrairement aux autres chapitres, le caractère relativement « mouvant » des *earned media* nous a poussés à plus longuement définir les plates-formes et leurs usages. Ainsi, nous avons essayé d'envisager leur appropriation par les marques, au sens du modèle AIDA, et de définir les types de métriques et KPI, qui peuvent permettre de mesurer les effets à chacune des étapes du modèle.

## Quels objectifs pour une présence dans les *earned media* ?

Les *earned* et *social media* sont un univers mouvant et changeant tant en termes de plates-formes que d'usages. Dès lors, leur prise en compte dans le *mix digital* nécessite la mise à jour et la compréhension de quelques grandes constantes,

permettant de travailler « toutes choses égales par ailleurs » et autorisant la mise en place d'un système de mesure d'efficacité utile et actionnable.

- Il est important de **comprendre les logiques d'usage** qui sous-tendent leur adoption et ainsi de ne pas se focaliser sur le dernier outil à la mode. En effet, que sont devenus tous les investissements faits dans le monde virtuel SecondLife ou encore les initiatives prises, notamment par les acteurs de l'industrie musicale, sur la plate-forme Myspace ?

Inutile de se dire qu'il faut coûte que coûte être présent sur l'outil qui grimpe pour bénéficier d'un effet d'aubaine : **si on ne pense pas sa présence et ses interactions en fonction de ce que les utilisateurs veulent voir/entendre/partager spécifiquement sur le web social, c'est l'assurance de se tromper.**

- **Partir sans objectifs est pire que de ne pas partir du tout** : comme l'a dit Benjamin Franklin, lorsqu'on l'interrogeait sur la gestion de son temps, « *Failing to plan is planning to fail* » – ce que l'on peut traduire par « Ne pas réussir à planifier, c'est planifier de ne pas réussir, ou planifier son échec » ! Cette maxime est particulièrement vraie si l'on considère les *earned media*. En effet, à la différence d'une campagne web payante qui, si elle échoue, sera vite oubliée (ou n'aura même pas été vue du tout !), ou d'un site de marque auquel on aura toujours le loisir d'apporter des modifications, ouvrir un vecteur de dialogue avec les parties prenantes de la marque, *via* une présence dans les *earned media*, est impliquant et irréversible : plus les consommateurs sont en attente d'entrer en communication directe avec la marque, plus ils seront déçus et insatisfaits de ne pas voir cette promesse tenue.
- Encore plus qu'en *owned* et *paid media*, **toute stratégie ou opération**, et par conséquent tout système de mesure de son efficacité, **doit être centrée sur les individus** : ici ce sont les consommateurs qui ont vocation à être/devenir les vecteurs des messages que la marque souhaite porter. Il est nécessaire de tout construire autour d'eux et de leurs attentes, d'où l'importance, on le verra, des processus d'écoute.
- En corollaire du point précédent, on rappellera qu'en matière de *earned media*, ce n'est pas systématiquement la marque qui est à l'origine du stimulus dont elle souhaite mesurer l'efficacité : **de nombreux contenus ou comportements** que l'on souhaitera mesurer **sont spontanés et à l'initiative des individus**. Si on ne sait pas qui parle, à qui il/elle parle et pourquoi il/elle parle, la mesure d'efficacité sera incomplète.

- Enfin, la **dimension temporelle** est ici cruciale dans la mesure où les effets escomptés de certains efforts s'inscrivent dans un temps plus ou moins long : ainsi envisager les *earned media* dans une perspective de compréhension, de mesure et de pilotage, de son e-réputation par exemple, ne peut être un exercice de court terme.

Au final, on constate qu'avec les *earned media*, on se trouve dans un contexte d'émission et de réception des messages très différent de celui qui prévaut dans la communication et le marketing plus classiques. Néanmoins, il ne faut pas oublier que ces derniers sont là pour servir des objectifs qui eux sont bien classiques, objectifs que nous avons largement décrits au travers du modèle AIDA.

Dès lors, l'exercice de mesure d'efficacité des *earned media* passe par l'utilisation et la création de KPI spécifiques et à même de faire le lien entre des plates-formes et des usages hétérogènes et nouveaux, d'une part, et des objectifs marketing tangibles et partagés par l'ensemble des décideurs de l'entreprise, d'autre part : le sujet de l'opérationnalité et de la compréhension des métriques est, on le verra, un des enjeux majeurs de la mise en place d'un système de mesure performant des *earned media*.

## *Earned media* : quels outils et quels usages pour les consommateurs et les marques ?

On serait tenté, comme le font de nombreux annonceurs inquiets devant la myriade d'outils sociaux qui sont aujourd'hui utilisés par les consommateurs, de réduire la présence et les actions d'une marque dans ces derniers à l'ouverture d'une page de fans sur Facebook et au *community management* qui en découle. Ce serait mal connaître et comprendre l'écosystème social du web et l'ensemble des opportunités qu'il présente pour les marques qui souhaitent aujourd'hui en tirer profit.

Nous allons, dans cette première partie, revenir rapidement sur les différents espaces sociaux du web pour mieux en poser les usages majeurs et identifier comment les marques peuvent les investir dans une optique marketing.

## Les forums et plates-formes d'avis de consommateurs (ex : Tripadvisor)

Même s'ils paraissent aujourd'hui moins en vogue que les outils sociaux qui permettent de gérer son propre réseau social et d'échanger tout type de messages (texte, vidéo, images), il ne faut pas oublier que les forums, et plus précisément leurs ancêtres les *bulletin boards*, sont à l'origine de la fonction sociale du web (ils sont même nés au début des années quatre-vingt-dix, avant la généralisation du protocole html !) et demeurent aujourd'hui encore une des sources les plus riches en termes d'interaction du web social.

Bien entendu, on pense ici aux très larges forums grand public, comme *doc-tissimo.fr*, *commentcamarche.net* ou *aufeminin.com*, qui chaque jour voient des centaines de milliers de personnes venir échanger sur des sujets extrêmement variés, en fonction de leurs centres d'intérêt. De même, on pense aussi aux sites d'avis de consommateurs qui permettent aux consommateurs, notamment dans le domaine du voyage et du tourisme, de donner leurs opinions sur des lieux et modes d'hébergement.

Ici, on est dans le domaine de l'échange spontané et on peut assez simplement catégoriser les prises de parole, dans ces espaces, en fonction de ce qui les motive :

- Exprimer une plainte/une satisfaction/faire part d'une **expérience** négative/positive sur un produit une marque.
- Exprimer une **opinion** positive ou négative sur une marque sans que celle-ci soit liée à une expérience immédiate.
- **Demander un conseil** sur un produit, un service ou une marque.
- **Donner un conseil** sur un produit, un service ou une marque.

### Exemple

Air France et les grandes compagnies aériennes suivent et analysent, très attentivement, les discussions qui se tiennent au sein du forum international flyertalk.com.

Celui-ci est aujourd'hui la source la plus riche du Web pour comprendre comment se comporte et réagit le segment de clientèle à très haute valeur, que sont les passagers fréquents (passagers qui prennent l'avion au moins 3 fois dans l'année pour des déplacements professionnels), comme on le voit sur la [figure 6.1](#).

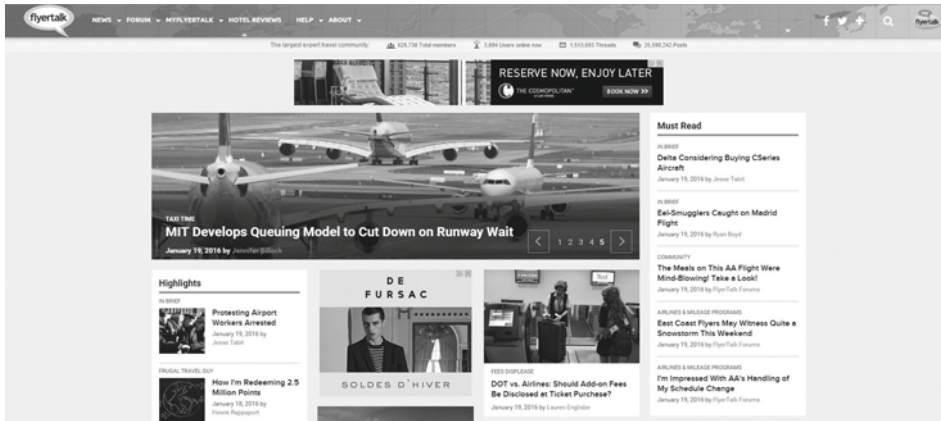


Figure 6.1 – Page d'accueil des forums [flyertalk.com](http://flyertalk.com) qui regroupent plus de 600 000 membres actifs (fin 2015) à très forte valeur pour les compagnies aériennes

Similaires à ces espaces, on évoquera également le cas des fils de commentaires des articles parus dans les médias en ligne, qui peuvent se révéler être des sources de débats très riches ; même si elles le sont plus naturellement autour des grands sujets d'opinion et politiques qu'autour des sujets marketing des annonceurs. À cet égard, leur prise en compte sera intéressante dans une perspective de communication *corporate* et de relations/affaires publiques.

D'un point de vue marketing, il sera intéressant pour une marque, en termes de forums, d'écouter et analyser les conversations qui se tiennent, en tâchant de catégoriser les locuteurs, le contexte d'émergence, la volumétrie et le contenu de ces dernières.

Ici l'écoute est le plus souvent passive, l'activation des communautés en tant qu'annonceur devant se faire de façon très précautionneuse, avec une réelle volonté de transparence et d'échange, au risque de casser la dynamique et de se voir rejeté très fortement. Dès lors, l'utilisation d'ambassadeurs eux-mêmes déjà référents dans la communauté semble plus indiquée.

## Les blogs

Si l'on dénombre près de 200 millions de blogs dans le monde aujourd'hui (source [Alexa.com](http://Alexa.com)), l'attention dont ils font l'objet de la part des annonceurs est aujourd'hui moindre par rapport aux années 2006-2007, époque du fameux Web 2.0, et surtout avant l'arrivée fracassante de Facebook dans la sphère grand

public. Par ailleurs, une double tendance se fait ressentir dans l'univers des blogs : la professionnalisation des plus populaires qui passent ainsi d'un statut de « carnet de notes » à celui de quasi médias, et l'inactivité d'un grand nombre qui forment « la longue traîne », au profit des plates-formes sociales (ainsi, parmi les milliers de blogs de la plate-forme Skyrock, on note une réelle désaffection en termes d'activité).

Par définition, le blog est un espace de création et diffusion d'information, sur un ou plusieurs sujets particuliers, sous la forme de billets. Cette forme particulière nécessite un réel travail d'écriture/d'éditorialisation (si l'on exclut les faux blogs à destination publicitaire *splogs*, dont l'objectif est la création virtuelle de trafic pour accroître des performances SEO de sites – technique appelée *black hat* SEO, contre laquelle les moteurs luttent). Ce dernier est de fait réservé à un certain type d'utilisateurs, ayant la capacité de soutenir, dans la durée, un travail d'écriture proche de celui du journalisme : c'est ainsi que même si près de 45 % des internautes Français utilisent quotidiennement Facebook, on estime à moins de 1 % d'entre eux, ceux qui animent et entretiennent fréquemment un blog.

Ceci est aussi un élément explicatif du succès des plates-formes de micro-blogging, comme Twitter ou plus récemment Tumblr, qui s'inscrivent dans une logique de partage de fichiers, images/vidéos/textes, et de micro-commentaires les accompagnant.

Dès lors, une marque pourra s'interroger sur l'usage des blogs à double titre :

- Développer elle-même un blog lui permettant de créer des contenus connexes à son activité, dans une perspective de partage avec ses clients et prospects. On sera alors dans une stratégie de type *owned media*.
- Adresser l'écosystème de blogs propres à son marché et à son environnement, soit en l'écoutant pour faire remonter la parole des experts et de ceux avec qui ils échangent (les commentaires de blogs), soit en activant directement la communauté des blogueurs, à travers des opérations qui auront le plus souvent une finalité de relations presse ou d'influence/affaires publiques.

## Facebook

Il s'agit de la plate-forme qui a lancé le véritable usage social du Web dans le monde. On ne reviendra pas ici ni sur son fonctionnement pour les utilisateurs (le partage de son actualité, de ses photos et de tout ce que l'on aime sur le Web et au-delà), ni sur sa puissance ou son rôle central dans l'écosystème web. Mais

il nous semble tout de même important de bien distinguer, la concernant, les trois types de rôles qu'elle peut jouer pour un annonceur :

- **Owned media** : mise en place et entretien d'une page de fans permettant de diffuser des messages.
- **Paid media** : utilisation de la plate-forme comme support de communication web dans l'absolu, ou pour amener du trafic sur sa page de fans ou sur un ou plusieurs sites. C'est aujourd'hui la publicité qui fait la fortune de Facebook et l'incontournable porte d'entrée sur le web pour les marques.
- **Earned media** : écoute et analyse des conversations qui se tiennent dans la plate-forme, que ce soit sur sa page de fans ou plus globalement dans les conversations publiques.

## Twitter

Ouvert au public en juillet 2006, le concept de départ de Twitter était de permettre de partager des activités (*updates*) avec tous ses amis *via* SMS – le service a d'ailleurs au départ été développé pour répondre aux besoins de gestion de flux et de disponibilités d'une société de taxis !

Gagnant de la traction au fur et à mesure de sa médiatisation, notamment au travers de grands événements d'actualité, Twitter compte aujourd'hui (2015) plus de 300 millions de comptes utilisateurs mensuels réguliers dans le monde, dont 2,3 millions en France (où la plate-forme a été officiellement lancée et traduite en novembre 2009). Nous préférons recenser ici le nombre de comptes actifs plutôt que le seul nombre de comptes créés, puisque bon nombre de comptes sont créés et inactifs ensuite, mais aussi certains « actifs » sont en fait de simples robots poussant des statuts et informations de façon automatique. On estime en fait à peine 15 % les utilisateurs réguliers (source : Karalys).

Pour autant, si on s'intéresse à ses usages réels et à la typologie de ces derniers, dans le cadre d'une exploitation marketing, on isolera les pratiques suivantes :

- **Diffuser de l'information** web dont on est la source : journalistes, professionnels des relations presse, marques.
- **Rediffuser de l'information** web en fonction de ses centres d'intérêt (les fameux RT) : blogueurs et consommateurs plus généralement.
- Exprimer une plainte/une satisfaction, **faire part d'une expérience** négative/positive sur un produit ou une marque, comme pour les forums, dans un format plus condensé mais avec un potentiel de partage plus fort.

- **Exprimer une opinion** positive ou négative sur une marque, sans que celle-ci soit liée à une expérience immédiate, mais le plus souvent en réaction à une actualité : à titre d'exemple, on pourra citer les mécanismes de *live tweeting* (fait de commenter en direct sur Twitter), qui sont devenus centraux sur le réseau lors d'événements majeurs (émissions de télévision, actualités fortes, conférences et événements, concerts et manifestations culturelles).
- Le fait de demander ou donner un conseil sur un produit, un service ou une marque est bien plus rare du fait que la communauté n'est pas thématique et qu'on n'y recherche pas forcément l'avis de l'expert.

Du fait de ces usages, une marque pourra approcher Twitter dans une perspective marketing pour écouter et héberger *via* son fil des conversations propres, mais aussi, et c'est l'intérêt propre aux utilisateurs de Twitter, pour intervenir et interagir au cours des conversations, avec un risque bien moindre de se voir rejetée (à condition d'utiliser l'outil de manière pertinente et dans une réelle volonté de dialogue, les utilisateurs de Twitter étant particulièrement sensibles aux messages commerciaux ou aux relations presse trop agressives).

## Plates-formes vidéo (Youtube, Dailymotion, Vimeo)

La vidéo est, avec l'avènement du haut et du très haut débit, l'élément d'intérêt et de partage le plus évident pour les utilisateurs du Web aujourd'hui.

C'est ainsi que les plates-formes vidéo majeures ont connu une explosion massive en nombre d'utilisateurs, de vidéos vues et mises à disposition sur les réseaux. Quelques chiffres<sup>1</sup> pour bien comprendre l'ampleur du phénomène :

- en juillet 2015, 33,6 millions d'internautes français ont regardé au moins une vidéo ;
- parmi eux, presque 4,5 millions étaient âgés de 2 à 17 ans soit 13,4 % de la population vidéonaute ;
- les 12-17 ans sont de plus en plus nombreux à consommer de la vidéo en ligne. 124 en moyenne en juillet 2015 contre 69 pour l'ensemble de la population française. Ils y ont consacré 6 heures et 10 minutes soit 1 heure et 45 minutes de plus que l'ensemble des vidéonautes sur le mois de juillet.

On comprend assez aisément tout l'intérêt pour les annonceurs d'investir de tels réseaux dans une perspective *earned media*, mais aussi l'explosion du

<sup>1</sup> Étude Médiamétrie sur la mesure d'audience vidéo web – Juillet 2015 : <http://www.mediametrie.fr/internet/communiques/l-audience-de-la-video-sur-internet-en-france-en-juillet-2015.php?id=1316>.



marché du display (*paid media*) sous l'impulsion de la publicité vidéo bien sûr. Les annonceurs, petits et grands, cherchent à dépasser la dimension publicitaire visant à annoncer au sein des plates-formes et vidéos, pour capitaliser sur la propension des utilisateurs à regarder, partager et commenter les vidéos que la marque publie.

De façon secondaire, on pourra s'intéresser aux vidéos publiées par les utilisateurs concernant la marque, mais il faudra être vigilant sur leur objectif, sur la nature de l'émetteur et sur leur contenu.

## ***Plates-formes de partage de photos (Picasa, Flickr, Instagram, Pinterest)***

Parallèlement à l'usage de la vidéo, le partage de photos est devenu un phénomène massif sur Internet, tout d'abord dans une logique privée ou semi-publique des plates-formes d'hébergement adossées aux grands moteurs (Google avec Picasa, Yahoo avec Flickr), mais ensuite, et de façon plus sociale et virale, avec l'essor d'outils comme Instagram (partage de photos stylisées prises avec son téléphone mobile) ou Pinterest (logique de partages d'images comme épinglées sur des tableaux de liège) : ici c'est l'essor de l'Internet mobile et de l'utilisation des smartphones qui sous-tend la logique d'appropriation par le grand public.

Les marques peuvent utiliser de telles plates-formes en étant à l'origine des conversations, en créant, publiant et alimentant des pages ou fils et en *trackant* les réactions que ces dernières suscitent.

Plus difficilement, elles pourront tenter de veiller sur la production photographique spontanée les concernant. En effet, le bon suivi d'une telle production dépend de la capacité des utilisateurs à bien marquer les photos par des systèmes textuels (titres, tags), la reconnaissance automatique étant encore aujourd'hui très difficile.

## ***Autres plates-formes (LinkedIn, Quora, Path)***

Enfin, on notera qu'il existe un grand nombre d'autres plates-formes permettant des usages plus ou moins évolués (partage de *bookmarks*, de pages web, gestion de profil et de réseau professionnels, logiques de questions/réponses évoluées, partage multimédias des événements de sa journée) et la connexion avec des communautés plus ou moins ouvertes (connexions choisies selon des critères spécifiques : professionnels, d'expertise).

Ici encore, leur bonne utilisation à des fins marketing ou de communication dépendra des objectifs finaux poursuivis par la marque, de la simple présence ou écoute passive, à l'engagement approfondi avec une (des) communauté(s).

### Exemple

Certaines grandes marques se servent de pages d'entreprise sur LinkedIn, à des fins de promotion de leurs produits. C'est le cas notamment de HP aux États-Unis qui, pour promouvoir ses produits auprès d'une cible de décideurs en entreprise, a utilisé cette approche. Celle-ci s'est soldée par :

- plus de 2 000 recommandations de professionnels dans le réseau proche<sup>1</sup> de ceux qui suivent la marque ;
- près de 20 000 nouveaux inscrits sur la page de la marque ;
- près de 50 000 mises à jour partagées dans le réseau, sur HP et ses produits !

## Quels objectifs de mesure pour une présence *earned media* ?

L'univers des *earned* et *social media* est complexe, et les marques qui souhaitent les investir peuvent le faire selon des modalités extrêmement diverses, auprès de publics hétérogènes et poursuivant des motivations propres, en fonction des communautés d'appartenance et des plates-formes utilisées.

Néanmoins, en parcourant les plates-formes et leurs spécificités, on peut dégager quelques grandes constantes dans les objectifs propres à leur utilisation, constantes qui vont nous permettre de catégoriser ces objectifs en fonction des étapes du modèle AIDA et ainsi de définir des indicateurs propres à la mesure d'efficacité des *earned media*.

### Objectifs d'attention

On rappelle qu'au titre de ces objectifs, on retrouve tous les efforts produits par une marque pour attirer l'attention de ses publics et consommateurs. La mesure de cette attention peut se faire au travers d'indicateurs de notoriété et connaissance de la marque et de ses produits.

<sup>1</sup> [http://marketing.linkedin.com/sites/default/files/pdfs/LinkedIn\\_HPCaseStudy2011.pdf](http://marketing.linkedin.com/sites/default/files/pdfs/LinkedIn_HPCaseStudy2011.pdf).

En matière de *earned media*, on a vu que, quel que soit l'outil ou la plateforme utilisée, une marque va chercher à initier et engager les consommateurs dans des conversations et/ou mesurer et analyser les conversations déjà existantes : on est ici dans le domaine de ce qui a longtemps été appelé (et l'est encore pour certains professionnels) le « buzz marketing » ou le marketing viral, le bouche à oreille propre à l'Internet et aux réseaux sociaux.

Quand on parle de marketing viral, on se réfère à des techniques de marketing qui utilisent les pratiques des *social* et *earned media* – mais aussi d'autres pratiques communes, comme le SEO social qui consiste à utiliser les médias sociaux pour multiplier ses chances d'être vu par les moteurs de recherche – pour développer et accroître la notoriété de la marque et multiplier les citations de cette dernière dans les communautés que l'on souhaite toucher. Ainsi, ici, la mesure sera plutôt de façon quantitative et s'attachera à rendre compte, si l'on est à l'origine du stimulus, d'un nombre simple de vues/lectures de ce dernier et/ou de ses évolutions temporelles : nombre de vues d'une vidéo Youtube ou d'une photo Instagram, lectures d'un post de blog, occasions de voir/*reach* d'un post sur une page Facebook, nombre de résultats *earned media* sur les *x* premières pages de résultats d'un moteur de recherche, poids des liens entrants issus des médias sociaux dans le trafic d'un site web (et valorisation de ces derniers vs leur équivalent en achat d'espace ou budget SEM).

Par ailleurs, et cela est aussi valable dans le cas où l'on se place en posture d'écoute et que l'on souhaite dénombrer les feedbacks propres à la trace existante d'une marque dans les *earned media*, on pourra aussi, comme nous l'avons évoqué lors de la description d'ensemble des métriques consommateurs, s'attacher à suivre le nombre de mentions ou occurrences de la marque et/ou de ses produits et/ou du stimulus que l'on a mis en place. S'agissant d'une telle mesure, trois grands principes prévalent dans sa mise en place :

1. **Existence d'un référentiel fixe** : mesurer et suivre un nombre de mentions à travers le temps ne saurait se faire si l'on change constamment d'univers de référence. C'est pourquoi on privilégiera une approche de type panel et une logique d'échantillonnage des conversations au sein de celui-ci, pour apporter une mesure « toutes choses égales par ailleurs ».

Ainsi, on pourra par exemple envisager de travailler sur l'écoute d'un nombre fini d'espaces de conversations et/ou d'individus (panel de blogs influents, échantillon constant de followers de la marque sur Twitter).

Puis, au sein de ce panel, on s'efforcera de dénombrer des occurrences de marques/produits pour soi et ses concurrents soit globalement, soit, si le

référentiel est trop conséquent en volume et/ou les techniques de repérage des mentions trop complexes pour pouvoir être utilisées sur une grande quantité de texte, par échantillonnage aléatoire d'un certain nombre de conversations.

2. **Capacité à « désambiguïser » les termes** : puisqu'il s'agit ici de dénombrer des mentions de marques ou produits, encore faut-il être sûr que l'on sait de quoi les individus parlent, chose aisée si l'on s'appelle Häagen Dazs Macadamia Nut Brittle, mais légèrement plus complexe si l'on s'appelle Orange !
3. **Capacité à qualifier les locuteurs** : les techniques marketing appliquées aux *earned media* nécessitent une connaissance approfondie des sphères que l'on souhaite activer, des individus dont on souhaite mesurer et qualifier le discours, voire auxquels on souhaite s'adresser.

Cela passe par un **travail sur la compréhension des sources** que l'on veut insérer dans son panel : comme toute mesure quantitative d'opinion le « buzz » ne saurait faire l'économie d'une certaine pondération des propos en fonction de critères spécifiques propres à la qualité de la personne qui parle. Ces critères sont les composantes de ce que d'aucuns nomment – à tort ou par abus de langage, en dérivant le terme de son usage très marqué relations presse/analyse médiatique –, l'influence.

Ainsi, il est relativement évident de penser qu'un individu ayant 50 amis sur Facebook et citant votre marque aura moins de poids qu'un même individu citant votre marque dans une communauté de 5 000 *amis*.

## Objectifs d'intérêt

Dès lors que l'on parle d'une stratégie marketing *earned media*, susciter l'intérêt des consommateurs en se concentrant sur les avantages et les bénéfices de sa marque et de ses produits, ainsi qu'en en démontrant les avantages, demande un premier niveau d'engagement de la part de ces mêmes consommateurs.

Solliciter les consommateurs par la diffusion d'un stimulus ou relever la façon dont ils parlent de la marque ne suffit plus : il s'agit maintenant d'initier la conversation avec eux. La mesure sera ici encore majoritairement quantitative.

La première notion d'intérêt quantitative pour la marque et ce qu'elle fait dans les *earned media*, se mesure par le dénombrement des interactions les plus simples qu'un individu peut avoir avec elle ou un de ses stimulus : au-delà des vues et lectures, on suivra (en prenant en compte les trois principes vus plus haut) le nombre de « like » d'un post sur Facebook, le nombre de « j'aime/j'aime pas » sur Youtube ou le nombre de retweets d'une information sur Twitter. Même si ces interactions ne sont pas la démonstration d'un fort niveau d'engagement, elles sont la preuve d'un engagement supérieur envers un message de la marque ou d'un membre du réseau.

Par ailleurs, il faudra aussi dénombrer les individus qui suivent les efforts produits par la marque, dès lors que celle-ci investit un point de contact social en propre. C'est ainsi que l'on dénombrera les suiveurs de la marque, qu'il s'agisse d'un nombre de fans sur Facebook, d'un nombre de followers sur Twitter ou d'un nombre de vues pour une vidéo. C'est la mesure la plus simple mais qui montre bien si ce que l'on a produit ou ce que l'on voit produit sur la marque (*User Generated Content*) arrive à faire adhérer un public particulier.

On pourra, à partir de ces deux grands types de mesure, définir des métriques simples de niveau d'engagement.

## Objectifs de désir

Ici, il s'agit de rendre compte d'un niveau de conviction et d'engagement supérieurs envers la marque ou ses produits.

On va dépasser les niveaux d'interaction « légers » évoqués plus haut, pour s'intéresser à une interaction plus forte, qui passe par l'engagement des consommateurs dans une discussion, un échange. Il faut toujours garder en tête que dans les médias sociaux, c'est en général la règle du 90-9-1 qui prévaut : 90 % des individus ne font que regarder ce qui se passe, 9 % interagissent avec les contenus créés par d'autres et 1 % sont d'authentiques créateurs de contenu.

Cette règle est un cadre théorique qu'une étude Forrester essaie de quantifier plus précisément depuis 2009<sup>1</sup>, par l'interrogation de plusieurs dizaines de milliers d'individus sur leurs comportements dans les médias sociaux. Les utilisateurs sont classés en six groupes, en fonction de leur degré de participation.

Ces six groupes, qui ne sont pas complètement exclusifs du fait des interactions prises en compte, sont les suivants :

1. *Creators* : publient un blog, éditent leur propre page web, écrivent des articles ou publient des vidéos de la musique qu'ils ont créée.
2. *Critics* : postent des avis sur les plates-formes communautaires ou les forums, commentent des articles ou posts de blogs.
3. *Collectors* : agrègent des contenus RSS, notent des vidéos ou taggent des photos.
4. *Joiners* : utilisent uniquement Facebook et/ou Twitter pour des raisons personnelles.

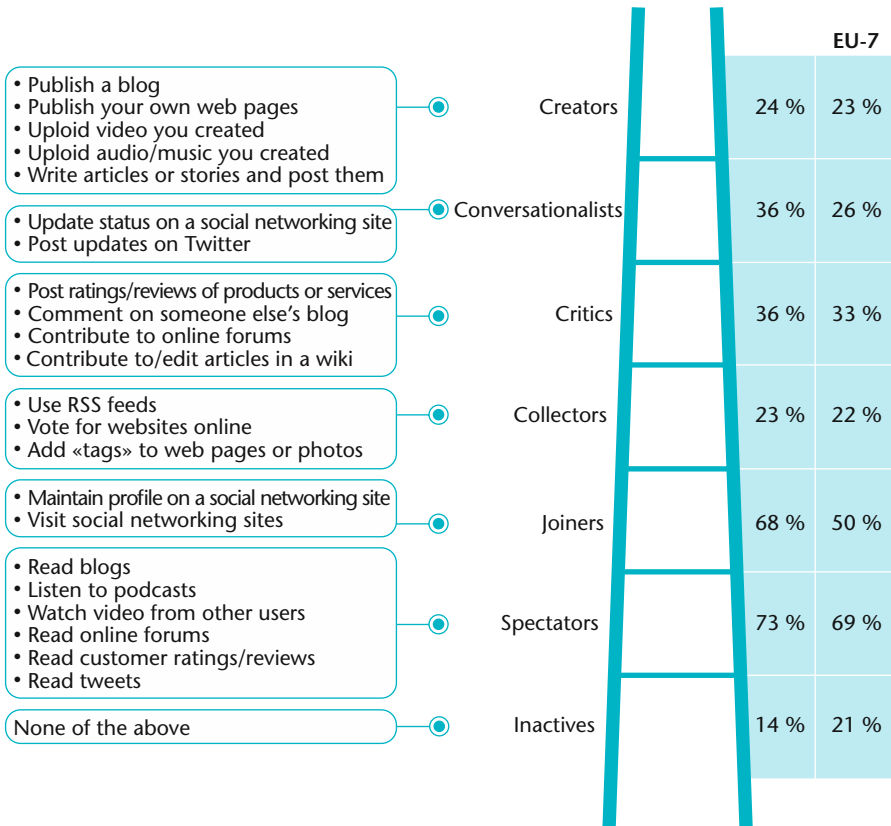
<sup>1</sup> Étude Forrester Consumer Technographics Q2 2010 – décembre 2010 : [http://www.forrester.com/empowered/tool\\_consumer.html](http://www.forrester.com/empowered/tool_consumer.html).

5. *Spectators* : lisent des contenus sur les blogs, forums, plates-formes vidéo ou d'avis.

6. *Inactives* : n'ont aucune interaction sociale.

La figure 6.2 montre les résultats de cette étude pour les États-Unis et la France :

#### 1-1 Less than one-quarter of online US and European consumers are Creators



Base : 57,924 US online adults (18+) ; 16,473 European online adults (18+)

Source : North American Technographics® Online Benchmark Survey, Q3 2011 (US, Canada) ;  
European Technographics Online Benchmark Survey, Q3 2011

Figure 6.2 – Les six groupes d'utilisateurs des médias sociaux selon Forrester, Comparaison USA vs Europe (2011)

On est certes loin d'un 90-9-1 théorique, mais force est de constater que moins d'un quart des utilisateurs produisent du contenu presque autant que les inactifs plus fréquents en Europe qu'aux Etats Unis. La réalité montre que les vrais producteurs de contenus assidus sont peu nombreux et peu ont une audience forte.

Du point de vue de la marque qui a une stratégie *earned media*, être capable de mesurer et analyser ce que les 9 % et les 1 % font et disent, revient à prendre en compte les échanges et les comportements des consommateurs les plus impliqués et prêts à échanger avec elle.

Ici, plus qu'à la quantité d'information produite (nombre de réponses à un post de blog ou à un statut Facebook, nombre d'interactions suite à un post de forums ou à un tweet, nombre de commentaires à un article de presse en ligne ou sur une vidéo Youtube), on s'intéressera au contenu de ces commentaires et interactions. Pour cela, il s'agira à la fois d'isoler et d'attribuer le contenu (en étant sûr que la discussion ou le message porte bien sur la marque ou ses produits), mais aussi qualifier en termes de thématiques de conversation (usages, image de marque), de tonalité (*cf. infra* les problématiques de veille et d'analyse du sentiment) et de capacité du locuteur à être lu, cru et repris (*cf. infra* la mesure de l'influence).

## Objectifs d'action

Cette dernière série d'objectifs relève de tout ce qui mesure la propension des consommateurs à entreprendre une action d'achat ou de conversion *on/offline*, suite ou en parallèle à leur implication dans les *earned media* en rapport à la marque et ses produits.

Il va de soi que ce sont les objectifs les plus importants pour tout type de communication *on* ou *offline*, car c'est par leur mesure que l'on peut commencer à mettre en place un vrai calcul de ROI.

Comme l'explique Olivier Blanchard – aussi connu sur Twitter sous le pseudonyme @thebrandbuilder et auteur de l'ouvrage de référence *Social Media ROI* –, si une marque investit en dollars, c'est en dollars qu'on doit mesurer le retour sur investissement. Pour illustrer ce propos, il propose le schéma suivant<sup>1</sup> (figure 6.3) :

<sup>1</sup> <http://thebrandbuilder.wordpress.com/>.

## EMPHASIS ON "INVESTMENT"

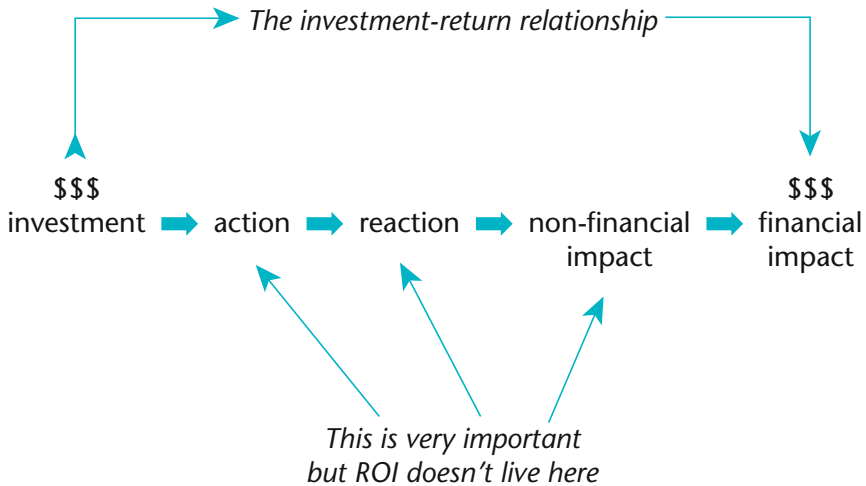


Figure 6.3 – Approche de calcul du ROI des médias sociaux, proposée par Olivier Blanchard dans son ouvrage *Social Media ROI*

En clair, les objectifs intermédiaires du modèle AIDA sont importants, mais idéalement la mesure finale de l'impact des actions *earned media*, en termes de vente et/ou de propension à acheter, est identifiée afin d'avoir une vraie vision du ROI.

Pour mesurer la dernière étape du modèle AIDA d'un point de vue consommateur, on passera principalement par l'interrogation des consommateurs, afin de rapprocher leur déclaratif d'achat ou d'intention d'achat des variables permettant de définir leur engagement dans les étapes les plus ultimes du modèle AIDA. Nous avons précédemment illustré une telle approche dans le cas du *paid media* avec l'exemple de la campagne Oral B.

On pourra aussi évaluer à partir des points de contact digitaux où la conversion est possible (site web ou fan page offrant une fonctionnalité e-commerce), le poids spécifique des acheteurs venus *via* les *earned media* ou étant membres des communautés de la marque : ici on se rapproche de l'analyse d'efficacité des *owned media* et on s'interrogera toujours sur l'antériorité des différents points de contact dans la prise de décision.





## Avis d'expert

**JAN REZAB**, CEO et Co-Fondateur,  
Socialbakers

**VOTRE SOCIÉTÉ PROPOSE DES MÉTRIQUES ET ANALYTICS POUR AIDER LES MARQUES À SUIVRE ET MESURER LEUR PRÉSENCE DANS LES MÉDIAS SOCIAUX. POUVEZ-VOUS NOUS DIRE LES OBJECTIFS DE MESURER QUE VOUS VISEZ ?**

Selon le feedback de nos clients, il semble qu'il y ait plusieurs besoins sur lesquels nous les aidons :

- analyser une variété de plateformes et profils de média sociaux pour améliorer leur performance.
- Mieux comprendre leurs concurrents
- Suivre le service client
- Benchmarker leurs concurrents.

**MALGRÉ QUE LES MÉTRIQUES ET KPI PUISSENT VARIER PAR TYPE DE PLATEFORME, QUELS SONT LES CONCEPTS CLEFS SUR LESQUELS VOUS SOUHAITEZ QUE VOS CLIENTS PORTENT LEUR ATTENTION ?**

L'attention à l'égard du social media marketing est passée du simple intérêt porté au nombre de fans à celui de comprendre et suivre aux différents moyens d'engager les clients. Aujourd'hui ces métriques sont l'Engagement, le Reach ou portée ou des métriques de « service

client » comme le taux de réponse.

Dans l'avenir, j'ai le sentiment que les métriques du social média évolueront vers des vers une meilleur compréhension de la « loyauté de l'engagement » par exemple, est ce que mes fans des 6 derniers sont il autant engagés avec ma marque. Aux acteurs à définir les meilleurs proxy et à les faire évoluer.

**À VOTRE CONNAISSANCE EXISTE-T-IL UNE SEUL KPI MAGIQUE QUI POURRAIT À LUI SEUL MESURER LA VRAIE VALEUR ET LE ROI DES MÉDIAS SOCIAUX ?**

Je ne pense pas qu'il y ait un seul KPI magique. Le tout dépend bien sûr de la plateforme et du type de catégorie de produits. Si vous êtes une compagnie aérienne, vos KPIs en dehors de la notoriété sont la qualité du service client ou l'impact sur les ventes. Si vous êtes dans les télécoms, en temps de crise, vos objectifs seront d'améliorer la notoriété de certains groupes activistes tout en pilotant la qualité du service client. Si vous vendez du chocolat, c'est une histoire totalement différente, selon moi il s'agit de mesurer le reach et l'engagement. Au final, pas de KPI magique mais des KPIs adaptés aux besoins.

## Métriques et KPI clefs de la mesure des *earned media*

En préambule, rappelons les quatre grands principes pour la bonne mise en œuvre d'une mesure des *earned media* :

1. Une mesure **user centric** : on s'intéresse à des individus et à leurs comportements (et pas uniquement à ces derniers, comme c'est le cas par exemple des mesures comportementales de *web analytics* pour le *owned media*), ce qui demande d'être capable de les qualifier et de savoir où et comment ils s'expriment.
2. Une mesure à **cadrer** : s'agissant d'une mesure au sein d'univers en expansion forte, il sera important de travailler dans un cadre fixe et/ou d'être capable de corriger la mesure des biais liés à l'accroissement naturel des populations fréquentant les espaces (exemple : relever 1 000 mentions de sa marque sur Twitter en T1 et en relever 2 000 en T2 est-il lié à une plus forte présence à l'esprit de la marque ou à un nombre supérieur d'utilisateurs ?).
3. Une mesure de comportements **spontanés et réactifs** : il va falloir être capable de mesurer des comportements spontanés de la part des consommateurs, mais aussi des comportements que l'on aura sollicités par des *stimuli* (campagnes, vidéos).
4. Une mesure **quantitative et qualitative** : un effort particulier devra être fait sur la construction des indicateurs, notamment lorsqu'on s'attachera à traduire une parole spontanée textuelle, donc « qualitative », en indicateurs quantitatifs.

Cette complexité dans la mesure va nécessiter une simplification des métriques, afin de pouvoir les faire entrer dans des cadres analytiques et de mesure d'efficacité qui soient compris et adaptés, au regard des objectifs que les responsables de marque se sont fixés. Ainsi, par exemple, si l'objectif d'une page Facebook est d'engager des conversations avec des prospects de la marque pour leur donner envie de l'essayer, ne s'intéresser qu'au nombre de fans ou au potentiel *reach* d'un message sera insuffisant.

### Objectifs d'attention : donner du sens au dénombrement

Ici, il convient de quantifier à la fois des actions simples au travers de métriques de type *web analytics* (nombre de vues, lectures), et de pouvoir dénombrer les mentions d'une marque et/ou de ses produits.

Pour ce qui est du premier objectif de mesure, chaque plate-forme propose des systèmes *analytics* propres (Facebook Insights, Youtube Insights, Twitter Analytics).

On pourra aussi utiliser des outils de *web analytics* standard, en ayant soin de bien tagguer chaque contenu poussé sur les médias sociaux, pour suivre ces métriques.

### Métriques clefs

Nombre de lectures d'un post de blog, nombre de messages dans un *thread* de forums, nombre de vues pour une vidéo, nombre de personnes potentiellement touchées par un tweet ou impressions (somme de l'ensemble des followers de mes followers : l'outil Twitreach permet, pour un hashtag donné, de suivre son nombre de mentions et les personnes ayant le plus contribué à la visibilité, au sein de la communauté Twitter), nombre de personnes potentiellement touchées par un statut Facebook ou « amis des fans » dans le tableau de bord Facebook Insights.

Pour ce qui est du second objectif, la mesure se fera au travers d'un outil de veille ou *social media monitoring*, permettant de dénombrer, de la façon la plus exhaustive possible, les mentions d'une marque ou de ses produits, au sein des différentes plates-formes sociales. Il existe une très grande quantité d'outils allant du gratuit jusqu'à la solution à plusieurs milliers d'euros par mois, offrant des services analytiques, d'accompagnement humain et d'intégration des flux dans les process métiers de l'entreprise.

#### Exemple

#### Outils gratuits

- Google Alerts pour l'ensemble des mentions visibles par le moteur
- Technorati, Icerocket, spécialisés sur les plates-formes de blogs
- Hootsuite, TweetDeck, Seesmic, pour Twitter et Facebook
- BackType pour les commentaires
- Omgili pour les forums

#### Exemple

#### Outils payants

Radian 6, Sysomos, Lithium, Alterian, Crimson, Cymfony, Brandwatch, Synthesio.

Il ne s'agit en aucun cas de faire le tour de ces solutions et de leurs fonctionnalités, mais de s'intéresser à la façon dont il va falloir envisager leur utilisation pour répondre à cet objectif de dénombrement.

Les trois piliers d'une bonne stratégie de veille pour relever et dénombrer les mentions d'une marque ou de ses produits (et donc de l'outil et des indicateurs qu'il fournira) sont :

- **La bonne définition du périmètre de sources à suivre** : cela passe par une maîtrise des espaces où peuvent s'exprimer les consommateurs. Celle-ci repose

sur la bonne connaissance de l'écosystème naturel autour de la marque ou de ses problématiques (exemple : TripAdvisor si je travaille dans le tourisme), mais aussi sur l'utilisation de *crawlers* qui vont aller inspecter de façon ouverte, *via* des moteurs ou d'autres systèmes d'indexation, des parties du Web social, afin de découvrir de nouvelles sources d'expression (exemple : forums d'assurance où des individus peuvent parler de dédommagement voyage et donc reboucler avec des marques actives dans le tourisme).

- **Il faudra aussi s'interroger sur la pertinence d'intégrer certaines typologies de source** : toutes les marques ne sont pas susceptibles de générer des vidéos ou de voir des articles de presse en ligne susciter des commentaires.
- **Une fois ce travail de détection fait, on mettra en place un panel de sources stables**, au sein duquel on pourra effectuer la mesure ; la logique de *crawling* permettant la détection de sources dont on validera à chaque fois la pertinence de bien les intégrer au panel.
- **La bonne qualification des sources** : afin de pouvoir donner un poids aux mentions que l'on va relever, il sera important d'évaluer le « potentiel d'écho » d'une source. Cela passe par l'utilisation d'un certain nombre d'indicateurs, comme le Page Rank de Google et le nombre de visiteurs uniques pour les blogs, le nombre d'amis, fans ou suiveurs pour Facebook et Twitter, le nombre de contributeurs pour les forums. En l'absence de dénominateur commun, on tâchera d'attribuer un score à chacune des sources de son panel pour rendre compte de sa capacité à être vue, lue ou suivie.

### Attention

Il ne faut pas considérer ces plates-formes comme des sources à part entière : elles hébergent des utilisateurs donc chacune est une source. Les traiter dans leur globalité selon un principe « un homme/une voix » relève de l'erreur méthodologique.

- **La bonne définition des termes de veille et leur désambiguïsation** : puisqu'il s'agit de relever des mentions de marques/produits, aucun problème lorsque ceux-ci sont objectivement monosémiques et que les internautes les nomment clairement par leur nom (exemple : Nikon D4). Mais cela devient plus complexe et nécessite de se pencher sur un ensemble de lexiques associés pour des marques ayant plusieurs orthographes ou appellations (McDonalds, MacDonalds, McDo) ou étant par elles-mêmes ambiguës (Orange, Carrefour).
- Ensuite, il va aussi falloir se pencher sur le contenu où l'on détectera la marque pour être certain que celui-ci est centré sur cette dernière afin de valider sa pertinence.

### Exemple

- « Je sors de chez McDonald's » est une mention non pertinente de la marque, là où
- « Je sors de chez McDonald's et le service était très bon » est une mention pertinente.

- Enfin, puisqu'on sera souvent dans le cadre de discussion, il faudra aussi s'interroger sur la capacité des outils à relever des mentions au sein de discussions à plusieurs niveaux (comme les forums), sans nécessairement pouvoir identifier de marqueurs sémantiques (citation de la marque ou de ses produits). Il est en effet rare que dans une conversation autour d'une marque, les participants répètent son nom à chacune de leur prise de parole.

### Exemple

Message d'origine : « Je sors de chez McDonald's et le service était très bon. »

Réponse : « Moi aussi, je suis d'accord. »

Il convient ici de compter cette réponse comme une nouvelle mention pertinente de la marque, même si celle-ci n'est pas nommée explicitement.

### Métriques clefs

Nombre de mentions total brut ou pondéré sur une période, part de voix de la marque dans les mentions (dans le cadre d'une veille sur plusieurs marques), évolution du nombre de mentions pendant une période de médiatisation, nombre de mentions centrées sur un effort de communication spécifique (exemple : campagne TV), nombre de mentions spécifiques à une plate-forme si celle-ci est spécialement activée.

On pourra enfin définir des indicateurs composés entre les deux dimensions d'attention mesurées, comme par exemple :

- Niveau de centralité des débats** : nombre total de mentions sur nombre total de messages d'un forum. Il permet d'identifier si la marque est plus ou moins au cœur des échanges.
- Équivalent « audience »** : nombre de mentions multiplié par le nombre d'individus potentiellement touchés (impressions), indicateur à rapprocher de l'AVE (*Advertising Value Equivalency*), utilisé en relations presse pour quantifier les retombées, en multipliant le nombre et la taille des retombées obtenues par la valorisation d'audience des supports dans lesquels on les a obtenues.



## Avis d'expert

**CHRISTIAN VEYSSEYRE**, Directeur Social Media Intelligence, Danone Dairy

« CINQ RAISONS POUR LESQUELLES DANONE ANALYSE LES DONNÉES DU WEB SOCIAL »<sup>1</sup>

### 1 – Écouter ce que les gens veulent faire entendre

Danone enregistre 7 millions de conversations par trimestre sur chaque marque. Nous ne regardons pas seulement nos marques, mais aussi les conversations sur les catégories de produits, pour surveiller nos concurrents comme Yoplait ou Chobani. On écoute aussi des marques sur un territoire similaire toutes catégories confondues pour observer quels types de contenus elles déploient. Par exemple, le petit-déjeuner est le moment de la journée le plus commenté : le hashtag #breakfast compte 36,4 millions de publications sur Instagram. Parmi les sujets les plus suivis, on retrouve aussi #diet, #nutrition, #eatclean ou #healthy. En tout, plus de 1,5 milliard de conversations sont écoutées et ce n'est pas la « moyenne » qui compte : « au contraire, on va plutôt observer les commentaires très positifs et très négatifs. »

### 2 – Comprendre les nouvelles habitudes de consommation, grâce aux images

Les grands acteurs du net planchent sur des outils de reconnaissance d'image, devenue une nouvelle source de compréhension. Facebook est particulièrement en avance sur ce terrain, notamment avec Instagram. Chez Danone, les publications Instagram sont

classées et étudiées par catégories. La mise en scène des produits est par exemple instructive, tout comme l'heure et le moment auxquels les produits sont consommés et les hashtags associés. C'est comme ça qu'on s'aperçoit qu'Actimel est consommé à l'extérieur, par les enfants ou par un adulte dans le cadre d'un régime. Il ne faut pas pour autant tomber dans le fantasme du big data et croire qu'il suffit de se baisser pour ramasser les données.

### 3 – Identifier le point de bascule entre bad buzz et crise

L'analyse des données du web social est aussi un outil de gestion de la réputation des marques et d'anticipation des crises, mais il faut d'abord faire comprendre que les crises pouvaient émerger du digital. Par exemple, une campagne de publicité pour Danette a été accusée de racisme parce qu'elle montrait les membres d'une famille de couleur déguisés en animaux dans un parc d'attraction. « Les effets sont amplifiés sur le net. Si on a un doute, on se restreint de nous-mêmes ». Parfois, les crises viennent de la télévision, à l'image du reportage de Cash Investigation sur le marketing de Danone en Indonésie. « L'affaire a été gérée le soir même en direct avec une cellule de crise et une communication de Danone et le lendemain sur sa page Facebook. Au bout de 48 h, il n'y avait plus de conversations sociales sur le sujet. »

<sup>1</sup> Adapté de Petit Web : <http://www.petitweb.fr/>

L'œil du cyclone s'était tourné vers une autre cible, mais difficile dévaluer la trace dans l'esprit des internautes. Parmi les indicateurs qui permettent d'identifier le point de bascule entre buzz et crise de communication, Danone observe la vélocité de propagation. Toutes les marques du groupe sont confrontées à 50 à 100 « bad buzz » par an. « On s'inscrit de plus en plus dans l'anticipation que dans la gestion de la crise. L'observation et les algorithmes permettent de mieux en mieux de prédire ce qui risque de se transformer en crise ». L'équipe cherche aussi à comprendre comme la crise s'étend et se propage d'un pays à l'autre. Attention cependant, le temps réel est à double-tranchant « il faut bien-sûr être à l'écoute mais savoir aussi prendre de la distance pour distinguer ce qui est important de ce qui ne l'est pas. »

#### 4 – Évangéliser l'interne Danone

Évangéliser l'interne Danone, accompagné par Linkfluence sur la collecte et l'analyse et par Tequilarapido sur visualisation de la donnée, l'utilise pour produire des objets de communication destinés en interne à « contribuer à la social data awareness des Danoners » (les collaborateurs du groupe). Le groupe a mené récemment une expérience pendant une convention qui réunissait les comités de direction des marques

en affichant une carte du monde interactive. Elle se remplissait au fur et à mesure de la journée de points signalant les prises de paroles en quasi-temps réel sur les marques. « Nous avons affaire à des gens qui ne sont pas forcément convaincus de la valeur de la donnée du web social, de la manière dont elle nous impacte et de ce qu'elle recouvre. Ce ne sont pas seulement les commentaires des gens, ce sont aussi des verbatims de partie-prenantes, de célébrités ou d'ONG. » explique Christian Veyseyre qui insiste aussi sur l'importance des jeunes dans les équipes pour comprendre les usages des millennials sur les réseaux sociaux.

#### 5 – Participer à la transformation digitale

L'équipe de Christian Veyseyre est rattachée au Digital, dirigé par Michael Aidan, mais elle fait remonter les informations aux équipes *Marketing & Études*. « En un peu plus d'un an, on est passé de 0 à 25 % d'investissements en études digitales ». Les autres études sont basées sur le questionnement, de manière traditionnelle. Un pas vers une réinternalisation des études ? « Non il n'agit plutôt de faire évoluer ce métier vers ce type d'approche. On ne travaille pas tout seuls en interne, mais avec des partenaires qui construisent des pilotes ».

## Objectifs d'intérêt : quantifier les premiers niveaux d'engagement

En matière de mesure d'intérêt dans les *earned media*, nous avons évoqué deux types de mesure quantitative parallèles :

- le dénombrement des personnes engagées par rapport aux contenus partagés spontanément ou que la marque souhaite partager (nombre de fans, followers) ;

- le dénombrement des interactions élémentaires sur les différentes plates-formes (like, retweets, notations dans les plates-formes d'avis, + 1 de Google).

Ces deux notions sont intimement liées et vont, à l'avenir, prendre un poids de plus en plus important pour les marketeurs du web, afin de définir de véritables indicateurs de performance et d'efficacité.

Pour ce qui est de la première dimension, les chiffres sont simples à trouver dans les plates-formes ou dans les outils d'*analytics*.

### Métriques clefs

Nombre de fans Facebook, nombre de followers Twitter, nombre de membres d'un forum ou de visiteurs uniques d'un blog, nombre de membres d'une chaîne Youtube.

Pour ce qui est de la seconde dimension, si les dernières années ont été marquées par la course à la masse critique (fans, followers), les décideurs commencent à comprendre que, sans engagement ni dialogue, il est difficile d'assurer une présence et une utilité *earned media* réelles. En effet, par essence, les médias sociaux sont basés sur le dialogue et l'échange. De fait, ne pas inciter les consommateurs à participer, à échanger, à questionner et répondre, c'est prendre le risque de les voir aller échanger ailleurs avec les concurrents, ou s'en plaindre.

Ainsi, pour prendre l'exemple de Facebook, le besoin d'engager les fans et, plus largement les utilisateurs, pour les marques devient majeur.

Nous arrivons en effet au point où il est crucial pour celles-ci de se positionner dans l'univers Facebook et où les meilleures d'entre elles vont pouvoir tirer un vrai profit de l'outil : les années à venir vont être celles de la maturité Facebook pour tous, et qui dit maturité dans les activités de marketing et de communication, dit besoin plus avéré de ROI.

Tout d'abord, on pense à la maturité du côté des utilisateurs qui, s'ils like près de 5 marques en moyenne, sont plus de 50 % à avoir déjà unliké une page<sup>1</sup>. Cela se traduit, pour les pages, par des taux d'engagement (voir définition plus bas) qui peinent à dépasser les 2 % (à ce titre l'outil et le site *socialbakers.com* proposent une compilation très intéressante de statistiques sur les principales pages de marque). Ce chiffre reste intéressant dans un univers du Web où les taux de clics chutent d'année en année, mais peut être déceptif pour des marques qui souhaitent entretenir un dialogue régulier avec une vraie base de fans.

<sup>1</sup> Source : Étude DDB-OpinionWay – septembre 2011 : [http://www.opinion-way.com/pdf/110916\\_ddb-opinionway\\_fans\\_de\\_marques\\_sur\\_facebook\\_version\\_courte.pdf](http://www.opinion-way.com/pdf/110916_ddb-opinionway_fans_de_marques_sur_facebook_version_courte.pdf)



Par ailleurs, les marques l'apprennent souvent à leurs dépens, en ouvrant un canal de communication bidirectionnel, on ne peut plus revenir en arrière : cela nécessite une présence et des investissements constants, au risque de subir des critiques et de voir toute sa stratégie remise en cause.

Enfin, et c'est le point le plus marquant, Facebook, depuis septembre 2011 et sa nouvelle timeline, a fait de sa plateforme une référence en matière de publicité et de façon plus générale en termes de *paid media*. En d'autres termes, le leader des réseaux sociaux a poussé l'ensemble des annonceurs à payer une présence plus accrue sur le réseau, présence qu'ils avaient précédemment construit gratuitement ou presque. Aujourd'hui « exister » sur Facebook a un véritable coût. En effet, depuis septembre 2011, les nouvelles contraintes de la timeline imposent aux marques :

- Un centrage sur l'utilisateur et les fonctions sociales *via* l'implémentation de la *timeline*.
- Plus de possibilités de filtrage et de mises en avant de certaines informations avec un EdgeRank (algorithme de probabilisation d'apparition des contenus visibles par les utilisateurs), qui priorise de plus en plus les contenus à forte interaction.
- Un OpenGraph qui permet plus d'interactions légères avec des applications.
- Une prise en compte plus globale de l'historique sur le réseau.

Cela signifie une visibilité encore amoindrie des marques sur les murs de leurs fans. À cet égard, il est classique de constater que souvent moins de 10 % des fans à peine étaient susceptibles de voir un statut de marque publié sur leur mur ; ce chiffre diminuant avec le nombre de fans de la marque<sup>1</sup>.

On se retrouve dans une situation où les utilisateurs peuvent vite désinvestir leur relation à la marque si l'on ne leur parle pas, où les marques sont soucieuses de maintenir un trafic, une visibilité et un engagement satisfaisants et où le réseau tend à diminuer la visibilité naturelle des marques, les poussant ainsi à gagner et fidéliser toujours plus de trafic.

Le résultat est un CPC (coût par clic pour les publicités) qui a augmenté de façon exponentielle, initiant un mouvement déjà connu sur Google et les réseaux de *display* classiques : la hausse des coûts d'acquisition de trafic utile. Pour les marques, il semble donc bien que l'âge d'or de la communauté spontanée, engagée et (quasi) gratuite soit révolu depuis fort longtemps.

<sup>1</sup> Source : Étude Page Lever – juillet 2011 : <http://pagelever.com/fan-pages-impressions-pageviews-benchmark-methodology/>.

Sans être alarmiste, il semble assez évident que toutes les plates-formes sociales, à la recherche de modèles économiques viables, s'inscrivent dans ce mouvement de monétisation de leurs bases d'audience. Dès lors on attachera une grande attention à la mesure de l'intérêt en ce qui concerne le *earned media*.

### Métriques clefs

Nombre de like, commentaires, partages et autres interactions (cf. nouvelles interactions rendues possibles par l'OpenGraph), suite à un statut Facebook ; nombre de retweet d'un tweet ; nombre de + 1 pour Google + ; nombre de réponses à un post de blog ; nombre de commentaires sur un article de presse en ligne.

Ces métriques auront un intérêt en valeur absolue, mais surtout en valeur relative temporelle et concurrentielle.

L'indicateur composé entre les deux dimensions d'intérêt mesurées sera le taux d'engagement qui se définit à un instant T, comme le ratio entre le nombre d'interactions et le nombre de personnes potentiellement touchées par l'effort d'*earned media* porté.

Facebook a par exemple déjà commencé à intégrer cette notion au travers de la métrique « *People talking about* » (gens qui en parlent), qui agrège, pour une page donnée, toutes les actions initiées par les utilisateurs, comme le fait de poster sur la page, de commenter, de partager un post ou un contenu sur la page, répondre à une question posée aux fans, mentionner la page.

### Objectifs de désir : analyser les contenus, leur tonalité et leur influence

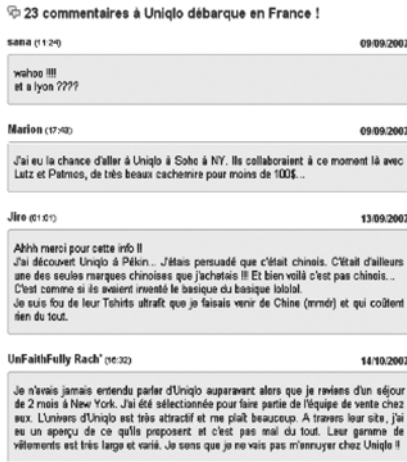
C'est au regard de ces objectifs de désir – dont la mesure doit traduire la propension des individus à convaincre/être convaincu par un *stimulus earned media* en rapport avec la marque et les produits –, que l'on va être amené à s'attaquer au fond de leur expression, et donc de leur sens, et non plus simplement aux manifestations quantitatives de ces *stimuli*.

Dès lors, de nombreux concepts sont liés à ces objectifs en matière de mesure : classification du sentiment, de la tonalité, e-reputation, ou encore influence. Tous ces mots « fourre-tout » cachent autant de résultats de mesure que nous allons tenter de décrypter dans les pages suivantes.

## ■ Classification

Dès lors qu'on isole des conversations sur les marques et les produits, l'étape la plus complexe consiste à les qualifier sur le fond.

Le premier travail à effectuer est de thématiser le ou les contenus. N'oublions pas que nous sommes face à de l'expression spontanée et qu'un même message peut donc faire l'objet de plusieurs thèmes ou catégories, comme le montre l'exemple de la conversation au sujet de la marque Uniqlo (figure 6.4) :



À conserver dans une **logique développement**

**Pas vraiment utile**

Intéressant d'un point de vue **marque et produit**

Intéressant d'un point de vue **marque et produit**

Figure 6.4 – Fil de conversation issu d'un blog féminin lors du lancement de la marque Uniqlo en France

Tout d'abord, il va s'agir d'éliminer tous les contenus sans intérêt et/ou purement factuels. Puis, chaque contenu sera organisé de manière thématique, afin de structurer l'information pertinente au sein d'un plan de veille : comme pour un questionnaire ou un guide d'entretien d'études, il faudra bâtir un plan de veille qui offre une structure d'information compréhensible pour consultation, transmission à des tiers et extraction à des fins analytiques (puisque l'on pourra tout à fait extraire aléatoirement des messages en volumétrie suffisante par souci d'économie). Ce plan de veille permettra de « multicatégoriser » l'information sur les différentes thématiques et sous-thématiques définies à la mise en place du projet ou identifiées par la suite.

Pour qualifier cette information, on pourra avoir recours à des logiciels de *text mining*, qui utilisent des *scenarii* de classement logiques de l'information,

*scenarii* définis en amont par l'équipe en charge du projet de veille. Puis on passera par une validation humaine *a posteriori*, afin de s'assurer de la qualité du rendu machine.

### Exemple

Dans un projet de veille e-reputation mené pour le groupe Air France il y a quelques années, ce ne sont pas moins de 16 thématiques (des plus corporate au plus produit, en passant par les thématiques RH ou de risque) et près de 180 sous-thématiques qui sont utilisées pour thématiser les discours veillés sur Internet.

### Métriques clefs

Évocation et part de voix des différentes thématiques et sous-thématiques d'expression.

## ■ Sentiment et tonalité

Dans un premier temps, on tâchera de qualifier le sens général de l'information. Ainsi, pour chaque information pertinente et catégorisée, on va définir une tonalité globale ou sentiment. Cela va se faire *via* l'utilisation de logiciels d'analyse sémantique, qui permettent de donner un premier niveau, une première orientation de tonalité. Par la suite, une intervention humaine s'avère nécessaire pour gérer les subtilités de langage, syntaxiques, les registres d'expression (doute, ironie) et la compréhension des contextes.

Les techniques d'analyse automatisée du sentiment, et plus globalement le traitement automatisé du langage, sont les « serpents de mer » des problématiques de veille dont l'objectif est de suivre la réputation.

Quoique très utile dans une perspective de détection de risque et d'analyse de très grosses volumétries d'information (ils sont fortement utilisés dans les domaines de l'assurance ou du renseignement), ils commencent à véritablement démontrer leur pertinence en ce qui concerne des projets d'ordre marketing ou communication. En effet, en plus de pouvoir fournir des indications de tendance, des logiciels comme Luxid de Temis ou Arisem de Thalès restent encore trop coûteux pour pouvoir s'intégrer à de tels projets. Leur implémentation requiert un très gros investissement amont, en matière d'intelligence logiciel et de construction de base de données, de dictionnaires et de référentiels. De surcroît, ils peinent à analyser le langage non structuré et non linéaire qui est le lot des conversations sur Internet (alors qu'ils sont bien plus pertinents pour le traitement du langage journalistique).

Enfin, seul l'humain peut passer à l'étape suivante qui consiste à entrer dans une phase qualitative pour découper, réduire et classifier des énoncés, rapprocher ces énoncés de la connaissance du contexte et des objectifs d'un projet de mesure, et les mettre en perspective en fonction des dynamiques personnelles et collectives, des croyances, des valeurs des locuteurs. On dépasse alors le simple stade de la qualification de tonalité, un post/commentaire/message étant par nature multivoque. Le logiciel sémantique devient un support à l'analyse humaine.

Pour restituer le sentiment et la tonalité, on utilisera des échelles métriques en 5 ou 6 positions, comme la suivante :

- Extrêmement positif : le locuteur est très nettement positif sur le thème et utilise un vocabulaire superlatif.
- Positif : le locuteur est positif sur le thème et utilise un vocabulaire empathique.
- Neutre : pas de prise de position claire sur le thème.
- Ambivalent : le locuteur balance le pour et le contre sur le thème sans prendre de point de vue final sur celui-ci.
- Négatif : le locuteur est négatif sur le thème et utilise un vocabulaire péjoratif.
- Extrêmement négatif : le locuteur est très nettement négatif sur le thème et utilise un vocabulaire pour le discréditer, le rejeter ou le critiquer fortement.

### Métriques clefs

Sentiment global sur la marque, sentiment par thème et sous-thème, part du sentiment positif dans l'ensemble des évocations, part de voix des marques dans les sentiments positifs sur un marché.

Sur ce sujet, on note l'approche du réseau Razorfish, qui a développé il y a quelques années un modèle simple, le Social Influence Marketing ou SIM Score, construit de la même manière que le NPS de la marque avec les deux formules suivantes :

**Sentiment net = (mentions positives + neutres – mentions négatives) / ensemble des mentions**

**SIM Score = sentiment net d'une marque / sentiment net de l'industrie**

### ■ E-reputation et influence

Aujourd'hui encore, nous sommes toujours assez surpris de découvrir que certains pensent que l'on peut mettre en équation la réputation d'une marque sur

Internet, comme on peut le faire par exemple dans un modèle de *brand equity* : c'est bien mal connaître la diversité des mesures possibles sur les *earned media* (là où la mesure de *brand equity* par étude de marché est homogène) et surtout être présomptueux sur sa capacité à faire correspondre la valeur d'un classement SEO Google avec un nombre de mentions positives sur Facebook ou un sentiment net négatif sur les forums. Bref, la formule magique de l'e-reputation, vous l'aurez compris, n'existe pas.

Il en va de même pour l'influence : le concept apparaît dès la montée en puissance des réseaux sociaux, car qui dit capacité à promouvoir/critiquer, dit capacité à avoir de l'influence sur les autres. Cette vision très RP (Relations Publiques) des problématiques de circulation d'information sur Internet est aujourd'hui fortement critiquée. Il est vrai que certains blogueurs ou Youtubers ont su fédérer des audiences et, à ce titre, peuvent avoir un poids sur les décisions d'achat de ceux qui les lisent ou regardent, mais le bouche à oreille, celui échangé entre clients et consommateurs est indéniablement bien plus influent. Il n'en demeure pas moins que la mesure de l'influence ne saurait être réduite au simple fait d'être potentiellement écoutée (soit avoir de l'audience). En effet, sans prendre en compte la pertinence, la tonalité et l'expertise du sujet traité, difficile de dire si le ou les messages relayés par une communauté ont une influence réelle, tout au mieux, la marque est présente dans les « conversations » et plutôt que de la réputation c'est bien du « bruit » qu'elle génère (au sens du modèle de base de la communication).

C'est pourquoi nous proposons ici un cadre analytique simple pour calculer cette fameuse influence.

Sur le Web social, un écosystème d'opinion prend appui sur des lieux d'influence que sont les sources : ces lieux sont animés par des individus isolés ou rassemblés par affinités idéologiques, professionnelles, personnelles ou sociales, et hébergent des conversations à suivre en fonction de leur niveau de production (billets, commentaires) et d'interaction.

Par ailleurs, il dépend des sujets traités dans ces lieux d'influence et du niveau d'expertise qui en découle : un sujet qui présente un risque pour la marque est-il traité suivant une tonalité spécifique ? L'ensemble de la production de discours et de discussions est-il globalement favorable ou polémique vis-à-vis de la marque ? C'est de la rencontre de ces deux dimensions d'importance des sources et d'expertise des sujets traités que découle l'écosystème d'opinion sur le Web. Pour appel, ce n'est pas internet qui mis à jour les concepts de leadership d'opinion et de bouche à oreille, ils sont très largement documentés

depuis de nombreuses années. Nous avons nous même confirmé, il y a quelques années, que le leadership d'opinion et le bouche à oreille qui en découle est le fait d'individus pouvant toucher une large audience mais surtout dont l'expertise reconnue est à la base de leur influence, celle-ci n'étant pas universelle mais plutôt spécifique à certains sujets ou catégories de produits<sup>1</sup>.

Pour définir l'importance des sources d'un écosystème d'opinion web, on peut par exemple utiliser deux concepts simples, que nous définissons ici de façon empirique :

- **La pertinence** : cet indicateur qualitatif repose sur l'étude approfondie de la source et de sa capacité à produire du contenu qui fait sens sur les thématiques du sujet. Ce facteur tient compte de l'identité de la source, de sa légitimité et de sa crédibilité sur le Web dans l'univers de veille. Ainsi, sont prises en compte, dans la définition de cette variable, des notions telles que la notoriété qualifiée de la source dans le domaine, la fonction et le statut de son ou ses auteurs, la capacité à produire du contenu à valeur (exclusivité/qualité). Pour chaque source d'un projet, on peut attribuer une note de pertinence. Cette pertinence peut également s'évaluer dans un secteur donné, ou une catégorie de produits de donnée, par un simple ratio entre le nombre de followers par le nombre de followed au sens de Twitter par exemple.
- **La résonance** : cet indicateur quantitatif objectif rend compte de l'intensité d'activité de la source et du potentiel de reprise de l'information diffusée. Sur le Web, comme dans tout réseau social, l'influence repose avant tout sur la reconnaissance mutuelle. C'est cette logique qui permet à un blog ou à un membre de Twitter d'être plus ou moins bien visible dans les moteurs de recherche, par exemple. Sont prises en compte, dans la définition de cette variable, des notions comme : son audience relative, la fréquence et le volume de ses publications, sa capacité à générer des commentaires et leur volumétrie, ses scores de référencement web (Page Rank Google, Yahoo links, nombre de lecteurs du flux RSS) et son nombre de fans ou followers. On peut donc, ici encore, pour chaque source d'un projet, attribuer une note de résonance.

C'est à partir de ces deux indicateurs de pertinence et de résonance que l'on peut déduire un score global d'importance pour chaque source, selon la logique suivante :

$$\text{Importance} = \text{pertinence} \times \text{résonance}$$

<sup>1</sup> Vernette E. et Flores L., (2004), Communiquer avec les leaders d'opinion en marketing : comment et dans quels médias ?, *Décision Marketing*, 35, 23 -37.

Second point sur lequel travailler : l'identification et la notation de la criticité des thèmes d'opinion veillés. Pour définir la criticité d'un sujet de veille, on peut se baser sur deux grands indicateurs :

- **Le risque** : cet indicateur qualitatif subjectif repose sur l'appréciation *a priori* du niveau potentiel de risque d'un sujet de veille pour la marque. La définition de cet indicateur repose sur un partage de connaissances avec la marque quant aux sujets d'opinion à veiller. Dès lors, pour chaque sujet d'un projet, on peut attribuer une note de risque.
- **La tonalité** : cet indicateur qualitatif objectif rend compte, pour chaque billet ou commentaire traité, d'une synthèse globale entre la coloration des opinions exprimées et le registre de connotation du locuteur (soutien, critique, doute, questionnement). Ainsi, pour chaque billet ou commentaire traité, attribuerons-nous lors de sa qualification une note de tonalité sur une échelle allant du positif au négatif.
- C'est à partir de ces deux indicateurs de risque et de tonalité que l'on peut déduire un score global de criticité, pour chaque opinion traitée selon la formule suivante :

$$\text{Criticité} = \text{risque} \times \text{tonalité}$$

*In fine*, c'est par un calcul basé sur le produit de l'importance de la source et de la criticité de l'opinion que l'on pourra définir, opinion par opinion (et donc sujet par thème et sous-thème de veille), un score global d'influence :

$$\text{Score d'influence} = \text{importance (pertinence} \times \text{résonance)} \\ \times \text{criticité (risque} \times \text{tonalité)}$$

Pour conclure sur ce point, on pourra noter l'émergence aujourd'hui de systèmes de *scoring* d'influence sociale, dont le Klout Score (*klout.com*) est le plus significatif (devant PeerIndex, Kred ou autre EmpireAvenue). Loin d'entrer dans une longue critique de ce dernier, nous pourrions relever quelques limites le concernant :

- Manque de transparence dans les règles de calcul.
- Trop forte prédominance de l'activité dans les médias sociaux, sans prise en compte de la pertinence réelle de ce qui est dit (souvenez vous l'expertise est spécifique à un sujet rarement universelle).
- Mise à niveau de l'ensemble des activités sociales sans prise en compte réelle de la particularité de chaque plateforme.
- Absence de prise en compte de dimensions qualitatives, comme le contexte d'émission ou la crédibilité *offline*.



Enfin, on soulignera que, que ce soit pour notre système de calcul ou pour Klout, rendre compte de l'influence d'un individu/d'une marque, sans mesurer sa perception auprès de son public, demeure de toute façon un exercice incomplet.

### Métriques clefs

Pertinence des sources, résonance des sources, tonalité des opinions, criticité des sujets.

## Objectifs d'action : ancrer la mesure des earned media dans la vie « physique et réelle » de la marque

Ces derniers objectifs sont ceux qui, si on sait les mesurer justement, peuvent permettre de mieux appréhender la notion de ROI des *earned media*, en rapprochant l'ensemble des efforts fournis de la réalité physique de la vente, de la conversion ou de la souscription. Néanmoins, compte tenu de l'absence des difficultés de mesure et de modélisation des effets réels sur les ventes, il est souvent difficile d'envisager une mesure d'efficacité des *earned media* et de leur impact réel (et non pas supposé, comme dans les études d'analyse d'influence des points de contact menées à ce jour le plus souvent effectuées par questionnaire). Cependant, un certain nombre d'expériences et pratiques émergent. Ces initiatives sont à l'origine de chercheurs universitaires en marketing ou de sociétés spécialisées dans le marketing ROI et qui utilisent des compétences de modélisation statistique avancées pour démontrer l'impact sur les ventes. Nous avons déjà eu l'occasion de démontrer l'apport de telles pratiques dans le cadre, par exemple, de la modélisation du parcours d'achat et de la construction de modèle d'attribution (via l'utilisation de modèles de chaînes de Markov cachées). Au delà des compétences réelles nécessaires en termes de modélisation avancée, notre expérience de consultant en la matière, avec la société SLPV analytics<sup>1</sup>, nous conforte dans l'idée que c'est aussi la disponibilité des données nécessaires à un tel travail qui peuvent faire défaut mais également la volonté des décideurs marketing d'entreprendre une telle démarche. Ici, il ne s'agit pas d'un travail d'analyse de type « presse bouton », mais d'un travail de fond qui nécessite du temps, de l'organisation, et des ressources. Sur le marché français, il semble que trop peu d'initiatives de ce type soient mises en œuvre. Pourtant, c'est à ce prix que l'annonceur pourra démontrer l'impact réel sur les ventes de ces actions marketing.

<sup>1</sup> Pour plus d'informations : [www.slpv-analytics.com](http://www.slpv-analytics.com)

Pour illustrer l'apport de ce type d'analyse économétrique, citons pour exemple les travaux de chercheurs en marketing qui utilisent souvent la méthode BVAR ou « Bayesian Vector Autogressive Model ». Celle-ci s'avère spécialement utile pour mesurer les effets à court et long terme des actions marketing. Elle a été utilisée pour mesurer les effets des introductions de nouveaux produits, des variations de prix, de promotions, d'impact de la publicité et la dynamique de construction des marques dans le temps. À cet égard, citons les excellents travaux de mon collègue Marc Van Huele d'HEC Paris<sup>1</sup>. Plus récemment, les mêmes chercheurs se sont intéressés à l'impact du Paid, Owned, Earned Media sur les ventes et les synergies entre médias. Un rapport récent du Marketing Science Institute (MSI) aux États-Unis<sup>2</sup> met en avant les principaux enseignements.

Quels que soient les travaux, le modèle BVAR met en avant les élasticités de chacun des stimuli sur les ventes. Plus l'élasticité est importante, plus l'impact du stimulus en question est fort. Le travail d'analyse présenté dans le rapport du MSI (sur quatre marques) confirme l'importance croissante du *Earned Media* qui favorise l'impact des autres médias (efficience) en particulier pour les marques connues. Comme nous l'avons déjà mis en avant, ce sont bien les owned médias, tels les sites de marques des annonceurs qui ont la plus grande élasticité sur les ventes, et ce quelles que soient les catégories de produits ou notoriété des marques. Cet impact s'avère spécialement fort pour les marques connues de catégories de produits plus impliquantes. Comme nous l'avons déjà montré dans le domaine de l'automobile par exemple, le *Owned media* a une importance capitale dans l'acquisition d'information par le client, en particulier au début de son parcours d'achat. Quant à lui, le *Paid media* aura un impact plus important que les autres sources dans les catégories de produits les moins impliquantes ou la perception du risque associé est moindre. Nous concluons en disant que pour la très grande majorité des marques, le *Earned Media* semble plutôt avoir un rôle de soutien aux ventes qu'un impact direct fort. Il semble qu'il bénéficie à l'efficience des moyens déployés qui verront leur impact démultiplié si le bouche à oreille est fort.

<sup>1</sup> "Consumer Attitude Metrics For Guiding Marketing Mix Decisions", Marketing Science, juillet-août 2014, vol. 33, n° 4, pp. 534-550 (en coll. avec D. HANSSENS, K. PAUWELS, S. SRINIVASAN, G. YILDIRIM).

"Mindset Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach", Journal of Marketing Research, août 2010, vol. 47, n° 4, pp. 672-684 (en coll. avec S. Srinivasan, K. Pauwels).

<sup>2</sup> Conditions for Owned, Paid, and Earned Media Impact and Synergy, Ceren Demirci, Koen Pauwels, Shuba Srinivasan, and Gokhan Yildirim, 2014, 14-101

Après avoir passé en revue l'ensemble des métriques et KPI propres à chacun des grands types de médias, dans la partie suivante, nous rappellerons que le marketing digital doit s'inscrire dans une démarche de marketing et communication globale de la marque, c'est-à-dire intégrée. Nous décrirons les différentes étapes de la mise en place d'une démarche de CMI ou marketing et communication intégrée.

## L'essentiel |

- ▶▶ **Les objectifs de présence** d'une marque dans les *earned media* doivent être impérativement dictés par les usages que font les consommateurs des différentes plates-formes de médias sociaux, forums, blogs, partage de photos ou vidéos. Dans tous les cas, la marque cherchera à initier et engager les consommateurs dans des conversations et/ou à mesurer/analyser le contenu de conversations déjà existantes.
- ▶▶ **Comme pour les autres points de contact** (*paid et owned*), les métriques et KPI de mesure peuvent s'organiser autour de chacune des étapes d'AIDA. Souvent des « proxy » plus que des métriques, les KPI mis à jour permettent de comprendre, d'approximer et au final de progresser dans le pilotage de la présence de la marque dans les *earned medias*.
- ▶▶ **Indicateurs quantitatifs** (nombre de fans, de followers, de mentions) et qualitatifs (ton, tonalité, sentiment, contenu) sont complémentaires et permettent de comprendre les effets.
- ▶▶ **Une attention particulière** est nécessaire pour bien définir et limiter le périmètre d'observation. Sans cette précaution, la démarche de mesure peut s'avérer laborieuse, mal comprise et au final peu utile.



## Partie 3

# Le marketing digital et la marque



**S**pécifique, mais loin d'être isolé, le marketing digital s'intègre dans la stratégie d'ensemble d'une marque. Au même titre que les autres médias, il est au service du développement du business et trouve sa place dans la communication marketing intégrée (CMI) dont le pilotage d'efficacité se fait *via* la mise en place de tableaux de bord ou *digital dashboard*.

## Chapitre 7

# D'une communication 360° à une communication marketing intégrée

### *Executive summary* |

- ▶▶ **La communication de marque** devient de plus en plus difficile et doit faire face à une fragmentation des médias, des budgets publicitaires qui ont tendance à se réduire, et un consommateur de plus en plus « zappeur » et « médiavore ».
- ▶▶ **La marque ne peut plus communiquer en mode « 360° »**, elle n'en a plus les moyens et le client choisit lui-même ses propres modes d'exposition aux messages. En conséquence, la communication et le marketing doivent être intégrés et s'organiser autour des points de contacts privilégiés par le client. C'est le rôle de la CMI, ou communication marketing intégré, qui va privilégier les besoins du client et viser un ROI maximum, en favorisant certains médias ou au sens plus large certains points de contact plutôt que d'autres. C'est le parcours d'achat client qu'on cherchera à optimiser.

## Une communication de marque de plus en plus difficile

Les annonceurs ont aujourd'hui à relever un véritable défi. D'une part, les caractéristiques sociodémographiques classiques sont devenues moins pertinentes pour appréhender les comportements de leurs différents publics et segmenter les marchés. D'autre part, Internet et le digital de manière générale (le tout est bien sûr l'une des conséquences de l'existence même du présent ouvrage) créent de nouvelles possibilités de contact entre les publics et les marques, et de combinaisons entre messages publicitaires et supports de communication.

### *Un marketing de plus en plus orienté client*

Alors que le marketing des années 1970-1980 se caractérisait par un « marketing produit », où il fallait vendre plus que véritablement faire acheter, le marketing d'aujourd'hui doit plus que jamais être orienté client, pour séduire. Le client, de plus en plus informé, choisit la façon dont il aimerait être servi. Pour les marques, il devient de fait extrêmement difficile d'émerger. En effet, un consommateur est en moyenne sollicité (consciemment ou inconsciemment) par plus de 300 messages par jour. Il devient donc difficile d'attirer l'attention de clients de plus en plus sélectifs : attentifs à certains messages seulement, privilégiant certains points de contacts plutôt que d'autres, le tout pouvant varier selon les situations.

Dans cette perspective, alors que la communication 360° a longtemps prôné le développement d'une communication déclinée sur un maximum de médias ou points de contact, pour en quelque sorte « encercler » le consommateur, la communication marketing intégrée (CMI) va privilégier le client, ses choix, et va donc favoriser certains points de contacts au détriment d'autres. De façon plus précise, la CMI<sup>1</sup> a pour objectif un meilleur retour sur les dépenses de communication par la mise en œuvre d'une stratégie fondée sur une architecture de canaux, fonctionnant en synergie et véhiculant des messages cohérents. Elle est déterminée par des données chiffrées sur les clients, leur perception et leur comportement. Elle offre la capacité pour

<sup>1</sup> La définition de la communication marketing intégrée (CMI) est celle de l'UDA, issue du guide pratique UDA, *Comment les annonceurs peuvent mettre en place la communication marketing intégrée* (Source : [www.uda.fr](http://www.uda.fr)).



une marque d'utiliser l'ensemble des outils et domaines de communication, dopés par le digital, avec une exigence de retour sur investissement (ROI). La CMI étant centrée sur le consommateur, elle a vocation à apporter un surcroît d'efficacité. Alors que la communication 360° a pour objectif l'utilisation et la synergie de tous les points de contact entre le consommateur et la marque, la CMI, elle, cherche à aller plus loin en analysant la pertinence et la rentabilité de chacun des *touch points*, en fonction d'une analyse approfondie du comportement des consommateurs.

## Des clients de plus en plus « médiavores »

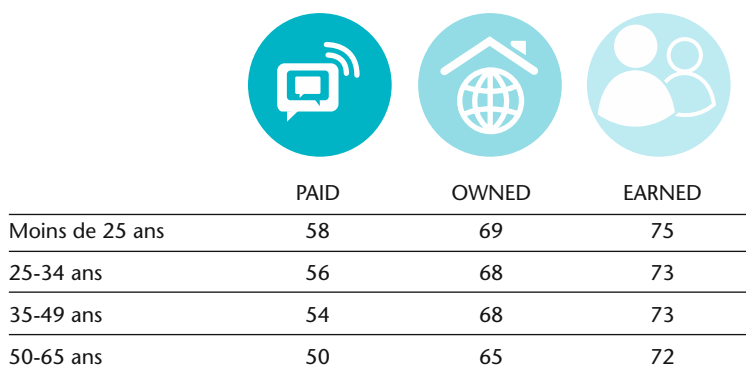
L'étude Media in Life de Médiamétrie mesure et analyse la place des médias et des loisirs numériques au cours d'une journée de la vie des personnes vivant en France. En 10 ans, avec l'apparition de nouveaux équipements comme les smartphones (sortie de l'iPhone en 2007) et les tablettes (sortie de l'iPad en 2010) puis leur démocratisation (en 2008 avec la sortie d'Android OS pour smartphones), les Français ont progressivement changé leurs habitudes de consommation des médias. Avec la prolifération des écrans à leur domicile (6,4 par foyer au 1<sup>er</sup> trimestre 2015), les Français ont de plus en plus de contacts quotidiens avec les médias : 44,4 en moyenne par personne en 2014, contre 33,9 en 2005, soit une hausse de 31 % en 10 ans. En 2014, la télévision reste l'écran privilégié des Français de 13 ans et plus avec 86,6 % d'entre eux qui la regardent quotidiennement. Dix ans auparavant ils étaient 85,7 % puis 89,3 % il y a cinq ans. Cette évolution est liée à l'arrivée des nouveaux écrans complémentaires. Aux côtés du téléviseur, sur le podium des écrans préférés des Français, on retrouve l'ordinateur et le téléphone mobile : 60,9 % des Français ont au moins un contact quotidien avec l'ordinateur et 59,7 % avec le téléphone mobile pour consulter des contenus média et multimédia. Hors domicile, la consommation des médias se poursuit. Que ce soit au travail, à l'école ou en déplacement, les Français restent en contact avec les contenus. Média de mobilité par excellence, le téléphone mobile a connu la plus forte progression parmi les devices avec, par exemple, plus de 4,4 millions d'utilisateurs supplémentaires de 2008 à 2011. Les années 2010 ont vu l'apparition du 4<sup>e</sup> écran, la tablette. Malgré son émergence encore récente, 10,8 % des Français l'utilisaient au moins une fois par jour en 2014 pour accéder à des contenus média. Ainsi les Français peuvent aujourd'hui s'informer et se divertir n'importe où, n'importe quand, quel que soit le terminal utilisé, notamment

à l'aide des écrans mobiles. Ce phénomène est résumé par l'acronyme anglais ATAWAD (AnyTime, AnyWhere, Any Device). Chiffres à l'appui, on constate que cette nouvelle forme de consommation média prend place aux côtés des supports traditionnels que sont la radio, la presse papier et la télévision. Ces nouveaux écrans deviennent au fil du temps des alternatives pour le consommateur, au point qu'à certains moments de la journée, le téléphone mobile ou l'ordinateur devancent le téléviseur.

Toutes les tranches d'âge sont concernées, même si c'est auprès des 18-24 ans que ce phénomène est le plus marqué, en lien avec l'augmentation de leur pratique d'Internet et du téléphone mobile. Clairement, les jeunes d'aujourd'hui sont « médiavores ».

### *Une multiplicité de points de contacts aux rôles spécifiques et complémentaires*

La multiplicité des contacts médias et la volatilité des consommateurs rendent le principe même de communication 360° de moins en moins adapté : d'une part, le consommateur privilégie certains médias plutôt que d'autres, d'autre part, l'explosion des budgets médias impose aux annonceurs de faire des choix, leurs budgets étant de moins en moins élastiques. Il faut donc privilégier les points de contact à la meilleure efficacité. Internet a non seulement bouleversé le paysage des médias, mais a donné sa pleine mesure à la communication interpersonnelle. Initialement, grâce aux forums et blogs, plus récemment *via* les réseaux sociaux, au travers de sites comme Facebook bien sûr, mais aussi Twitter, Instagram, ou encore LinkedIn et Viadeo dans le cadre de relations plus professionnelles. De ce fait, même si cela a toujours été le cas, le bouche à oreille devient plus que jamais le relais d'information privilégié des internautes. Les marques sont donc obligées de « participer à ces conversations », *la participation* plus que la communication s'imposant peu à peu comme le nouvel ordre de marche du marketing. Une étude récente auprès de plusieurs milliers de consommateurs, menée en France par TNS-Sofres confirme le propos (figure 7.1). Quel que soit la catégorie de produits le « earned » media semble être le type de contact le plus influent, et ce qu'elle que soit la tranche d'âge. Autre point remarquable, comme déjà évoqué, le « Owned », et en premier le site de marque, est un point de contact privilégié dans le parcours d'achat client.



Source : Étude Brand Experience Monitor, TNS Sofres, 2013

Figure 7.1 – Influence Moyenne des Contacts selon le POEM

## Vers l'émergence de la CMI

Les résultats de l'étude Brand Experience Monitor sur l'impact des différents points de contact sont assez révélateurs : l'étude confirme que, même si le digital transforme fondamentalement le comportement du consommateur, le salut des marques se trouve dans la complémentarité d'impact et d'effet des différents médias, et plus généralement, des différents touch points. En effet, même les marques nées sur Internet, comme Google ou Amazon par exemple, ne peuvent se passer de « toucher » leurs prospects et clients sur l'ensemble des points de contact disponibles. Le propos est donc moins de mettre bout à bout chacun de ces contacts, que d'organiser la communication en la centrant sur le consommateur, plutôt qu'en déclinant des campagnes média après média. En effet, alors que la communication 360° valorisait jusque-là la cohérence des messages au travers de tous les médias disponibles (grands médias et hors médias), la communication marketing intégrée (CMI) est une nouvelle approche, plus ambitieuse, qui part d'une connaissance plus « scientifique »<sup>1</sup> du consommateur, et va beaucoup plus loin en matière de sélection des canaux, d'attributions budgétaires et de créativité. À ce titre, le marketing digital comme les autres points de contact n'est qu'une solution, option qui doit se mettre au service de la marque et s'insérer dans un plan global de communication marketing.

<sup>1</sup> Grâce à des études et de modélisations de parcours clients.

Simple de conception, la CMI impose pourtant une véritable révolution à l'ensemble de la chaîne de valeur marketing communication.

## ***Une certaine incompatibilité entre les organisations marketing classiques et la CMI***

C'est bien l'ensemble de la chaîne de la valeur qui est remise en cause. Au cahier des charges classique de création et diffusion d'un message dans un média, se substitue le développement d'un message, d'une « *big idea* » diront les agences, qui se déclinera sur chacun des points de contact prioritaires pour le consommateur. La simple cohérence média par média ne suffit plus, le message doit s'adapter aux besoins des consommateurs et ce, à chacune des étapes du processus d'achat, de l'amont à l'aval.

Force est de constater que l'organisation des annonceurs telle qu'elle s'est construite au cours des dernières années n'est pas forcément adaptée. Elle est généralement organisée autour de différents domaines de compétences marketing : communication, publicité, Internet, marketing direct. Cette organisation est certes légitime par l'expertise nécessaire pour leur exercice, mais si on admet que tout le monde parle à la même et unique personne – le client –, une telle organisation trouve très vite ses limites. De la même façon, les budgets sont également trop souvent éclatés entre différents décideurs. L'arrivée et l'émergence du digital imposent peu à peu une remise en cause de la pertinence d'organisations en silos. Les cloisonnements entre publicité et marketing direct, promotion des ventes, communication directe, partenariat, événementiel, relations publiques n'ont plus grand sens. Le numérique ajoute d'autres *touch points* à la panoplie des points de contact client : l'e-mail marketing, la gestion des mots-clés et du référencement Internet, le *display*, les réseaux sociaux ou encore le *brand content*.

Faire du marketing n'a jamais été aussi compliqué mais est plus que jamais passionnant. Une certitude pourtant, le modèle d'organisation par silo est en train d'exploser pour laisser place à une organisation plus *bottom up*, organisée autour du consommateur, où les expertises sont intégrées à la création d'une « expérience client » la plus favorable, quelle que soit l'étape du processus de persuasion ou de relation (au sens d'AIDA, par exemple). Un constat s'impose donc : sans changement, ou plutôt sans réorganisation profonde de la chaîne de valeur, annonceurs et agences ne pourront survivre et laisseront la place à de nouvelles marques et agences qui auront su s'organiser « autour du client ».

## Exemple

Le meilleur exemple est sans doute Amazon. Tout y est organisé autour du client. Contrairement aux sociétés de vente par correspondance, la base de données gérée est celle des clients et non celle des produits vendus. La différence est de taille et a imposé une massive réorganisation des activités aux VPCistes classiques.

Dans le cas d'Amazon, même si la proposition semble relativement simple vue de l'extérieur, elle impose une discipline, une conception et un déploiement de moyens considérables, pour sans arrêt servir le client de façon proactive. De fait, la société est aujourd'hui non seulement un leader de l'e-commerce, mais aussi du commerce en général et des services aux entreprises ; le tout dans un seul but : mieux servir les clients – les siens, mais aussi ceux des entreprises partenaires (via les services de *hosting* et de *cloud computing* dont Amazon est le pionnier et le leader incontesté aujourd'hui). Selon nous, nous ne sommes qu'au début de l'empire Amazon...<sup>1</sup>



## Avis d'expert

**PIERRE VOLLE**, professeur à l'université Paris Dauphine

### SELON VOUS, OÙ EN SONT LES ENTREPRISES FRANÇAISES EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE DE LA CMI ?

Le terme de CMI n'est pas véritablement utilisé en France (on parle souvent de « Communication 360 » pour exprimer l'idée de communication intégrée), mais la notion sous-jacente s'est imposée, au moins dans les intentions, au fil des années. Pour autant, il reste du chemin à faire, tant sur le plan technique que sur le plan culturel et organisationnel. Les entreprises ne sont pas encore véritablement prêtes à cette forme de pragmatisme et de neutralité envers les médias que suppose la CMI ; les préjugés

dominent souvent quant à l'efficacité relative des médias les uns par rapport aux autres. En France, il faut encourager l'adoption d'une posture que les anglosaxons nomment « evidence-based management » (un management basé sur les faits, les données).

### LE MARKETING DIGITAL N'EST-IL PAS UN FACTEUR D'ACCÉLÉRATION POUR METTRE EN ŒUVRE LA CMI ?

Le digital est clairement un facteur d'accélération, non seulement car ces nouveaux médias présentent des caractéristiques spécifiques, comparativement aux médias traditionnels (ils sont plus ciblés, par exemple, ce qui permet une approche « user-centric »),



<sup>1</sup> Voir par exemple, l'excellent article de Wired Magazine, Jeff Bezos Owns, *The Web In More Ways Than You Think*, [http://www.wired.com/magazine/2011/11/ff\\_bezos/all/1](http://www.wired.com/magazine/2011/11/ff_bezos/all/1).

mais également car le digital amène également son lot de métriques et de méthodes pour mesurer l'efficacité de la communication. La diffusion du mobile rebat les cartes car ce « media/device » nativement intégré permet de combiner plusieurs techniques (sms, notifications push, vidéo, display, search, etc.).

LA CMI EST UNE DÉMARCHE ORIENTÉE VERS L'EFFICACITÉ. LA PLUS GRANDE MESURABILITÉ DES ACTIONS DIGITALES NE PEUT-ELLE PAS, PLUS FAVORABLEMENT ENCORE, POUSSER À LA MISE EN PLACE DE LA CMI, ET DE FAÇON GÉNÉRALE AU ROI ?  
Certainement. La capacité à mesurer l'efficacité de chaque action permet

en théorie de mesurer l'efficacité d'une combinaison d'actions. Cela dit, le passage d'un niveau à l'autre n'est pas nécessairement aisé. Savoir que telle action sur tel média produit tel effet ne permet pas mécaniquement de comprendre les interactions entre plusieurs actions. À mon sens, il manque encore des concepts et des méthodes pour rendre compte de ces effets complexes, qu'il s'agisse de complémentarité ou de parasitage. Nous ne sommes qu'au début d'une compréhension plus intégrée des effets de la communication.

## Les cinq étapes indispensables pour mettre en place la CMI

Une initiative relativement récente de l'Union des annonceurs (UDA) en France<sup>1</sup> met en avant les étapes essentielles à la mise en place d'une démarche de communication marketing intégrée. L'UDA invite annonceurs et prestataires marketing à favoriser une organisation de travail en cinq étapes. Selon l'UDA, cette organisation passe par :

- une connaissance précise et partagée du client au sein de l'entreprise ;
- la fixation d'objectifs chiffrés (business) et valorisés (image) ;
- le découplage des disciplines de communication et l'établissement de règles d'arbitrage ;
- un plan de communication unique, englobant les canaux qui auront été jugés pertinents ;
- un tableau de bord permettant de suivre dans le temps les résultats, tant en termes de business que d'image.

<sup>1</sup> Guide 2011, *Comment les annonceurs peuvent mettre en place la communication marketing intégrée* (Source : [www.uda.fr](http://www.uda.fr)).

## Première étape : « penser client »

Si l'essence même du marketing est de se mettre au service du client, il peut sembler assez évident que sa connaissance, et plus encore sa connaissance partagée au sein de l'entreprise, est une démarche naturelle. Notre expérience de plus de 20 ans tend tous les jours, encore aujourd'hui, à nous démontrer que cet état de fait est loin d'être acquis... Pour s'en convaincre, nous demandons souvent à nos clients annonceurs : « quand, pour la dernière fois, avez-vous discuté, visité, « vécu » vos clients ? » Dans la plupart des cas, les réponses sont évasives car trop souvent, malheureusement, les responsables marketing ne connaissent pas suffisamment leurs clients. Comment alors blâmer l'entreprise de manquer « d'orientation client » ?

La réalité est que l'impulsion doit venir du sommet de l'entreprise, les entreprises les plus performantes étant souvent celles dont le patron est « obsédé » par la satisfaction de ses clients.

### Exemple

#### Amazon

Jeff Bezos, fondateur et PDG d'Amazon, estime que si Amazon fait véritablement son travail, les clients ne doivent pas avoir de raisons de parler à Amazon... À l'inverse, tous les commentaires, retours, feedbacks volontaires sont analysés scrupuleusement pour comprendre et sans cesse améliorer la qualité de service.

### Exemple

#### Zappos

Même modèle, mais poussé à l'extrême chez Zappos, qu'Amazon a racheté récemment. Le propos de Zappos est de délivrer de la joie, « delivering happiness », à ses clients. Au départ Zappos vendait des chaussures sur Internet<sup>1</sup> ; aujourd'hui, l'entreprise se propose de vendre et de satisfaire tous les besoins et désirs de ses clients, pour les rendre « heureux ».

Dans les deux cas, tant pour Amazon que pour Zappos, les organisations se sont, dès leur création, organisées autour de leurs clients et non, comme c'est généralement le cas, autour de leurs produits.

Le propos est donc moins de vendre un produit que de le faire acheter par un client. Le résultat est certes le même, mais l'organisation pour y arriver est différente. Alors que dans le premier cas, on travaillera sur un *mix* centré produit,

<sup>1</sup> En France, Sarenza.com est l'entreprise qui a reproduit le modèle Zappos et semble marcher sur ses traces, c'est tout le succès qu'on peut souhaiter à l'entreprise.

dans le second cas, le *mix* sera guidé par les points de contact les plus importants pour le client consommateur, à chacune des étapes de son cycle d'achat, de la recherche d'information à l'achat lui-même et à la phase de post-achat.

Nous avons précédemment partagé quelques résultats de l'étude Brand Experience Monior de TNS-Sofres qui détaille les points de contact média et hors média, qui sont les plus importants dans les phases de recherche d'information, d'achat, de post-achat et de relation. À partir de l'analyse de ces informations, seront sélectionnés les points de contact prioritaires à utiliser et à favoriser pour chacune des étapes du « parcours client ». Logique, nous direz vous, certes mais la démarche impose que certains points de contact soient privilégiés au détriment d'autres, parfois plus naturellement utilisés par la marque ou son agence de publicité. Les *a priori* sur le fonctionnement ou l'impact de tel ou tel média sont à mettre de côté, seul le client (le consommateur) doit guider les choix. Il devient ensuite primordial que la démarche soit comprise et partagée par tous au sein de l'entreprise. Pour illustrer plus encore cette nécessité, nous reprenons ici les recommandations de l'UDA<sup>1</sup> : *« Même si c'est une évidence en marketing, ce qui compte avant tout, c'est la démarche qui consiste à comprendre le client, vraiment, intimement, dans sa relation avec le produit. Tout découle de ces informations, les objectifs, les points de contact, la nature et même le ton des messages. Il s'agit donc d'explorer tous les publics de l'entreprise et de les regrouper en constituant des « familles stratégiques » cohérentes avec la stratégie de l'entreprise, mais à qui on s'adressera ensuite de manière différenciée, en fonction de ce qui fait leur spécificité. »* Au-delà de cette organisation a priori des points des contacts clients les plus influents, notre expérience d'analyse et de modélisation des parcours clients avec des spécialistes de l'analyse de données (SLPV-analytics), et l'utilisation de techniques telles que les réseaux bayésiens ou mieux encore des chaînes de Markov « cachées<sup>2</sup> », montrent de façon opérationnelle l'ordre et l'impact qu'ont chacun des points de contact. Le tout est bien sûr fonction du marché, de la marque, de la pression concurrentielle etc.

## Deuxième étape : fixation d'objectifs chiffrés

Avant même l'émergence de la CMI, la fixation d'objectifs était déjà primordiale dans toute démarche de communication. En effet, sans objectifs clairs et parta-

<sup>1</sup> Extrait du guide 2011, *Comment les annonceurs peuvent mettre en place la communication marketing intégrée* (Source : [www.uda.fr](http://www.uda.fr)).

<sup>2</sup> Pour plus d'informations : [www.slpv-analytics.com](http://www.slpv-analytics.com)



gés, peu de chances de contrôler les effets et donc l'efficacité des actions. Dans le cadre de la CMI, la fixation d'objectifs chiffrés dépasse le simple contrôle de bon fonctionnement des actions. Le fait de savoir que le message soit compris est certes important pour permettre un effet, mais si le message n'est pas pertinent, il y a peu de chances qu'il ait un effet sur les clients, sur les consommateurs. La CMI devra, parce qu'elle repose sur une connaissance précise du client et de ses besoins, fixer des objectifs ambitieux et chiffrés, tant en termes de business que d'image. Le modèle AIDA peut servir de modèle de référence pour définir les indicateurs clefs de réussite de la CMI. Celle-ci insistera en particulier sur la mise à jour d'indicateurs de performance, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, sur les étapes de désir et d'action. L'essentiel est d'être capable de mesurer pour contrôler et donc de se donner les moyens de faire progresser la marque et l'entreprise.

Voici quelques exemples d'objectifs possibles des étapes désir et action pour une campagne CMI :

- améliorer les taux de conversion, de considération ou d'achat de la marque en les faisant passer de 40 à 45 % ;
- augmenter l'intention d'achat de 30 à 35 % ;
- développer une nouvelle occasion de consommation ;
- faire progresser l'image de marque d'un point.

De façon générale, c'est moins l'effet spécifique d'un média par rapport à l'autre qui sera apprécié, que la contribution d'ensemble des points de contact déployés. De ce fait, ce sont les synergies médias qui seront valorisées et, par exemple, la contribution spécifique du digital à l'atteinte des objectifs de l'action de CMI.

### ***Troisième étape : un découplage des disciplines de communication et l'établissement de règles d'arbitrage<sup>1</sup>***

Le système des prestataires en communication (agences de publicité, agences de communication digitale, prestataires CRM, agences de relations publiques) est aujourd'hui organisé pour concevoir et produire prioritairement un type précis de services : campagne de publicité, site Internet, campagne de marketing direct. À quelques exceptions près, cette organisation se retrouve en miroir dans les structures annonceurs qui, de leur côté, sont dotées de services publicité,

<sup>1</sup> Puisque nous les partageons, nous reprenons ici les recommandations proposées par l'UDA : [www.uda.fr](http://www.uda.fr)

Internet, CRM, quelquefois placés sous la même autorité, mais fonctionnant souvent indépendamment. Quelques fois encore, la direction Internet est rattachée à la DSI, ou direction des systèmes d'information...

L'unique bien-fondé de cette situation est que la complexité croissante des métiers de la communication justifie la présence de spécialistes d'un côté comme de l'autre. À l'heure de la CMI, l'inconvénient majeur d'une telle organisation est l'absence potentielle de neutralité, chaque détenteur d'un savoir (du côté annonceur comme du côté agence) se trouvant en position de « vendre » au mieux son type de prestation, quelles que soient sa pertinence pour la promotion du produit considéré et la problématique spécifique de l'annonceur.

Ce constat d'absence de neutralité des prestataires et décideurs des techniques de communication est le même pour les canaux ou *touch points* qui devront être choisis.

L'agence de publicité ne recommande jamais du CRM et le responsable de la publicité annonceurs ne recommande pas non plus une action de relations publiques. Or la CMI suppose que les techniques et les canaux de communication soient choisis en fonction d'objectifs mesurables, et fixés en fonction des habitudes, des motivations et des besoins des clients consommateurs, sans *a priori* sur le dispositif en mesure de les atteindre. L'entreprise, et plus spécialement la direction marketing, ne doit plus être prisonnière de leur organisation et de leurs silos. Il ne tient qu'à elles, au travers d'une conduite du changement, que les parties prenantes, agences et équipes internes, une fois la problématique clairement fixée, jugent de la pertinence de leur technique ou canal de communication, à la lumière de sa seule efficacité et des besoins clients.

La CMI bouscule fortement les organisations. Nous disons souvent que les organisations ne changent pas du jour au lendemain mais que le changement est un processus. L'UDA et les spécialistes rencontrés recommandent d'enclencher les choses de façon progressive, notamment en testant le tout sur une opération spécifique, en imaginant une nouvelle forme d'organisation d'équipe.

### Exemple

La constitution d'une équipe projet permet, sur un sujet donné, de rassembler, sous l'autorité du directeur marketing, l'ensemble des experts internes concernés par l'opération. C'est ainsi que Lesieur, pour fêter les 100 ans de la marque, en 2008, a mis en place la CMI autour du projet avec une organisation transversale, qui nécessitait une collaboration de toute l'entreprise.

S'organiser différemment ne veut pas pour autant dire qu'il faille supprimer toutes les expertises. Il est donc recommandé de pouvoir faire appel aux expertises nécessaires sur le projet considéré. Le tout semble possible selon trois conditions :

- La création d'un nouvel état d'esprit qui oblige les structures expertes (publicité, marketing direct, Internet) à justifier, pour chaque cas, de la pertinence de leur intervention, en fonction du client, des objectifs et de la rentabilité.
- La création d'une structure d'arbitrage forte : *a priori* le directeur marketing est celui qui peut arbitrer entre les structures expertes. C'est pour lui la manière de reconquérir une position forte dans l'entreprise, position fondée sur la rentabilité de son action et basée sur les deux domaines d'expertise traditionnelle du marketing : la connaissance du client et le savoir-faire en communication. Le directeur marketing peut aussi s'appuyer sur une structure spécialisée de type conseil, qui recommandera une architecture des canaux ou points de contact.
- Une modification des règles budgétaires : il semble assez évident que la fixation et l'attribution des budgets par discipline ou expertise est dévastatrice pour la création de valeur, à commencer par celle du client. Souvent d'ailleurs, certaines directions se sentent « obligées » de dépenser, sous prétexte que si elles ne le font pas, elles ne pourront pas avoir le même budget l'année suivante. À l'inverse, il faut avoir un budget centralisé, qui sera débloqué aux entités expertes concernées, en fonction d'une dépense justifiée par opération.

### **Quatrième étape : un plan de communication englobant la totalité des canaux de communication**

Compte tenu de l'ensemble de nos propos jusqu'ici, il n'est pas surprenant de devoir concevoir le plan de communication comme un tout, c'est-à-dire en englobant la totalité des canaux de communication ou points de contact ; chacun d'entre eux se mettant au service des objectifs visés par la CMI. La succession des plans de communication média par média est donc à bannir, il faut véritablement penser et matérialiser le plan de communication global comme un véritable business plan au service de la marque. Au défilé des présentations de chacun des prestataires succédera une seule et unique présentation du plan de CMI, qui permettra à l'ensemble des prestataires de la chaîne valeur CMI, mais aussi et surtout à l'annonceur, de disposer d'une version unifiée de son plan de communication.

Pourquoi ? Tout simplement parce qu'il délivre une vision immédiate et totale de la cohérence recherchée. « Les clients sont en attente de tel ou tel besoin, ils pensent cela, nous allons les convaincre de telle ou telle chose par une action de communication véhiculée par tel et tel point de contact. » La lecture et la compréhension du plan deviennent plus simples, il est plus facile de juger de sa pertinence, de le partager largement au sein de l'entreprise pour une appropriation plus facile par l'ensemble des services concernés, du *front* au *back office*, en passant par le management. Au final, et même si tout changement d'organisation de travail est en général difficile, c'est l'ensemble des prestataires et intervenants internes de l'annonceur, qui bénéficient des avantages du changement. Plus grande sera la fluidité dans la mise en place du plan, grâce au déploiement de moyens véritablement intégrés et orientés vers l'atteinte d'objectifs communs, meilleurs seront le rendement et la valorisation de la contribution de chacun des prestataires (briefing commun, réunion commune, présentation commune, recommandation commune, responsabilité commune), et au final meilleure sera l'efficacité en matière de résultats.

### ***Cinquième étape : mise en place d'un tableau de bord pour suivre l'efficacité des résultats dans le temps***

La CMI, plus encore que la communication traditionnelle, s'inscrit dans une volonté de résultats plus encadrés, plus mesurables, et donc au final plus efficaces. Au seul contrôle de fonctionnement de la bonne réception et de la bonne compréhension du message, ou encore de son agrément (les phases attention et intérêt du modèle AIDA), la CMI privilégiera le suivi d'impact, dans le temps, de ses effets. Le tableau de bord devient non seulement un outil de contrôle, mais aussi de pilotage de la performance globale et par catégorie de clients/prospects et par type de canal/point de contact. L'objectif est vraiment de tendre vers un ROI maximal. Plus encore dans le cas d'Internet, qui autorise un suivi quotidien des actions et offre ainsi la possibilité de modifier, voire d'optimiser, l'efficacité et l'efficacité du plan déployé.

La mise en place d'un tableau de bord doit généralement permettre de faire coexister deux niveaux d'analyse.

Un premier niveau d'analyse a trait à la mesure de performance en général, mais aussi pour chacune des étapes du processus de décision d'achat (au sens d'AIDA, par exemple, de la notoriété à la considération, à l'achat ou la fidélité,

en passant par l'image). Afin de suivre les progrès dans le temps, la mesure doit être récurrente ou continue, et intimement liée au ROI. Dans le cas de l'image de marque et son évolution, pour son marché, l'automobile, Renault avait chiffré à 300 euros par véhicule le déficit d'image par rapport à son principal concurrent, devant être compensé par des promotions. Avec 2 millions de véhicules vendus par an, ce déficit pouvait donc, chaque année, coûter 600 millions d'euros à l'entreprise. Compte tenu de cet impact, des bilans trimestriels, voire mensuels, doivent être mis en place pour pouvoir véritablement piloter l'impact de la CMI sur l'image, par exemple.

Au-delà de la mesure de l'efficacité ou du ROI de l'action communicante, il est également important d'évaluer le rendement ou la rentabilité par type de média ou point de contact, afin d'optimiser l'efficacité des moyens déployés pour servir les objectifs de la communication. À ce titre, les « modèles de courbes de réponse », dans le cas de l'évaluation du *paid media* ou du *owned media* notamment, constituent une première voie de recherche. Il s'agira, par exemple, de mettre en relation l'évolution des ventes en fonction de l'impact de variables endogènes, telles que le niveau de promotion ou le prix, tout en essayant de contrôler les variables exogènes qui peuvent avoir un impact sur les ventes.

Une deuxième voie de recherche bien plus utile et prometteuse vise la mise en relation entre impact et effet spécifique de chacun des points de contact. Dans ce cadre, il est spécialement pertinent de faire appel à des modèles d'attribution capables de mesurer le rôle et le poids de chacun des contacts dans la conversion ou l'atteinte de l'objectif visé. Les modèles d'attribution sont très populaires<sup>1</sup> mais sont souvent critiqués pour la part trop importante qu'ils accordent au « dernier » contact (« last click attribution »).

Un modèle classique de parcours d'achat suppose qu'un client peut passer par trois états successifs vis-à-vis d'une catégorie, d'une marque ou d'un produit, avant d'acheter (voir figure 7.2). Un client peut acheter quel que soit son état, mais la probabilité qu'il le fasse s'accroît depuis l'état désengagé jusqu'à l'état engagé. Les messages publicitaires servent à provoquer l'achat, mais aussi à faire évoluer le client d'un état à l'autre, pour augmenter sa probabilité d'achat. À titre d'exemple, le modèle utilisé par la société SLPV-analytics est très flexible et permet de prendre en compte le fait qu'une publicité agit de manière directe, en provoquant l'achat, ou indirecte, en augmentant la probabilité d'acheter ;

<sup>1</sup> Pour information : <https://support.google.com/analytics/answer/1662518?hl=fr>

un client peut redescendre l'échelle d'engagement, par exemple si une campagne est trop intrusive. Les différents états du client ne sont pas observés, sauf l'état « converti ». En revanche, on sait à quelles publicités le client a été exposé et les actions qui ont suivi l'exposition.

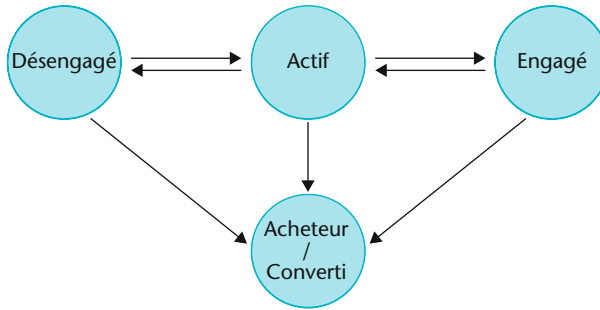


Figure 7.2 – Les états successifs d'un client avant d'acheter

Le modèle fournit par exemple, l'évolution au cours de la campagne du nombre de consommateurs désengagés, actifs, et convertis (figure 7.3). Mais aussi et bien sûr le nombre de conversions attribuables à chacun des points de contacts (figure 7.4).

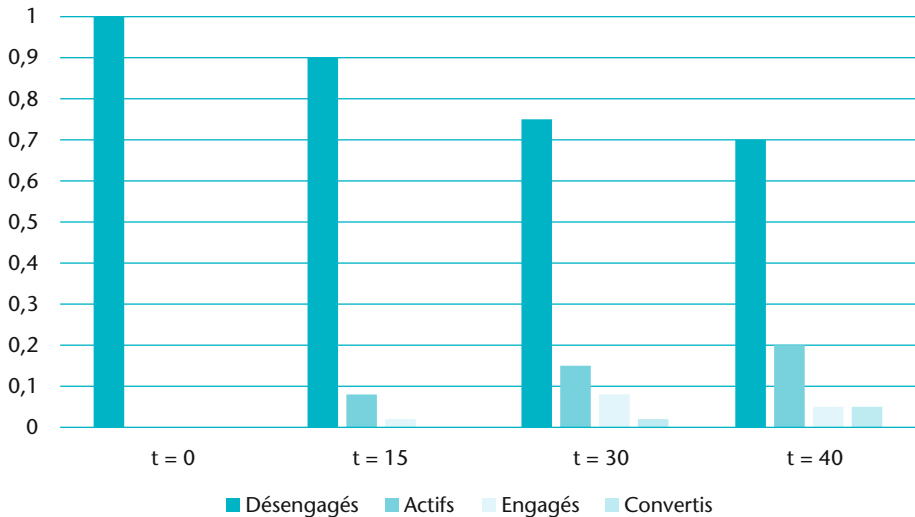


Figure 7.3 – Évolution au cours de la campagne du nombre de consommateurs désengagés, actifs, et convertis

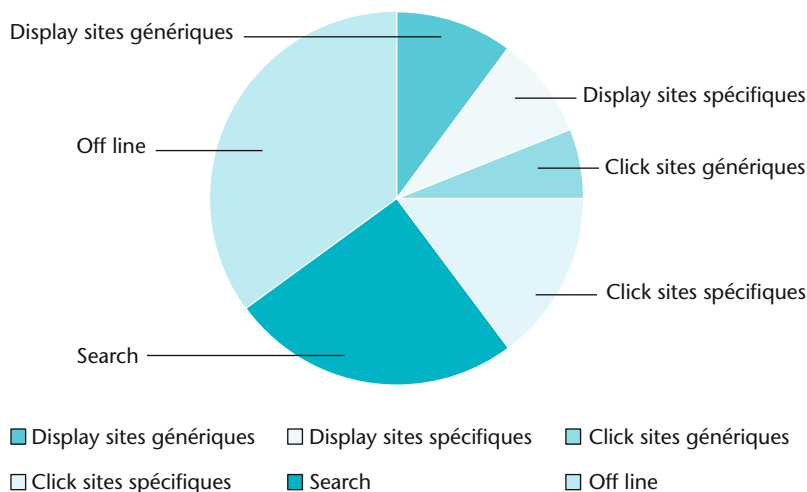


Figure 7.4 – Pourcentage d'attribution à chacun des points de contact.

Nous reviendrons de façon plus exhaustive sur l'importance, la philosophie et la construction de tableaux de bord (ou *dashboard*), dans le prochain chapitre. Dans l'immédiat, rappelons que la CMI encourage avant tout une organisation intégrée, visant une efficacité maximale et ce, quel que soit le ou les points de contact considérés. Le digital, comme les autres médias, est mis à disposition de la stratégie.

## L'essentiel |

- ▶▶ **Face à la prolifération des points de contacts digitaux**  
et une consommation médias de plus en plus fragmentée, la communication de marque n'a jamais été aussi difficile.
- ▶▶ **À la seule communication 360°**, qui cherche à maximiser le nombre de points de contact impliqués dans un plan média, doit succéder une communication marketing intégrée (CMI), centrée sur le consommateur, qui privilégiera les meilleurs contacts plutôt qu'une communication tous azimuts.
- ▶▶ **L'émergence de la CMI** impose un décloisonnement des pratiques et disciplines du marketing et de la communication dans l'entreprise.
- ▶▶ **La mise en place de la CMI** suit cinq étapes indispensables :
  - penser client : pour construire le plan de communication autour des points de contacts qu'il privilégie de l'amont à l'aval de l'achat ; et modéliser le parcours d'achat client ;
  - fixer des objectifs chiffrés pour justifier les investissements et mesurer l'efficacité ;
  - décloisonner les disciplines de la communication et établir des règles d'arbitrage pour effectivement privilégier certains médias/contacts plutôt que d'autres ;
  - englober et prioriser la totalité des canaux de communication ;
  - mettre en place un tableau de bord pour suivre l'efficacité dans le temps.



## Chapitre 8

# Digital dashboards : un outil de pilotage de l'efficacité du digital et de la CMI

### *Executive summary* |

- ▶▶ **La relative mesurabilité du média digital** et son instantanéité peuvent donner l'impression aux annonceurs d'une relative facilité d'accès au suivi de son efficacité.
- ▶▶ **La mise en place d'un *dashboard***, ou tableau de bord, est une étape fondamentale pour intégrer durablement le marketing digital dans la CMI.
- ▶▶ **Ce dashboard doit dépasser le simple *reporting*** et fournir des informations capables de répondre à des objectifs de contrôle d'efficacité chiffrés. Le tout passe par plusieurs étapes essentielles pour assurer son succès. Ces étapes visent entre autres à adapter les KPI aux objectifs, à sélectionner la « bonne » plate-forme, et à développer une interface utilisateur optimale pour la pleine appropriation du tableau de bord.

## Digital dashboard : un outil d'aide à la décision objectif

L'interactivité et l'instantanéité du média digital ont donné à ses utilisateurs le sentiment d'une relative facilité d'accès immédiat à l'information, et dans le cadre du suivi de son efficacité, à un accès instantané aux résultats des campagnes. Nous avons d'ailleurs largement commenté cet état de fait dès l'introduction de ce livre, puisqu'il est, selon nous, souvent à l'origine de la fausse impression que le digital est de loin le plus mesurable des médias. Nous avons depuis largement relativisé cette impression, puisque disposer de données en quantité, qui plus est en temps réel, ne fournit pas pour autant toujours des données adaptées aux objectifs de suivi d'efficacité. Certes, certaines de ces données peuvent être intégrées dans un *dashboard* ou tableau de bord, mais idéalement un tableau de bord intégrera des données issues de différentes sources ou systèmes d'information, pour non seulement devenir un outil de contrôle mais aussi de pilotage de la performance globale, par catégories de clients et prospects et par type de canal ou point de contact. Lorsque ce même *dashboard* dépasse le simple *reporting* ou la remise à disposition d'informations, et qu'il intègre des fonctionnalités de prédiction, liant causes et effets, alors il devient une arme redoutable, et distingue les sociétés qui font des métriques et de l'analytique en général une force vive de leur performance<sup>1</sup>. Dans ce chapitre, nous expliquerons :

- ce qu'est un tableau de bord marketing, et les bénéfices qu'il apporte ;
- comment construire un tableau de bord et les informations qu'il devrait comporter ;
- comment utiliser au mieux un tableau de bord pour le mettre au service d'une organisation.

Si le marketing doit retrouver ses lettres de noblesse, c'est par sa capacité à prouver son utilité (chiffrée) qu'il le fera. Alors que les directions marketing et communication se plaignent du relatif manque de mesurabilité de leurs fonctions, par expérience, notre métier de consultant et d'enseignant nous confirme que les acteurs du marketing en général ne sont pas forcément toujours les plus à l'aise avec les chiffres et les plus friands de données capables de démontrer leur ROI. Pourtant, les sociétés qui implémentent et utilisent un tableau de bord

<sup>1</sup> Voir le livre, *Competing On Analytics : The New Science Of Winning*, par Thomas H. Davenport et Jeanne G. Harris, 2009.

de performance voient en moyenne une amélioration de leur ROI marketing de 10 % à 35 %. Mais sans investissement en temps et ressources, peu de chances de bénéficier de cette capacité. Les vingt dernières années peuvent se caractériser par l'explosion de la masse de données disponibles en temps réel, il devient certes de plus en plus difficile de tout analyser, mais à l'inverse le tout ne peut pas pour autant être une excuse pour ne rien faire... bien au contraire. Jamais la technologie n'a rendu les données et l'information disponibles si facilement (à portée de main, à portée « de souris »), visualisables aisément et transportables d'un point de connexion à un autre. Pour exemple, une étude récente d'Accenture (CMO Insight Surveyn 2014) montre que plus de 35 % des CMO ou Chief Marketing Officers planifiaient d'investir plus de ressources dans l'implémentation de leur tableau de bord marketing ; le tout va d'ailleurs de pair pour 78 % d'entre eux avec le sentiment que la fonction marketing aura totalement évolué sous l'impact du digital, de l'analytics et du mobile.

## Pourquoi disposer de son propre tableau de bord ?

La raison en est simple : mieux maîtriser la destinée de sa marque et de son business. Nous l'avons déjà dit, l'expérience montre effectivement que les investissements en temps et ressources sont généralement payants : entre 10 % et 35 % d'impact sur la rentabilité des investissements marketing. Même si l'efficacité et la meilleure performance sont les buts ultimes recherchés, les avantages et bénéfices liés à la mise en place de tableaux de bord sont généralement :

- Avant l'efficacité, une démarche qui guide la **meilleure efficience des moyens déployés**. En effet, optimiser son allocation de moyens pour l'atteinte d'objectifs est une première forme d'efficacité, le tout se fait grâce à la mise à disposition des bonnes informations en temps et en heure. Simple nous direz-vous, mais souvent difficile de part les organisations en silo des fonctions marketing et communication. Les synergies imposées par la communication marketing intégrée nécessitent une discipline que se cristallise dans le développement d'un tableau de bord de mesure de performance.
- **Prendre les décisions en temps et en heure**. Nous vivons dans un monde hyperconnecté où le mieux est parfois l'ennemi du bien, savoir, comprendre et simuler en temps et en heure pour une décision rapide et optimale au regard

de l'information qui supporte la décision est généralement synonyme de performance. Le propos est bien sûr de ne pas confondre vitesse et précipitation, l'architecture et la structure « réfléchie » du *dashbaord* permettent de comprendre et d'agir vite.

- **Prendre les bonnes décisions.** Nous l'avons dit, il faut aller vite certes, mais sans se précipiter. Le propos est souvent de ne pas réinventer le processus de décision mais de le simplifier grâce à la mise à disposition des bonnes informations en temps et en heure capables de faciliter les *scenarii* de choix et d'ajustements possibles.
- Le propos n'est pas, n'est plus de faire de « belles campagnes » mais de **piloter un marketing efficace qui impacte directement le business et/ou l'image.**
- **Simplifier et améliorer la communication dans l'entreprise.** Les tableaux de bord favorisent la culture du partage et du savoir commun dans l'entreprise et ce, à tous les niveaux de l'organisation du personnel en contact avec les clients et prospects au top management. La mise à disposition d'indicateurs ou KPI spécifiques à chacune des directions rend cette appropriation plus facile. Pour exemple, en rentrant dans le service e-commerce du groupe Air France-KLM à Amsterdam, un écran rafraîchi en continu met à disposition les principaux indicateurs de performance du site Klm.com.
- **Répondre aux questions de fond** que pose toute direction marketing et communication, en voici quelques-unes ; la liste n'est pas exhaustive car celle-ci doit être spécifique à chaque entreprise mais voici quelques exemples types :
  - Quelle est la performance relative de chacun des médias du mix ?
  - Quelle est la contribution de chacun des points de contact digitaux ?
  - La campagne en cours est-elle en phase avec les objectifs fixés ?
  - Quelles sont les performances de mon *funnel* de conversion ?
  - Le trafic enregistré est-il suffisant en quantité, en qualité ?
  - Comment dois-je déployer le reste de mes investissements au vu de ces premiers résultats ?
  - Le mix média retenu me permet-il de différencier ma marque de ses concurrentes ?

Autant de questions et bénéfices auxquels les tableaux de bord doivent permettre de répondre. Souvent d'ordre stratégique, les réponses apportées peuvent également être très tactiques et opérationnelles, en particulier sur le marketing digital pour réorienter, changer la présentation d'une page d'accueil ou d'une *landing page*, par exemple, qui ne convertit pas suffisamment.

Dans tous les cas, le tableau de bord est et doit être adapté aux besoins de ses utilisateurs, sans quoi ces derniers ne l'utiliseront pas ou pas assez... Ce sont d'ailleurs moins souvent les ressources matérielles allouées que le temps passé à adapter un *dashboard* aux besoins réels et opérationnels qui expliquent l'impact que le tableau de bord peut avoir sur l'efficacité du marketing digital et plus généralement de la CMI. Après avoir passé en revue les bénéfices des tableaux de bord, il est grand temps maintenant de comprendre comment construire un *dashboard*.

## Les quatre étapes clés de la construction d'un tableau de bord

Imaginez-vous une minute entrer dans votre voiture sans que celle-ci n'ait de tableau de bord. Certes vous pourriez la démarrer, mais difficile de la piloter dans la durée... Aucune information sur le niveau d'essence, la température, la vitesse. Trop souvent, le digital se pilote à vue... Pire encore, on pourra supposer que si vous avez un permis de conduire, « vous savez conduire », mais comment piloter son marketing digital, sans « permis digital », sans savoir comment ça marche, ce qu'il faut faire, sans avoir défini clairement ses objectifs et les indicateurs ou KPI de contrôle qui vous aideront à piloter son efficacité. Ridicule ? Oui, peut-être, mais c'est typiquement la situation dans laquelle on se trouve lorsqu'on déploie des campagnes et un programme marketing sans avoir mis en place un tableau de bord bien adapté. La bonne nouvelle c'est qu'avec un peu de discipline qui commence par un alignement des KPI aux objectifs de campagne mis en œuvre, les outils d'organisation des données et de visualisation sont de plus en plus nombreux et relativement faciles à prendre en main. Mais l'outil ne fait pas tout : un bon ouvrier a certes de bons outils, mais le travail restera mal fait si l'ouvrier ne le prépare pas bien.

### **Première étape : analyse de l'existant et alignement des KPI aux objectifs**

C'est bien sûr l'étape la plus importante. Nous ne pouvons que recommander de passer plus de temps sur celle-ci car si elle n'est pas optimale, le reste ne suivra pas. Trop souvent, nous nous pressons à mettre en œuvre des indicateurs, quels

qu'ils soient, sans véritablement réfléchir à leur pertinence et leur validité<sup>1</sup>, sous prétexte que « ça ira » et qu'ils feront l'affaire... Non ! Donc commencez par le début, à savoir :

- déterminer les objectifs du *dashbaord* : ce qu'il est certes, mais surtout ce qu'il n'est pas, par expérience, cela vous aidera ;
- identifier les challenges et les gaps ou écarts sur le business ;
- comprendre comment obtenir, agréger, mettre à disposition, mettre à jour et distribuer l'information ;
- choisir les métriques, puis les indicateurs ou KPI capables de mesurer vos objectifs au sens du modèle AIDA et en matière d'efficacité des moyens déployés. Quels sont ceux qui vous permettront d'évaluer l'efficacité des moyens déployés, leur efficacité, et donc l'atteinte des objectifs. Pourront-ils vous permettre de diagnostiquer les sources des écarts entre objectifs et réalisations ?

Organiser vos métriques et KPI autour de chacune des étapes du modèle AIDA, ceux-ci découlent bien sûr des objectifs assignés au marketing digital en général et pour chacune des campagnes ou prise de parole. Nous avons largement décrit, dans la deuxième partie de cet ouvrage, les métriques les plus généralement associées à chacune des étapes du modèle de persuasion. Elles peuvent elles-mêmes être classées par objectif de marque (notoriété, image, préférence) ou de business (pénétration : essai, adoption, rachat et fidélisation, fréquence d'achat, part de marché). (Voir [figure 8.1](#))

Une fois que les KPI les plus appropriés sont identifiés, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, ou les deux, il faut identifier les sources de données qui permettent d'obtenir les données nécessaires et/ou investir dans les ressources qui vous permettront d'obtenir les données nécessaires à la mise en place des KPI jugés nécessaires. Les données identifiées, il faut ensuite planifier la structure, le contenu, et la fréquence de *reporting*, le tout devant être adapté pour chacun des types de destinataire, en interne comme en externe. C'est l'ensemble des parties prenantes qui doivent être impliquées à ce stade. Sans cette implication et la participation de tous, le plus beau des tableaux de bord sera mort-né car non compris, non partagé, non désiré et au final non utilisé...

<sup>1</sup> Au sens validité de la mesure, mesurent-ils vraiment ce que l'on cherche à mesurer ? Le taux de clics est souvent mal adapté à des objectifs d'attention par exemple.



Figure 8.1 – Exemple de *dashboard* avec KPI et métriques organisés autour de quelques étapes clés du modèle AIDA

## Deuxième étape : raffiner les besoins

Une fois les KPI alignés sur les objectifs, le tout donne un ordre de marche général mais le travail n'est pas encore fait... Loin s'en faut, ne vous précipitez pas sur la construction sans avoir plus précisément défini les contours et besoins. Chaque métrique ou KPI doit être compris, valorisé et conforme aux objectifs de suivi visés. Le temps passé sur le choix raisonné et optimal des indicateurs est directement corrélé au succès des mises en place de tableaux de bord. Sans être exhaustifs, nous énumérons ci-dessous une liste de questions souvent utiles pour détailler et avancer sereinement dans la construction de vos *dashboards* :

- Disposez-vous des KPI appropriés par rapport aux objectifs visés ? Ces KPI contiennent-ils à la fois des indicateurs de performance purs et de diagnostic ou de *drivers* des KPI de performance ? Souvent utiles pour comprendre, expliquer et anticiper, ils permettent également d'éviter quelquefois l'installation d'un sentiment de « boîte noire » sur certains KPI non compris ou non voulus... Si tel est le cas, c'est la phase amont qui est à recaler, nous l'avons dit, pas de KPI mal compris ou non acceptés au risque de voir le *dashboard* mort-né !

- L'utilisateur du tableau de bord a-t-il les moyens de comprendre et d'apprécier le « niveau de fiabilité et de sensibilité » des indicateurs reportés ? Par fiabilité, nous faisons référence à la stabilité des chiffres mis à disposition. Souvent, les données disponibles ont un rôle de proxy, c'est-à-dire d'indicateurs aptes à orienter, à alerter sur les tendances de performance en cours. Rien de plus déstabilisant pour un non-initié de voir un KPI varier (même de façon marginale) sans pour autant que le diagnostic d'ensemble change. C'est en ça aussi que le digital (« le plus mesurable des médias ») est difficile à pleinement maîtriser : mieux vaut approcher la vérité pour pouvoir décider de façon plus sereine que « piloter à vue ».
- À quelle fréquence, les données mises à disposition sont-elles mises à jour et rafraîchies ? Cette fréquence est-elle bien adaptée à chacun des destinataires et utilisateurs du tableau de bord ? Est-il possible de facilement disposer d'historiques de tendance pour comprendre les dynamiques d'évolution dans le temps ?
- Les KPI de chacune des étapes du modèle sont-ils bien compris et liés ? En d'autres termes, est-il facile de comprendre le rôle, la valeur et les liaisons existant entre ces indicateurs ?
- Au-delà de pouvoir suivre et constater à date (ce qui est déjà beaucoup), le tableau de bord dispose-t-il de fonctionnalité de *forecasting* ou de prévision. Les tendances prévues sont-elles bien encadrées ? C'est-à-dire, l'utilisateur est-il suffisamment informé et averti sur leur stabilité ?
- La livraison des KPI est-elle bien « encadrée » par le contexte qui en fait leur légitimité et valeur ? En d'autres termes, est-il facile de comprendre tout de suite le rôle et l'utilité du KPI par rapport à l'objectif mesuré dans le contexte ?
- Les métriques, la construction des KPI, leur signification sont-elles suffisamment expliquées à l'utilisateur ? Est-il facile de toujours se rappeler leur contenu ?
- Quel est le niveau de formation nécessaire pour prendre en main le *dashboard* ? Des séances de formation « obligatoires » sont-elles déjà calées ? Un échéancier de formation plus experte est-il possible et disponible ?

### Troisième étape : sélectionner la « bonne » plate-forme technologique

Simple me direz-vous puisque l'essentiel est fait avant ! Loin d'être simple, car sans choix optimal adapté aux besoins des utilisateurs et à leur environnement, le travail d'analyse et d'adaptation des deux premières étapes sera vain. Le choix est guidé par :



- **Le data load** : quel est le volume de données échangées ? Le nombre d'appels serveurs estimés ? Les besoins de connexion avec des sources internes et/ou externes ? Le niveau de confidentialité nécessaire dans la transmission des données ? Les localisations des accès sur 24 heures ?
- **Les besoins d'accès** : combien d'utilisateurs, dans quelles zones géographiques, avec quels niveaux de précision et de capacités analytiques disponibles par niveau d'utilisateur ? Les utilisateurs sont-ils tous internes à l'entreprise ou également externes ? Si oui, sur quel volume, pour quel niveau de sécurisation ?
- **La navigation au sein du dashboard lui-même** : est-ce une simple page fixe ? Jusqu'à quel niveau d'analyse redescendre pour chacun des KPI ? Ces niveaux sont-ils différents par type d'utilisateur (en interne ou en externe) ?

### Quatrième étape : construire l'interface utilisateur

Évident à dire, loin d'être si évident à mettre en œuvre. Les technologies web évoluent, les utilisateurs évoluent et ont de plus en plus d'exigence en termes de besoins d'usage et d'ergonomie. Trop souvent les interfaces utilisateurs des tableaux de bord sont peu accessibles et intuitives. Malgré toute la valeur de contenu, si l'information n'est pas suffisamment « digestible » elle restera peu lue et donc peu utile.

La première valeur d'un *dashboard* se mesure par sa valeur d'usage, plus le tableau de bord est intuitif plus il sera utilisé. N'hésitez pas si vous le pouvez à intégrer un ergonomiste et/ou un créatif dans sa construction. Nous nous souvenons des premiers tableaux de bord que nous avons construits, une fois réalisés, tout semble évident (les réactions habituelles des clients)... nombreux sont pourtant les allers-retours entre les premières versions et la version finale. Plus les objectifs et les indicateurs de suivi sont nombreux, plus difficile devient la tâche de tout intégrer et de visualiser : la visualisation est clef, camemberts, histogrammes, graphiques en araignée, sont des options possibles mais qui doivent rester consistantes d'un niveau du *dashboard* à un autre (« *drill down menu* »), tout en étant toujours capables de suffisamment bien représenter les faits et chiffres importants et ce, de façon proportionnelle à leur importance réelle bien sûr.

La construction d'un *dashboard* doit faire face à deux difficultés essentielles : l'organisation « logique » des données et indicateurs, et leur visualisation. L'équation n'est pas facile à résoudre : intuitif dans l'accès et la compréhens-

sion, rapide dans le chargement, descriptif et prédictif, « ouvert » (car capable d'accueillir différentes sources de données), évolutif, agréable à regarder ; une véritable équation technique et créative. L'une des façons de représenter le tout est d'imaginer une matrice à plusieurs entrées qui soit capable d'expliquer simplement tout en donnant la possibilité d'aller plus loin dans l'analyse.

Une bonne façon de représenter les exigences d'un bon *dashboard* est sans doute de donner quelques exemples de fonctionnalités disponibles sur une « bonne » interface utilisateur. Nous proposons ci-dessous quelques exemples de fonctionnalités en les visualisant au travers d'exemples de *dashboard*.

Les fonctionnalités les plus communes permettent par exemple (figures 8.2 et 8.3) :

- Les filtres de géographie/de région : pour visualiser les résultats par région, pays, voire par ville dans le cas d'un business très local.
- Les filtres « temporels » : pour sélectionner les périodes spécifiques à des actions particulières par exemple. Le jour est généralement l'unité de référence.
- Le module de navigation donnant accès à différents modules de performance, eux-mêmes organisés par exemple autour des grandes étapes du modèle AIDA.
- La sélection des KPI : un outil simple (« *click & drop* ») pour permettre la sélection des métriques nécessaires à chaque suivi d'objectif.
- Le *benchmarking* : temporel (semaine, trimestre, annuel) pour un suivi dynamique et évolutif et/ou en les comparant à d'autres données internes et/ou externes (les normes sectorielles CRM Merix ou Google Analytics, par exemple).
- Le partage d'*insights* : pour écrire et partager des commentaires sur les résultats avec d'autres utilisateurs.
- La visualisation des sources de données : pour comprendre la nature et la provenance des sources de données.
- L'extraction de données : pour exporter les données brutes sous différents formats, et des résultats mis en forme (sous format pdf ou excel, par exemple).

L'objectif, dans tous les cas, est de rendre les informations accessibles *via* un simple clic. Plus l'interface est intuitive, plus elle sera utilisée et donc plus susceptible de directement impacter le ROI de vos initiatives marketing !

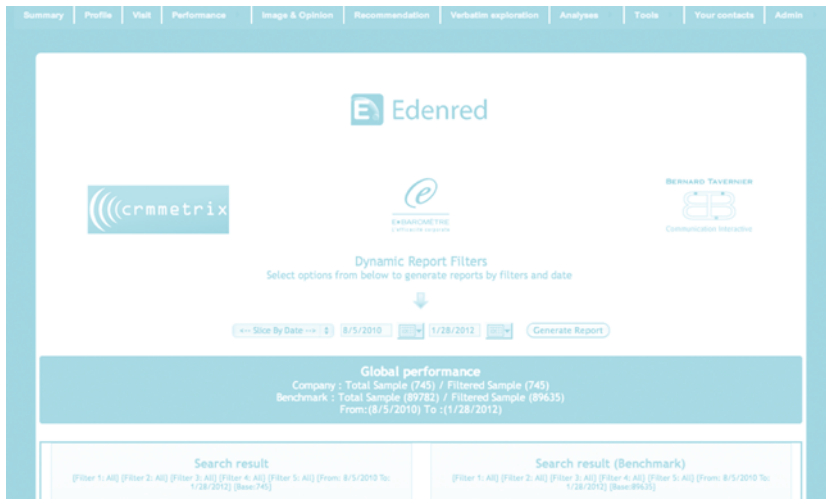


Figure 8.2 – Le *dashboard* du baromètre *e-corporate* Btci : barre de navigation, filtres temporels, résultats du site, *benchmark*, accessibles d'un clic

Au-delà des fonctionnalités énoncées précédemment, un « bon » tableau de bord dispose également de sections ou modules spécifiques. Deux nous semblent incontournables, il s'agit des modules « *executive summary* » et « analytique ». Dans certains cas, d'autres modules peuvent être aussi disponibles. Par exemple, un module « financier », qui a pour vocation de fournir des informations sur les investissements par « channel » ou point de contact, et un suivi d'indicateurs d'impact tels que les ventes, les parts de marchés, les demandes de devis, le nombre d'appels entrants.

L'« *executive summary* » fournit un récapitulatif des principaux résultats. Généralement destiné aux directions générales ou comités de direction, il fournit une vue synthétique d'ensemble des principaux KPI. L'*executive summary* constitue souvent la page d'accueil par défaut d'accès au *dashbboard*. Il a pour vocation de synthétiser l'ensemble des indicateurs renseignant sur l'impact des actions au regard, par exemple, des principales étapes du modèle AIDA. Il propose aussi, par un simple clic, de rentrer plus encore dans l'analyse détaillée de chaque KPI, *via* les modules et fonctionnalités que nous avons décrits précédemment. Une étude rconduite par la WFA<sup>1</sup> auprès de ses membres, montre que les responsables marketing digitaux de grands groupes considèrent que le nombre idéal de KPI se situe entre 5 et 10 (pour 52 % d'entre eux), voire entre

<sup>1</sup> WFA : *World Federation of Advertisers* : [www.wfanet.org](http://www.wfanet.org), décembre 2011.

10 et 15 (pour 24 % d'entre eux). Il n'y a donc pas forcément un nombre de KPI idéal, le tout étant lié aux besoins de suivis d'objectifs et la moyenne se situant entre 5 et 10. Le résultat est le même pour la France, où le baromètre de l'EBG sur la performance du marketing digital 2014 met en avant que le nombre le plus fréquemment utilisé d'indicateurs ou de KPI varie de 5 à 10.

Le « module analytique » doit, pour sa part, permettre aux personnes intéressées d'aller plus loin dans l'analyse, en passant du simple, constat descriptif, à une analyse plus explicative, intégrant des ressources d'analyse statistique, comme par exemple la possibilité de croiser des variables, mettre à jour des corrélations, dresser des courbes de tendances, proposer des simulations. Souvent relégué au second plan lors de la mise en place du tableau de bord, il demeure important de planifier assez tôt les fonctionnalités et possibilités offertes par le module analytique. En effet, si le *dashboard* est vite adopté par ses utilisateurs, certains d'entre eux auront très vite envie de disposer facilement d'outils leur permettant de pouvoir aller plus loin dans l'analyse. Sans cette possibilité, le tout pourra générer un certain nombre de frustrations qui, au final, peuvent nuire au plein succès de l'adoption du *dashboard* lui-même.

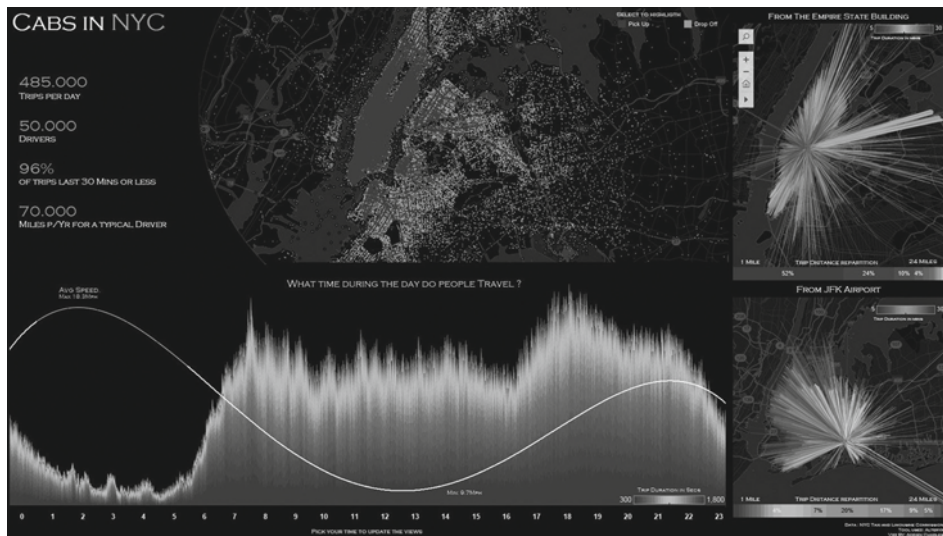


Figure 8.3 – Exemple de Visualisation à partir de Tableau Software : Où, Quand, Pour Aller Où les gens prennent-ils un taxi à NY<sup>1</sup> ?

<sup>1</sup> Source & Crédit : Adrien Charles : <https://public.tableau.com/profile/adrien.charles#!/vizhome/Taxi-F1/Tableaudebord2>



## Avis d'expert

**ANTOINE MOREAU**, Directeur Général,  
SLPV-analytics

**VOTRE SOCIÉTÉ, SPÉCIALISTE DE L'ANALYSE DE DONNÉES DÉVELOPPE ÉGALEMENT UNE OFFRE DE MISE À DISPOSITION DE TABLEAUX DE BORD OU DASHBOARDS, POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS ?**

En effet, en tant qu'expert de l'analyse de données et plus généralement de l'analytics, le tableau de bord facilite le partage de l'information pour la décision. Sans développer notre propre technologie de dashboard, nous utilisons des solutions du marché telles Tableau Software par exemple pour accompagner nos clients dans la mise en place de tableaux de bord. Pour autant, nous développons également des tableaux de bord simples, utiles et performants sous excel que nos clients utilisent très facilement. C'est bien dans leur utilisation que l'on juge de la qualité et de l'utilité des tableaux de bord de performance. Face à la « Big Data », mieux vaut être « data smart » et véritablement utiliser les données les plus utiles pour piloter, décider et agir. Une des façons de répondre au défi de la surabondance des données est de créer un tableau de bord permettant d'y voir plus clair, comme un tableau de bord de voiture : tout en regardant la route, on regarde – de temps en temps – quelques indicateurs simples, que l'on comprend, et dont la variation dans un sens ou un autre génère des actions correctrices simples (ou en tout cas faciles à décider).

**QUELLES SONT LES GRANDES FONCTIONS D'UN TABLEAU DE BORD ?**

Nous en distinguons généralement trois. Une fonction descriptive, analytique et finalement prédictive. Nous estimons que 50 à 70 % des entreprises sont souvent dans une construction de tableau de bord à vocation essentiellement descriptive. Il s'agit alors de collecter des indicateurs susceptibles de décrire la performance. La fonction analytique introduit une relation de cause à effet entre KPIs, et sous entend que l'on ait pu modéliser les relations formelles (mathématiques) entre indicateurs (par exemple une équation lie poids des GRPs au gain de part de marché). L'analytique introduit donc l'analyse systématique et causale de liens entre variables qui permet de formaliser un modèle de fonctionnement de la performance. Finalement, la fonction prédictive va concerner moins de 5 % des entreprises et permet de simuler les résultats escomptés en fonction de l'évolution des dépenses par exemple. C'est bien sûr le but ultime d'un tableau de bord. Rares sont nos clients à cette étape prédictive de leur tableau de bord. Nous accompagnons nos clients sur l'ensemble de ces étapes selon leur niveau de maturité en matière analytique.

## Construire et lancer le tableau de bord

Maintenant que nous avons expliqué les étapes de construction d'un *dashboard* et les fonctionnalités et modules les plus courants et utiles, une fois le contenu défini, il faut effectivement l'assembler, le construire et le lancer dans l'organisation. La phase « d'assemblage » fait souvent référence au choix technologique. Le choix d'une plate-forme plutôt qu'une autre dépend de la complexité des contenus. Nous sommes les premiers à recommander des choses simples, car par expérience, ce sont celles qui ont le plus de chance de marcher ! Mieux vaut dans ce cas travailler avec une équipe, une agence ou un prestataire spécialisé qui a l'habitude de mettre en place des tableaux de bord. Gardez en tête que le meilleur tableau de bord est celui qui existe et est utilisé par ses utilisateurs... Une fois assemblé, il faut donc lancer le *dashboard*. Prévoyez un lancement en deux étapes, une phase pilote ou « bêta », puis une phase de déploiement plus large lorsque le pilote aura permis de valider et d'ajuster certains contenus ou fonctionnalités.

### La phase bêta ou pilote

Le meilleur moyen de tester la pertinence de votre *dashboard* est de le déployer, dans un premier temps, sur une campagne, un pays, une initiative spécifique. En plus de tester le fonctionnement technique de l'ensemble, les enseignements les plus pertinents sont souvent liés au *process* lui-même et, en particulier, au calage du bon fonctionnement des rôles et responsabilités de chacun des intervenants internes et externes. Il est donc capital de faire tester de façon réduite avant de déployer. Une fois les choses calées, bien « huilées », il sera d'autant plus facile de lancer plus largement et de maximiser les chances de succès de l'initiative *dashboard*. Donc, même si vous êtes en retard dans votre phase de livraison, ne négligez pas la phase pilote qui pourra vous éviter de nombreuses déconvenues. Il est d'ailleurs recommandé de travailler en mode projet, et de nommer un comité de pilotage restreint, lui-même dirigé par le « champion » des KPI dans votre organisation. Ce comité pourra suivre les progrès et saura guider les ajustements nécessaires, tant dans la phase pilote que dans la phase *on going*, après le lancement plus large du tableau de bord.

### La phase de roll out global

La phase d'apprentissage et d'ajustement que représente le pilote doit permettre un lancement plus large du tableau de bord. Il est maintenant temps de pouvoir suivre

l'ensemble des campagnes en incitant les utilisateurs à se connecter pour suivre les performances des campagnes. Ce point est d'ailleurs le principal challenge de la phase de *roll out* ; l'objectif est de pouvoir rapidement encourager les membres de l'entreprise à utiliser le tableau de bord régulièrement. Rien de tel, dans ce cas, que de mettre en place des alertes e-mails ou d'envoyer un e-mail récapitulatif hebdomadaire des principaux résultats, accompagnés de quelques commentaires. Un de nos clients se réjouit encore aujourd'hui d'avoir suivi ce conseil simple, car les connections au tableau de bord n'ont fait qu'augmenter pour devenir très vite un outil indispensable du pilotage des activités digitales et marketing au sens large.

## Les facteurs clefs de succès

Construire et lancer un *dashboard* nécessite discipline et travail, des ingrédients essentiels à son futur succès. Cependant, quelques facteurs importants sont à garder en mémoire pour garantir le succès dans la durée.

### *Pertinence*

Rien de pire que de construire quelque chose qui serait vite dénigré car non adapté aux besoins. De ce fait, c'est bien l'ensemble des parties prenantes qui doivent être impliquées, mais aussi s'engager dans la mise en place et la construction effective du contenu du *dashboard*. Un travail en mode projet, sous la direction d'un comité de pilotage, comprenant un membre de chacune des parties prenantes, est souvent synonyme de succès.

### *Standardisation*

Outil de prise de décision par excellence, le tableau de bord doit être standardisé, les métriques et KPI utilisés compris, acceptés et devant amener aux mêmes conclusions. Le challenge de la standardisation s'avère vite un casse-tête lorsque, par exemple, nombreux sont les pays ou régions impliquées, chacun ayant sa culture et des niveaux de connaissance et de sensibilité au digital parfois très éloignés.

### *Largeur et profondeur d'analyse*

Si l'objectif est de suivre les performances du marketing digital, ce sont l'ensemble des initiatives *paid*, *owned* et *earned* qui doivent être suivies. Les initia-

tives doivent être monitorées et pour chacune, il doit être possible d'analyser sa performance, d'ajuster et d'évaluer sa pertinence au regard des objectifs.

## Vitesse

Autant il est recommandé de prendre le temps nécessaire pour planifier et construire son tableau de bord, autant il devient nécessaire et impératif de rendre les informations le plus rapidement disponibles en mode opérationnel. Difficile en effet d'imposer aux utilisateurs de suivre au quotidien les performances de leurs actions si les outils d'analyse disponibles ne leur permettent pas de le faire.

## Rentabilité et ROI

Ne jamais oublier l'objectif essentiel du tableau de bord : piloter l'efficacité et le ROI des activités digitales ! Évident certes, mais essentiel, à conserver en mémoire du début à la fin. À ce titre, le comité de pilotage n'hésitera pas à diffuser des exemples de *best practices*, où l'usage du *dashboard* a permis de démontrer, voire d'ajuster des initiatives dont le ROI est prouvé.

## Mise à jour

Le comité de pilotage doit également veiller à régulièrement mettre à jour les métriques et KPI utilisés, pour pleinement s'assurer de leur « validité » et de leur capacité à effectivement bien mesurer et bien expliquer les performances. Cette mise à jour s'entend également en matière d'évolution du tableau de bord d'un mode purement descriptif, à l'analytique puis au prédictif.

## Incentives et KPI

Tôt ou tard, le plus tôt possible en réalité, il est important d'aligner *dashboard* et intéressements financiers des managers. Si l'outil tableau de bord devient central dans le pilotage des activités, il est normal qu'il devienne central pour intéresser les managers aux résultats de l'entreprise.

## Réalisme

Rester réaliste au sens des résultats que vous attendez de votre déploiement de tableau de bord, le manque de moyens n'est pas une excuse acceptable. Soyez



« obsédé » par le besoin de mesurer, de contrôler et donc d'évaluer la qualité et l'impact de vos initiatives digitales. Pour ce faire, commencez simplement ; Google Analytics (GA), par exemple, est un outil gratuit qui permet de suivre votre site Internet. GA propose une interface standard que vous pouvez adapter à vos besoins, son blog fournit de nombreux conseils et sa communauté au sens large est toujours riche d'idées et prête à aider. **Sachez aligner vos exigences, budget et ressources, aux résultats escomptés.**

## L'essentiel |

- ▶▶ **Le tableau de bord** devient l'outil de pilotage « objectif » de l'efficience et de l'efficacité des investissements marketing.
- ▶▶ **La construction d'un *digital dashboard*** passe par 4 étapes clefs :
  - l'analyse de l'existant qui permet d'aligner les KPI nécessaires et essentiels ;
  - la précision des besoins *via* le lancement d'une version alpha ou bêta du tableau de bord ;
  - la sélection de la « bonne » plate-forme technologique ;
  - la construction d'une interface utilisateur qui assurera le succès du tableau de bord.
- ▶▶ **Les fonctions d'un Dashboard** sont soit descriptive, analytique ou prédictive dans la version la plus aboutie d'un tableau de bord.
- ▶▶ **Les facteurs clefs de succès** du lancement de l'adoption du tableau de bord sont liés à la pertinence des KPI et au réalisme des décisions qui en découlent, à sa standardisation, à la largeur et à la profondeur d'analyse disponible, à la vitesse et la mise à jour des informations disponibles, et enfin à son intégration dans les *incentives* et bonus des managers en charge du marketing et de son efficacité.



# Perspectives d'avenir et conclusion

Les professionnels du marketing et de la communication le savent bien, le marketing n'a jamais été aussi difficile, mais en même temps aussi passionnant. S'il est et doit être au service du consommateur, aujourd'hui nous sommes entrés dans cette époque. Certains auteurs et spécialistes y voient même une certaine « revanche » du client, longtemps traité « en masse » (au sens du marketing de masse), parfois « maltraité » pour certains. Le digital, son interactivité et instantanéité semblent rééquilibrer les rapports de force entre la marque et ses clients. Plus que jamais informé, *notre cher client n'a jamais été aussi « résistant » à la publicité* et à son influence. Pire encore, il peut l'éviter, ne plus y être exposé ou presque avec l'essor des Ad Blockers et la tendance montante à systématiquement effacer ses cookies... Cependant, ce cher client est également de plus en plus « médiavore », c'est-à-dire qu'il consomme de plus en plus de média, mais de manière de plus en plus fragmentée. Il est toujours connecté, et les objets qui l'entourent le connectent à l'environnement. Toujours plus avide d'expérience interactive et sociale, ce client investit le digital sous toutes ses formes. Délaissant sa messagerie e-mail au profit des réseaux sociaux, de plus en plus mobile first, il devient de plus en plus difficile de le toucher et de localiser, *c'est une cible toujours en mouvement*. Le développement exponentiel des connexions mobiles et de leurs applications (en 2015, plus de 30 milliards de téléchargements d'applications sur l'AppStore d'Apple), la connectivité des objets, a mis à jour la grande tendance à laquelle les marques devront s'adapter : le *SoLoMo*. Cet acronyme fait référence au caractère social,

local, et mobile du consommateur : il se connecte de n'importe où avec ses amis, accède en mouvement à une information qu'il veut de plus en plus personnalisée et pertinente, en particulier par rapport à sa localisation, ses envies et ses besoins. Alors faut-il pour autant abandonner ? Non, bien sûr que non, car même s'il est très exigeant, ce client sait reconnaître les progrès et les efforts des marques qui essaient, et saura les valoriser par sa fidélité et ses recommandations dans son réseau.

Nous disons souvent que « comme Paris ne s'est pas fait en un jour », le marketing d'aujourd'hui et demain ne se fera pas sans effort, sans essai ; il tendra vers le parfait avec une série d'échecs et de succès. La clef est d'essayer, d'apprendre de ce que l'on fait en mesurant les progrès réalisés, leur efficacité, pour plus encore servir tant les besoins du consommateur que les objectifs des marques. L'expression « *test, learn, evolve* » devrait être au centre de toutes les initiatives marketing digital.

Dans cet ouvrage, nous avons tenté de répondre à l'une des questions qui est sur toutes les lèvres des professionnels du marketing et du digital : quelle est la valeur du marketing digital, son impact, son fameux ROI ? Pour y apporter des premiers éléments de réponses, nous avons d'abord rappelé ce que c'était que de « mesurer l'efficacité ». La mesure impose un certain nombre d'exigences qu'il faut essayer de respecter pour pouvoir avancer. Nous avons ensuite, et surtout, rappeler que la mesure d'efficacité d'une action, quelle qu'elle soit, doit se faire au regard d'objectifs définis et clairs. Ce ne sont pas les mesures et les KPI qui définissent les objectifs, mais bien l'inverse. Ce sont des objectifs du marketing que doivent découler les objectifs de mesure et les KPI.

Nous avons ensuite rappelé les bases d'un modèle de fonctionnement de la publicité, le modèle AIDA, qui permet de structurer et d'organiser les KPI, en fonction d'objectifs d'attention, d'intérêt, de désir et d'action. Encore une fois, certes, le digital a ses propres leviers de fonctionnement, mais les objectifs du marketing n'ont pas foncièrement changé avec le média. À nous d'adapter les KPI aux objectifs visés. Nous avons tenté de dresser un premier bilan de KPI susceptibles de répondre aux objectifs de mesure de chacune des étapes du modèle AIDA. Tenter est bien le terme, car encore une fois, le tout doit être spécifique aux objectifs particuliers de la marque, de son marché. Aux acteurs du marketing digital d'imaginer les KPI les plus pertinents.

Nous avons essayé d'illustrer le tout, pour chaque grand type de points de contacts du POEM de l'écosystème digital de la marque – *paid media, owned*

*media* et *earned media* –, en passant en revue les points de contacts les plus représentatifs de chacun de ces points de contact. Cette partie est sans doute la plus critiquable, et nous invitons le lecteur à nous contacter pour l'enrichir par davantage de cas concrets.

Nous avons finalement terminé cet ouvrage en rappelant que le digital est au service de la marque, d'un marketing et d'une communication intégrée (CMI) en phase avec le parcours d'achat du client. Nous avons rappelé les étapes de mise en place d'une telle démarche, dont l'impact ne peut être que bénéfique, tant pour le consommateur que l'annonceur. Un dernier chapitre fait le point sur l'outil permettant de suivre les progrès et effets au plus près, le fameux *dashboard* ou tableau de bord.

Les budgets de mesure ne sont certes pas toujours disponibles, mais *a minima*, il est important de pouvoir se donner les moyens de ses ambitions. Comment démontrer qu'une opération marche si on ne se donne pas véritablement les moyens de la mesurer ? Comment optimiser plus encore son efficacité dans le temps ? Comme justifier une augmentation du budget digital si nous ne sommes pas capables de mesurer son impact ? Bien sûr, il ne faut pas tout mesurer, mais se donner les moyens de le faire lorsque l'investissement est suffisamment conséquent, suffisamment important, en comparaison des autres médias, pour montrer l'impact et la valeur apportés par le digital. Sans cette discipline, pas de gestion possible. Les Anglo-saxons résument assez bien la situation et ses conséquences au travers de l'expression « *what gets measured gets managed* ».

L'objectif de notre démarche était de partager une expérience de plus de quinze ans de la mesure d'efficacité du marketing digital. Cette humble ambition était surtout motivée par la volonté de fournir un cadre commun à l'ensemble des parties prenantes, pour permettre à l'écosystème digital de prospérer davantage dans les années à venir. Loin d'être exhaustif, ce premier travail est, comme nous l'avions annoncé dès le début de l'ouvrage, un *work in progress*, parce qu'il est difficile de mesurer l'impact du digital mais aussi parce que son environnement évolue sans cesse avec l'apparition de nouvelles plates-formes – imaginez, il y a dix ans à peine, les réseaux sociaux n'existaient pas ou presque, et aujourd'hui ils peuvent représenter plus de 40 % des investissements digitaux de certaines marques –, de nouveaux formats publicitaires ou des nouvelles formes d'interaction, qui rendent tout à la fois difficiles mais aussi plus passionnants les métiers du digital, et du marketing en général.

Vous l'aurez compris, plus qu'un simple « mode d'emploi », nous espérons que ce travail puisse fournir une première structure commune de réflexion, des premiers éléments de mise en place d'une véritable démarche intégrée de « contrôle » et de mesure d'efficacité du digital. Le cadre étant posé, aux acteurs de l'écosystème de se l'approprier, de l'adapter aux besoins spécifiques, tant des plates-formes que des organisations elles-mêmes. Dans cette perspective, plutôt que de revisiter le modèle AIDA, nous avons préféré construire et adapter la démarche à ce modèle. En effet, le processus de persuasion et d'influence n'a pas changé avec Internet, c'est bien les modes d'influence et les moyens de persuasion qui sont nouveaux. En comprendre le fonctionnement et les usages par les consommateurs doit permettre aux annonceurs d'imaginer leur intégration dans une démarche marketing et de communication, ainsi que les objectifs de contrôle et les KPI d'efficacité qui en découlent.

Le chemin est certes semé d'embûches, mais c'est à ce prix que le succès sera au rendez-vous. Nous invitons le lecteur à nous contacter, à partager, à critiquer et à nous permettre également de progresser, les quinze dernières années étaient passionnantes, les quinze à venir le seront plus encore. À vous, à nous de les rendre encore plus passionnantes.

Pour terminer ce premier recueil de faits et réflexions, nous adressons de nouveau nos remerciements à l'ensemble des acteurs avec lesquels nous avons pu échanger, travaillé, et osé tout simplement, ces dernières années. Nous terminerons d'ailleurs sur la célèbre et magnifique citation de Sénèque, que nous avons fait nôtre depuis des années : *« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles »*.

Nous invitons l'ensemble des acteurs de l'écosystème digital à oser et à tenter de comprendre, de mesurer, pour progresser et avancer plus encore. Osons ensemble !

**Laurent Florès**

**@laurentflores (Twitter)**

# Glossaire du marketing digital

Rédigé par Sandra Vendramini, Responsable de l'offre de formation à l'ISM – Institut Supérieur du Marketing

## A/B testing

Technique utilisée en marketing digital afin d'optimiser la qualité d'un site web, d'un emailing, d'un visuel. Il s'agit de mettre en place simultanément deux versions différentes (A et B) d'une même fonctionnalité, en changeant une variable. À l'issue de ce test en réel, la version la plus efficace est mise en place de façon pérenne.

## Ad-exchange

Plateforme automatisée qui permet d'acheter et vendre des espaces publicitaires online en temps réel. Grâce à un système d'enchères automatisées, chaque annonceur achète des emplacements publicitaires aux sites, réseaux et régies, en fonction des critères de ciblage, d'audience et de prix qu'il a définis. La publicité est ensuite mise en ligne en quelques millisecondes.

## Affiliation

Pratique de marketing digital qui permet à un site web diffuseur – l'affilié – de relayer les produits ou services d'un annonceur partenaire, l'affilieur. L'affilieur rémunère l'affilié en fonction des ventes, visites ou leads générés.

## Atawad

Acronyme désignant l'expression « any time, any where, any device ». Cela illustre l'évolution sociétale et technologique qui fait que les individus ont l'habitude et l'envie d'accéder aux contenus quels que soient le moment, le lieu et le support (ordinateur, mobile, TV, tablette). Le terme ATAWADAC précise « any content », c'est-à-dire quel que soit le contenu.

## Beacons

Technologie de géolocalisation permettant à l'annonceur d'interagir en temps réel de façon personnalisée

avec son client. En fonction des informations à disposition (profil, historique d'achat) et du lieu où il se trouve, l'annonceur peut ainsi envoyer un message directement sur le mobile du client.

### Capping

Fonctionnalité permettant, grâce à l'exploitation de la data, de limiter la fréquence à laquelle un utilisateur sera exposé à une même publicité online. Cette technique évite la surexposition publicitaire et donc le phénomène de saturation.

### Click & mortar

Expression anglo-saxonne désignant une entreprise ayant ajouté une activité en ligne (click) à son commerce physique traditionnel (mortar).

### CMS

Acronyme désignant un « content management system », c'est-à-dire un outil de gestion de contenu. Ce type de logiciel permet de concevoir et de publier des documents sur internet, comme par exemple Wordpress pour la gestion d'un blog.

### CNIL

Acronyme de la Commission nationale de l'informatique et des libertés. Cette autorité administrative française est garante de la protection des citoyens face au monde digital, notamment en matière de gestion des données personnelles. Référent dans son domaine, elle contrôle que la loi est respectée et sanctionne lorsque cela n'est pas le cas.

### Cookie

Petit fichier texte stocké sur le terminal de l'utilisateur pour l'identifier. Il permet aux sites

internet de reconnaître leurs visiteurs, donc d'établir des statistiques, et potentiellement de s'adresser à chacun de façon plus personnalisée.

### CPM, CPC, CPA

Acronymes correspondant aux différents modes de rémunération possibles en publicité online.

### CPM

Signifie « coût par mille », c'est un coût payé pour 1 000 affichages de la publicité.

### CPC

Représente le « coût par clic », c'est le coût payé à chaque fois qu'un utilisateur clique sur la publicité.

### CPA

Correspond au « coût par action », c'est une rémunération au résultat, qui intervient chaque fois qu'un utilisateur réalise une action définie comme l'objectif de la campagne : par exemple remplir un formulaire ou effectuer un achat.

### Cross-device

Technique qui vise à personnaliser l'expérience utilisateur, en l'identifiant et en le ciblant sur les différents écrans (TV, desktop, mobile, tablette) qu'il utilise.

### Crowdfunding

Tendance sociétale, également appelée « financement participatif », selon laquelle un entrepreneur ou une entreprise peut financer un projet en faisant appel à un grand nombre de personnes, généralement via une plateforme digitale, par exemple Kickstarter ou Kisskissbankbank.



**Crowdsourcing**

Technique de développement participatif consistant, pour une entreprise, à faire appel pour son propre projet à la créativité et au savoir-faire d'un grand nombre de personnes extérieures. Cette technique peut s'appliquer pour recueillir des avis d'utilisateurs comme pour faire un appel d'offres pour une création publicitaire.

**Curation**

Méthode visant à collecter des informations pertinentes autour d'un thème donné et à les partager de façon claire et organisée, sur un blog dédié ou sur les réseaux sociaux par exemple.

**CX**

Acronyme de « customer experience », c'est-à-dire l'expérience client. Cette expression désigne le ressenti du client tout au long de son parcours et des points de contact avec la marque, de la recherche d'informations en amont jusqu'aux échanges post-achat.

**Content marketing**

Technique qui consiste à développer et diffuser gratuitement des contenus (vidéos, blogs, livres blancs, articles) susceptibles d'intéresser ses prospects. Cette méthode, alternative à la publicité « push », permet de se faire connaître, de gagner en légitimité, d'acquérir une audience qui se convertira en clients.

**DMP**

Acronyme de « data management platform » ou plateforme de gestion des données. Il s'agit d'une plateforme qui permet de collecter, centraliser, analyser et exploiter toutes les données relatives

à ses clients et prospects, de façon à mieux personnaliser ses communications et à gagner en impact.

**E-merchandising**

Ensemble de techniques visant à optimiser l'ergonomie d'une interface web, afin d'optimiser le taux de transformation et le panier moyen.

**Growth hacking**

Méthode issue de la Silicon valley, dont l'objectif est de booster la croissance en utilisant des techniques peu coûteuses, créatives, malignes et agiles. Le terme growth marketing est également employé, pour différencier les pratiques actuelles des techniques des hackers informatiques.

**Inbound marketing**

Par opposition à l'outbound marketing, qui consiste à envoyer des messages « push » à ses prospects, l'inbound marketing consiste à faire venir les clients à soi (« pull ») en diffusant des contenus qui correspondent à leurs besoins, en se rendant visible et accessible, et en facilitant la conversion.

**IOT**

Acronyme d'« internet of things » ou internet des objets. Cette expression désigne le fait qu'internet s'applique aujourd'hui aussi au monde physique, à travers les objets connectés et l'intelligence artificielle, qui permettent potentiellement d'améliorer l'expérience utilisateur.

**IRL**

Acronyme de « in real life », c'est-à-dire dans le monde physique, par opposition au monde digital.

### Lead nurturing

Technique utilisée essentiellement en B to B, qui consiste à bâtir une relation forte avec un prospect (le « lead ») et à le nourrir de contenus afin qu'il mûrisse sa réflexion et se transforme en client.

### Longue traîne

Phénomène propre au e-commerce, caractérisé par le fait qu'une partie importante du chiffre d'affaires est souvent réalisée par la somme des ventes d'une multitude de produits à très faibles rotations. Un phénomène proche est souvent constaté en référencement, le trafic pouvant provenir d'un nombre important de mots-clés, chacun d'entre eux étant peu utilisé.

### Marketing automation

Ensemble de techniques et de moyens qui permettent d'envoyer de façon totalement automatisée des messages ciblés et personnalisés à ses prospects en fonction de critères et scénarios établis en amont. Cette méthode a pour objectif d'envoyer le bon message, à la bonne personne, au bon moment, via le bon canal, et d'optimiser ainsi le taux de conversion.

### Media snacking

Tendance sociétale forte liée à la transformation digitale qui consiste à préférer les contenus courts, rapidement consommables. Dans ce contexte, pour capter l'attention, les marques développent du snacking content, c'est-à-dire des contenus très courts et allant à l'essentiel.

### Native advertising

Forme de publicité consistant à intégrer un contenu de marque au sein d'un média. Ce modèle, qui s'est développé suite à la baisse de l'efficacité de la publicité

traditionnelle, permet à la marque d'affirmer son expertise à travers un contenu pertinent, sans faire de publicité directe sur ses produits.

### Opt-in, opt-out

Deux manières de collecter les données utilisateurs, pour les utiliser à des fins commerciales. Avec l'opt-in, l'utilisateur donne explicitement son accord, alors qu'avec l'opt-out, ses données sont collectées automatiquement sauf s'il émet le souhait qu'elles ne le soient pas.

### Permission marketing

Concept inventé par Seth Godin, selon lequel la clé de l'efficacité des campagnes marketing est d'obtenir en amont l'accord du prospect avant de lui délivrer un message (opt-in). Ainsi, il ne perçoit pas le message comme intrusif, il y est plus réceptif et plus enclin à s'engager.

### POEM

Acronyme de « paid, owned, earned media », concept qui divise les médias en trois catégories : les médias que l'on achète (paid media : la publicité), ceux que l'on possède (owned media : par exemple son site web, son blog, ses réseaux sociaux) et ceux que l'on acquiert (earned media : par exemple les retombées presse et le buzz).

### RTB

Acronyme de « real time bidding ». Il s'agit d'un système d'enchères en temps réel qui est utilisé pour acheter et vendre des espaces publicitaires digitaux. Les échanges ont lieu sur des plateformes appelées « ad-exchanges » et se font de façon automatique en quelques millisecondes, selon le principe de la publicité programmatique.

**Retargeting**

Concept qui consiste à personnaliser les bannières publicitaires online en fonction des comportements digitaux et des centres d'intérêt de l'utilisateur, afin de les rendre plus pertinentes et donc plus efficaces. Ainsi, un utilisateur ayant regardé un produit sur un site pourra visionner la publicité de ce produit lors de sa navigation sur un autre site. Sur le même principe, l'email retargeting consiste à envoyer un email à l'utilisateur qui a regardé un produit sans procéder à un achat.

**ROPO**

Acronyme de « research online, purchase offline », qui désigne l'un des comportements de consommation cross-canal alliant les points de vente physiques et digitaux : le ROPO consiste à se renseigner sur internet puis acheter en point de vente, le ROBO (« research offline, buy online »), également appelé « showrooming », désigne le comportement inverse, c'est-à-dire se renseigner et aller voir le produit en point de vente puis passer sa commande en ligne.

**SEA, SEO, SEM, SMO**

Termes utilisés pour définir les différents types de référencement d'un site web.

**SEO**

signifie « search engine optimization » et correspond à l'optimisation de la visibilité du site via son référencement naturel. Ce sont toutes les techniques permettant d'améliorer sa position dans les moteurs de recherche.

**SEA**

représente le « search engine advertising ». Il s'agit d'un référencement payant qui offre une

visibilité en tant que lien sponsorisé en tête des résultats de recherche, grâce à l'achat de mots clés, les « adwords » de Google par exemple.

**SMO**

Correspond au « social media optimization ». Ce sont toutes les techniques visant à donner plus de visibilité à la marque sur les médias sociaux, et donc à développer par ce biais les visites sur le site.

**SEM**

Couvre la visibilité globale du site et de la marque, il englobe le SEO, le SEA et le SMO.

**SoLoMo**

Acronyme qui désigne l'expression « social, local, mobile ». Cela couvre l'ensemble des pratiques marketing cross-canal qui intègrent dans leur approche à la fois l'utilisation du mobile, les échanges sociaux, et la proximité. Par exemple : une marque qui pratique le click & collect envoie un sms à son client lorsqu'il est géolocalisé près de sa boutique, organise des jeux concours sur Facebook.

**Social commerce**

Pratique qui consiste à utiliser les réseaux sociaux pour développer ses ventes. Cela comprend à la fois les possibilités de ventes directes (grâce au bouton « buy » ou dans les boutiques virtuelles) et la capacité à utiliser les réseaux sociaux de façon à valoriser suffisamment sa marque et ses produits pour générer de l'engagement et donc développer ses ventes de façon indirecte.

**Social media intelligence**

Ensemble des méthodes et techniques qui permettant d'« écouter » les médias sociaux. Il s'agit d'analyser les échanges afin de mieux comprendre

les comportements, attentes et insatisfactions de ses clients et prospects, et d'identifier des insights, sources d'innovation.

### Trigger marketing

Ensemble des techniques marketing de personnalisation consistant à envoyer automatiquement un message ciblé lorsque le prospect fait une action (exemple : premier achat du client) ou lorsqu'un événement se produit (exemple : anniversaire du client) selon des scénarii prédéfinis.

### UGC

Acronyme de « user generated content », qui désigne le contenu produit par les utilisateurs ou les visiteurs, par opposition au contenu créé par les marques et médias traditionnels. Les réseaux sociaux, les sites communautaires contiennent par exemple du contenu créé par les utilisateurs.

### UX

Acronyme de « user experience », c'est-à-dire l'expérience utilisateur. Cette expression désigne le ressenti et la réaction du client tout au long de son utilisation du produit ou service de la marque. L'UX design consiste à concevoir le site web de la marque de façon à optimiser l'expérience de l'utilisateur.

### Web 2.0

Terme très utilisé à la fin des années 2000, englobant les sites dits de « seconde génération », qui intègrent des modalités communautaires et collaboratives et permettent à l'utilisateur de devenir acteur, comme les blogs et les réseaux sociaux.

### Web 3.0

Terme aux contours par définition mal définis, car il représente le web de demain, celui qui, en utilisant les nouvelles tendances et technologies digitales, succédera au web 2.0.

### Web analytics

Ensemble des outils permettant d'analyser et suivre des KPIs digitaux, donc de piloter son activité digitale. Parmi les plus utilisés, Google analytics permet d'analyser le trafic sur son site en provenance du moteur de recherche, et donc d'optimiser son site en fonction des résultats.

### Web to store

Dispositif également appelé « drive to store » par le lequel la marque incite ses visiteurs à venir sur les points de vente physiques. Le principe du « click & collect » est par exemple de commander en ligne puis de venir chercher sa commande directement sur le point de vente choisi.

# Index des concepts

## A

AACC 28  
Access panel(s) 79, 97  
Achat 41  
Action(s) 47, 128  
    marketing 43  
Adetem 115  
Adserver 93  
AdWords 102  
Affiliation 38  
Affinité(s) 13, 73, 124, 135, 136, 176  
Agence(s) 27  
    de publicité 24  
    médias 29  
Agrément 79  
AIDA 46, 61, 64, 128, 190  
AIDAC 47  
AIDAS 47  
Alignement  
    des KPI 207  
    des métriques 87  
Analyse  
    automatisée du sentiment 174  
    concurrentielle 118  
    de l'existant 207  
    de similarité des sites 124  
    sémantique 174  
Analytique 26  
Annonceur(s) 24, 146  
Asked metrics 76  
Attention 46, 128  
Attitudinal 130  
AVE (Advertising Value Equivalency) 167

## B

Babson College 26  
Backlinks 117

Bannières 80  
Baromètre de satisfaction 127, 128  
    btci 213  
    e-corporate 81, 141, 143  
Benchmark(s) 21, 213  
Big idea 190  
Black hat 152  
Blogs 151  
Blogueurs 152  
Bottom up 190  
Bouche à oreille 84, 157  
Brand content 13  
Branding 20, 43, 61, 75  
Bruit 85  
Bulletin boards 150  
Business model 126  
Buzz 84, 85  
    marketing 157

## C

Calcul de ROI 161  
Campagne cross-media 98  
Carnet de notes 152  
Cartes de fidélité 110  
Catégories de clients 204  
Chaîne de la valeur 190  
Chief marketing officers 15  
Classements 117  
Clics 18, 20  
Client 186, 190, 192  
Cloisonnements 190  
CMI 186, 187, 189, 194  
CMO 15  
Collecte 77  
Collectors 159  
Communication  
    360° 185, 186, 189  
    corporate 151

interpersonnelle 188  
 marketing intégrée 185, 186, 189  
 persuasive 79  
*Community management* 149  
 Complémentarité 86, 126  
 Comptage 23  
 Compter 22  
 Comscore 22, 110  
 Connaissance du client 197  
 Consommateur 187  
*Consumer engagement* 12  
 Contrôle 19, 78  
   d'efficacité 24  
 Conversion(s) 162  
   par visite naturelle 118  
*Copy strategy* 25  
*Corporate* 114  
 Coût pour mille (CPM) 44  
 Couverture 73  
 CPC 171  
*Crawlers* 166  
*Crawling* 85  
*Creators* 159  
 Criticité 178  
*Critics* 159  
*Cross-media* 97, 103  
 CTR 44  
*Customer relationship management (CRM)* 42

## D

*Dashboard* 211, 213  
*Data load* 211  
 Décisions 205  
 Décloisonnement 192, 195  
 Désir 47, 128  
 Détection de risque 174  
 Digital  
   *conversion funnel* 70  
   *dashboard* 204  
*Display* 35, 39  
*Drivers* 209  
 Duplication des visiteurs uniques 73  
 Durée de visite 64, 129

## E

*Earned media* 46, 88, 145, 146, 147, 153, 154, 161, 164  
 Écosystème  
   de blogs 152

de communication 46, 139  
 digital 146, 222, 224  
 digital de la marque 135  
 d'opinion 176  
 social 149  
 web 152  
 Écouter 151  
 Efficacité 14, 17, 19, 31, 70, 143, 188, 199  
   *branding* 97  
   maximale 201  
   publicitaire 78  
 Efficience 70, 205  
 E-mailing 37  
*Engaged users* 66  
 Engagement 159  
 Équivalent « audience » 167  
 E-réputation 84, 149, 175, 176  
 Évaluer 141  
 Expérience 138, 150  
   sur le site 138

## F

Facteurs clefs de succès 217  
 Fiabilité 19  
 Fidélité 41  
 Fixation d'objectifs 192, 194  
 Flux RSS 177  
 Followers 177  
 Forums 150

## G

Gaps 208  
*Gross rating point (GRP)* 41, 43, 44  
 digital 43

## H

*HD-not retouched* 45  
 Hub marketing 116, 138

## I

IAB 15, 30, 79  
 Image 18  
 Impact 222  
   de la vidéo 105  
   sur les ventes 109  
 Importance 177  
*Inactives* 160

*Incentives* 218  
 Indexation 166  
 Indicateur(s) 208  
     clefs 195  
     clefs de performance 57  
     consommateurs 78, 81  
     d'agrément 80  
     d'intention d'achat 80  
     d'interaction 74  
     qualitatif 143, 177  
     quantitatif 143, 177  
 Influence 172, 175, 176  
 Institutionnels 114  
*Integrated marketing communication* 27  
 Intention d'achat 79, 136  
 Intérêt 46, 56, 128  
 Interface utilisateur 211  
 Internet mobile 155  
 Investissements marketing 15  
 Ipsos 30, 92  
 IREP 31  
 IRI 110  
 IRI Secodip 23

## J

*Joiners* 159

## K

*Key Performance Indicator (KPI)* 17, 18,  
 50, 56, 57, 149, 164, 206, 208  
 KPI  
     comportementaux et attitudeaux  
     132  
     consommateurs 76  
     de performance 209  
     publicitaires 92  
     quantitatifs 100  
     quantitatifs et qualitatifs 126

## L

*Landing pages* 67, 118  
 Largeur et profondeur d'analyse 217  
 Leaders d'opinion 84, 134  
*Life sampling* 78  
*Liker* 66  
*Live*  
     *sampling* 97  
     *tweeting* 154  
 Logiciel sémantique 175

Loi du 20/80 134  
 Longue traîne 152

## M

*Make up for ever* 45  
 Marketing  
     de masse 134  
     digital 12, 14, 24, 31, 146, 206, 222  
     produit 186  
     viral 84, 157  
 MarketingScan 110  
 Marque 46, 78  
 Médiamétrie 29  
     Estat 29  
 Média(s)  
     digitaux 44  
     Metrix 29  
     planning 92, 134  
     sociaux 146  
 Médiavore(s) 187, 221  
 Mesurabilité 23, 26  
 Mesurer 22, 87  
 Mesure(s) 18, 157, 199  
     d'efficacité 148  
     quantitative et qualitative 164  
     ROI 24  
     sur Internet 48  
 Métriques 50, 56, 76, 164, 208  
     clefs 165, 167, 170, 172, 174, 175,  
     179  
     consommateurs 157  
     consommateurs directes 76  
     consommateurs indirectes 83  
     qualitatives 54, 55  
     quantitatives 54, 143  
 Mise à jour 218  
*Mix marketing digital* 146  
 Mobile 12, 35, 39  
 Modèle AIDA 46, 56, 147, 195  
 Motifs de visite 130  
 Mots-clefs 35, 63

## N

Navigation 211  
*Net Promoter Score (NPS)* 89  
 Niveau  
     de conviction 159  
     d'engagement 84  
 Nombre  
     de fans 85, 159, 177

- de followers 159
- de « *like* » 158
- de mentions 157, 167
- de pages vues 60, 62, 129
- de pages vues/visite 65, 129
- de requêtes 118, 122
- de tweets 85
- de visites 60, 61
- de visites par visiteur 65
- de visiteurs 63, 129, 141
- de visiteurs uniques 166
- de vues 157, 159
- d'impressions 74
- Normes 21
- Notoriété 18, 41, 45
  - assistée 41
  - publicitaire 79

## O

- Objectifs
  - d'action 161, 179
  - d'attention 156, 164
  - de désir 159, 172
  - d'intérêt 158
  - du *dashboard* 208
  - marketing 86, 88, 89
- Occurrences de la marque 157
- One to One* 42
- Online to store* 103
- OpenGraph 171
- Opinion 141, 150
- Organisation
  - des annonceurs 190
  - en silos 190
  - intégrée 201
- Outil de contrôle 198
- Owned media* 46, 88, 113, 114, 152, 153

## P

- Page*
  - les plus visitées 65
  - rank* 117, 166, 177
- Paid media* 46, 88, 91, 153, 171
- Panels single source* 109
- Partage de photos 155
- Path* 155
- Penser client 193
- People talking about* 172
- Performance 204, 205
- Pertinence 177, 208, 217

- Phase
  - bêta 216
  - qualitative 175
- Pilotage de la performance globale 198
- Plan
  - de communication 192, 197
  - de marketing digital 86
  - de veille 173
- Planning stratégique 92
- Plate(s)-forme(s) 150
  - technologique 210
  - vidéo 154
- POEM 46, 88, 114, 222
- Point(s) de contact(s) 146, 186
  - « naturel » 139
- Pop in* 77, 78
- Porter M. 42
- Position concurrentielle 127
- Positionnement 130
- Post-test
  - cross-media* 98, 104
  - publicitaire 92
- Post-view 69, 74
- Prédiction 204
- Premiers visiteurs 64
- Pré-tests publicitaires 92
- Primo visiteurs 131
- Profil
  - des visiteurs 130
- Publicité *online* 78
- Pull* 13, 14, 106, 138
- Push* 13, 14, 106, 138

## Q

- Qualification des sources 166
- Qualité
  - de contacts 134
  - de visite 64
  - d'expérience 130
- Quantité de contacts 134
- Questionnaire 77
- Quora 155

## R

- Raffiner les besoins 209
- Reach* 66
- Real time bidding* 36
- Réalisme 218
- Recherches 35
- Reconnaissance publicitaire 79



Référencement 116  
 Règle  
   d'arbitrage 195  
   du 90-9-1 159  
 Relations presse 152  
 Rendement 199  
 Rentabilité 14, 199  
   et ROI 218  
*Reporting* 204  
 Réseaux  
   de *display* 171  
   sociaux 87, 146, 157, 176, 188  
 Résonance 177  
 Retour qualitatif des visiteurs 127  
*Return on investment* (ROI) 15, 27, 31, 32, 46, 139, 146, 170, 179, 199  
   marketing 15, 205  
 Retweets 158  
*Rich media* 84  
 Risque 178  
*Roll out global* 216  
 ROMI (*return on marketing investment*) 15  
 RTB 36

## S

Satisfaction 82, 141  
   des visiteurs 131  
 Score d'influence 178  
*Search* 35  
 SecondLife 148  
 Sentiment 174  
   net 175  
   net négatif 176  
 SEO 116  
   Google 176  
   social 157  
 SIM Score 175  
 Site  
   *centric* 29, 72  
   *corporate* 77, 81, 141  
   de marque 81, 116, 134, 135, 138  
   e-commerce 77  
   éditoriaux 114, 126  
   institutionnels 141, 142  
   médias d'information 62  
 SiteCRM 127, 128, 135, 138  
 SmartClip 105  
 Smartphones 155  
 Social  
   *Influence Marketing* 175

*media* 146, 147  
   *media monitoring* 165  
 Sociétés d'études 30  
 Sources 176  
 Souvenir publicitaire 79  
*Spectators* 160  
*Splogs* 152  
 Standardisation 217  
 Stratégie média 134  
 Suiveurs de la marque 159  
 Surcouf.com 124  
 Synergies médias 98

## T

Tableau de bord 192, 198, 205, 207, 216  
*Tagging* 79  
*Taguage* 97  
*Talking about* 66  
 Taux  
   de clics 23, 44, 48, 69  
   de conversion 70  
   de rebond 67, 68  
   d'engagement 170, 172  
 Technographics 160  
 Test 78  
*Text mining* 173  
*Timeline* 171  
 Tonalité 172, 174, 178  
*Top of mind* 41  
*Touch points* 187, 190  
 Tracking(s) 18  
   publicitaire(s) 27, 92

## U

Union des annonceurs (UDA) 15, 186, 192, 194  
 Univers de référence 157  
*User centric* 29, 72, 164  
*User generated content* 40

## V

Valeur 222  
   d'usage 211  
 Validité 19, 208  
   externe 20  
   interne 20  
 Veille 165  
 Ventes 18  
   en magasin 137

Viralité de la publicité vidéo 106

*Virality* 66

Visite(s) 18, 73, 129

par *landing page* 118

par mots-clefs 118

par page indexée 118

Visiteurs 18

réguliers 138

répéteurs 64

satisfaits 143

uniques 60, 73

## W

*Web analytics* 21, 48, 60, 64, 81, 121, 128

attitudinal 81

*Work in progress* 147, 223

*World federation of advertisers* 15, 213

# Index des marques

## A

Accenture 205  
Air France 150, 174, 206  
Alexa 117, 121  
Amazon 119, 121, 124  
ANA 30  
AT Internet 129  
Auchan 110, 137

## B

BuzzMan 107

## C

Carrefour 110, 122, 166  
Cdiscount 122  
Chapitre.com 124  
CRM Metrix 42, 78, 79, 82, 98, 115, 127, 139, 189

## D

Dailymotion 154  
Darty 121  
DunnHumby 110  
Dynamiclogic 78, 79

## E

EdgeRank 171  
Esomar 115

## F

Facebook 66, 77, 151, 152, 170, 176  
    *insights* 66, 164  
Flickr 155  
Fnac 119, 121, 124

Forrester 146, 159  
France Loisirs 121

## G

General Motors Europe 109  
Google 35, 47, 104, 107, 109, 117, 121, 127, 128, 166, 171, 189  
    *Adwords* 35, 48  
    Analytics 68, 117, 127, 219  
    Insight 122  
    Insights Trends 121

## H

HP 156  
Instagram 155

## K

Kindle 122  
Kissmetrics 67  
Klout Score 178

## L

Lesieur 196  
*LinkedIn* 155

## M

McDonald's 166  
MetrixLab 79, 104, 105, 107  
Millward Brown 30, 92  
Motorola 109  
MSN 67  
Myspace 148

## N

Nielsen 23, 29, 105  
 NetRatings 22  
   *online* 30  
 Nikon 166

## O

Omo 55  
 Oral B 99  
 Orange 166  
 Oscar Jamhourri 27

## P

P & G 26  
 Picasa 155  
 Pinterest 147, 155  
 Procter & Gamble 26, 92, 115  
 Proxy 66, 89, 210  
   *métriques* 22

## R

Reichfeld F. 42

## S

Skyrock 152  
 SoLoMo 24, 221

## T

Tipp-Ex 107  
*Tripadvisor* 150  
 Tumblr 152  
 Twitter 152, 153, 164  
   Analytics 164

## U

UGC 40  
 Uniqlo 173

## V

Vimeo 154

## W

WFA 15, 30, 89, 213

## Y

Yahoo 67, 117  
   links 177  
 Youtube 77, 106, 154  
   insights 164

# Table des matières



Remerciements	VII
Préface	1
 <b>Partie 1</b>	
<b>Pour une mesure d'efficacité adaptée au digital</b>	9
<b>Chapitre 1 ■ Définitions et acteurs de la mesure d'efficacité du digital</b>	11
Le marketing digital : définition	12
Qu'est-ce que mesurer l'efficacité ?	17
<b>Chapitre 2 ■ Marché du digital et objectifs du marketing digital</b>	33
Le marché du digital	34
Principaux objectifs du marketing digital : de la notoriété à l'achat fidélité	41

## Partie 2

### Les différents types de métriques 51

#### Chapitre 3 ■ Métriques et KPI disponibles : le quantitatif et le qualitatif 53

Adapter et choisir les métriques et KPI les plus appropriés  
à chacune des étapes du modèle AIDA 56

Un tour d'horizon des principales métriques  
et indicateurs disponibles 60

Les métriques et KPI consommateurs 76

#### Chapitre 4 ■ Mesurer le paid media 91

Mesurer le *paid media* : la mesure la plus naturelle  
pour une marque 92

Rappel : les principaux indicateurs quantitatifs  
de la publicité *online* 93

Mesurer les effets *branding* de la publicité *online* :  
rappels méthodologiques 97

Un exemple de résultats d'efficacité  
pour une campagne *cross-media* 98

À propos de l'impact du *search* en matière de *branding* 103

À propos de l'impact de la vidéo *online*  
en matière de *branding* 105

Viralité de la publicité vidéo : l'exemple de YouTube 106

À propos de l'impact sur les ventes de la publicité *online* 109

#### Chapitre 5 ■ Mesurer le owned media 113

Le site Internet au centre du POEM 114

Analyse de la performance du référencement  
ou SEO des sites 116

Analyse concurrentielle des sites *via* les métriques  
et KPI issus du *web analytics* 118

Évaluer les sites éditoriaux :	
complémentarité entre KPI quantitatifs et qualitatifs	126
Évaluer les sites de marque : de la simple quantité	
de contacts à la qualité de contacts	134
Évaluer les sites <i>corporate</i> :	
servir des publics divers aux motivations très différentes	141
<b>Chapitre 6 ■ Mesurer le earned media</b>	145
Le <i>earned media</i> : un nouvel Eldorado	
à comprendre et à mesurer	146
Quels objectifs pour une présence	
dans les <i>earned media</i> ?	147
<i>Earned media</i> : quels outils et quels usages	
pour les consommateurs et les marques ?	149
Quels objectifs de mesure pour une présence <i>earned media</i> ?	156
Métriques et KPI clefs de la mesure des <i>earned media</i>	164
 <b>Partie 3</b>	
<b>Le marketing digital et la marque</b>	183
 <b>Chapitre 7 ■ D'une communication 360°</b>	
<b>à une communication marketing intégrée</b>	185
Une communication de marque de plus en plus difficile	186
Vers l'émergence de la CMI	189
Les cinq étapes indispensables pour mettre en place la CMI	192
 <b>Chapitre 8 ■ Digital dashboards : un outil de pilotage</b>	
<b>de l'efficacité du digital et de la CMI</b>	203
<i>Digital dashboard</i> : un outil d'aide à la décision objectif	204
Pourquoi disposer de son propre tableau de bord ?	205
Les quatre étapes clefs de la construction	
d'un tableau de bord	207

Construire et lancer le tableau de bord	216
Les facteurs clefs de succès	217
Perspectives d'avenir et conclusion	221
Glossaire du marketing digital	225
Index des concepts	231
Index des marques	237



# DES LIVRES DE MARKETING/COMMUNICATION AUX ÉDITIONS DUNOD

Adary A. et Volatier B., *Évaluez vos actions de communication*, 2<sup>e</sup> éd., 2012  
Barbaray C., *Satisfaction, fidélité et expérience client*, 2016  
Barre S. et Gayrard-Carrera A.-M., *La Boîte à outils de la publicité*, 2015  
Batat W. et Frochot I., *Marketing expérientiel*, 2014  
Bladier C., *La Boîte à outils des réseaux sociaux*, 3<sup>e</sup> éd., 2015  
Bloch E., *Communication de crise et réseaux sociaux*, 2012  
Boulan H., *Le questionnaire d'enquête*, 2015  
Briones E. (dit Darkplanneur) et G. Casper, *La génération Y et le luxe*, 2014  
Briones E. (dit Darkplanneur), *Luxe et Digital*, 2016  
Cally E., *Réussir ses relations presse*, 2<sup>e</sup> éd., 2015  
Chereau M., *Community management*, 2015  
Chevalier M. et Mazzalovo G., *Management et Marketing du luxe*, 3<sup>e</sup> éd., 2015  
Danglade J.-P., *Marketing et célébrités*, 2013  
De Barnier V. et Joannis H., *Marketing et création publicitaire*, 4<sup>e</sup> éd., 2016  
De Murat M., *Marketing pour non-spécialistes*, 2014  
De Sainte Marie A., *Luxe et marque*, 2015  
Florès L., *Mesurer l'efficacité du marketing digital*, 2016  
Gillibert S., Cassignol F. et Creusy O., *Design Branding*, 2016  
Héry B. et Wahlen M., *De la marque au branding*, 2012  
Khodorowsky K., *Marketing et communication Jeunes*, 2015  
Maltese L. et Danglade J.-P., *Marketing du sport et événementiel sportif*, 2014  
Moran S. et Van Laethem N., *La Boîte à outils du chef de produit*, 2<sup>e</sup> éd., 2014  
Salesses L., *Management et marketing de la mode*, 2013  
Sauty de Chalon M.- L. et Smadja B., *L'art du marketing to women*, 2014  
Treguer J.-P. et Aribaud F., *Le Silver marketing*, 2016  
Truphème S., *L'Inbound marketing*, 2016