Mesurer l'efficacité du marketing digital

Tout le catalogue sur
www.dunod.com

ÉDITEUR DE SAVOIRS

FONCTIONS de L'ENTREPRISE

marketing/
communication

Mesurer l'efficacité du marketing digital

Estimer le ROI pour optimiser ses actions

Laurent FLORÈS

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud
Couverture : Didier Thirion/Graphir design
Photos couverture : Didier Thirion/Graphir design
Mise en pages : Nord Compo

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.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er 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 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.
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).

© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-057659-3

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.

Tables des matières

Remerciements **XI**
Préface de Georges Édouard Dias (groupe L'Oréal) **XIII**
Avant-propos **XVII**

Partie I
Concevoir une mesure d'efficacité adaptée au marketing digital **1**

Chapitre 1 ■ Définitions et acteurs de la mesure d'efficacité (ROI) du marketing digital 3
Le marketing digital : définition 4
Un marketing évolué (moderne) 4
Vers un mix de *push* et de *pull* 5
L'efficacité du marketing digital 6
Qu'est-ce que mesurer l'efficacité ? 9
Le choix des métriques et indicateurs 10
Une discipline particulière 10
Validité et fiabilité de la mesure 11
Mesurer plutôt que seulement compter 14
Les utilisateurs de la mesure ROI et leurs besoins 16

Chapitre 2 ■ Le marché du digital et les principaux objectifs du marketing digital 25
Le marché du digital 26
Le marché du *search* 26
Le marché du *display* 27
Le marché de l'e-mailing 28
Le marché de l'affiliation 29
Le marché du mobile, un marché en pleine croissance 31

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Principaux objectifs du marketing digital :
de la notoriété à l'achat fidélité, passé et présent des concepts clefs
de la performance 33
La notoriété, un indicateur négligé
à l'ère du digital ? Rien n'est plus vrai 33
La notoriété, un indicateur négligé
à l'ère du digital ? Rien n'est plus faux 37
Le ROI de l'attention retrouvée du consommateur :
la résurrection du modèle AIDA 39

Partie II

Mettre en œuvre la mesure d'efficacité du marketing digital 43

Chapitre 3 ■ Métriques et KPI disponibles : le quantitatif et le qualitatif 45

Adapter et choisir les métriques et KPI les plus appropriés à chacune
des étapes du modèle AIDA 48
Quelques principes clefs pour la mise en place
de KPI pertinents 49

Un tour d'horizon des principales métriques
et indicateurs disponibles 52
Les métriques et KPI issus du web analytics 52
Les KPI des médias et de la publicité 64

Les métriques et KPI consommateurs 69
Les métriques consommateurs directes
(*asked metrics*) 69
Les indicateurs consommateurs
de l'efficacité publicitaire 71
Les indicateurs consommateurs
de l'efficacité d'un site web 74
Les métriques consommateurs
indirectes (*earned metrics*) 76

Chapitre 4 ■ Mesurer le *paid media* 85

Mesurer le *paid media* : la mesure la plus naturelle pour une marque 86

Rappel : les principaux indicateurs quantitatifs
de la publicité *online* 87

Mesurer les effets *branding* de la publicité *online* :
rappels méthodologiques 88

Un exemple de résultats d'efficacité pour une campagne *cross-media* 90
Le contexte et les objectifs de la campagne Oral B 90
Les principaux résultats de la campagne Oral B 91
À propos de l'impact du *search* en matière de *branding* 95
À propos de l'impact de la vidéo *online* en matière de *branding* 96
À propos des effets de la viralité de la publicité vidéo : l'exemple de YouTube 98
À propos de l'impact sur les ventes de la publicité *online* 100

Chapitre 5 ■ Mesurer le *owned media* 105
Le site Internet au centre du POEM 106
Analyse de la performance du référencement ou SEO des sites : les métriques et indicateurs à suivre 108
Analyse concurrentielle des sites *via* les métriques et KPI issus du *web analytics* 110
Mesurer et évaluer les sites éditoriaux : un exemple de complémentarité entre KPI quantitatifs et qualitatifs 118
L'inventaire des données existantes pour mesurer la performance du site 120
L'apport qualitatif de l'attitudinal 123
Les enseignements par actions 125
Mesurer et évaluer les sites de marque : passer de la simple quantité de contacts à la qualité de contacts 126
Mesurer et évaluer les sites *corporate* : servir des publics divers aux motivations très différentes 133

Chapitre 6 ■ Mesurer le *earned media* 137
Le *earned media* : un nouvel eldorado à comprendre et à mesurer 138
Quels objectifs pour une présence dans les *earned media* ? 139
Earned media : quels outils et quels usages pour les consommateurs et les marques ? 141
Les forums et plates-formes d'avis de consommateurs (ex : Tripadvisor) 142
Les blogs 144
Facebook 145

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Twitter 145
Plates-formes vidéo (Youtube, Dailymotion, Vimeo) 146
Plates-formes de partage de photos (Picasa, Flickr, Instagram, Pinterest) 147
Autres plates-formes (Linkedin, Quora, Path) 148
Quels objectifs de mesure pour une présence *earned media* ? 148
Objectifs d'attention 149
Objectifs d'intérêt 151
Objectifs de désir 152
Objectifs d'action 154
Métriques et KPI clefs de la mesure des *earned media* 155
Objectifs d'attention : donner du sens au dénombrement 156
Objectifs d'intérêt : quantifier les premiers niveaux d'engagement 162
Objectifs de désir : analyser les contenus, leur tonalité et leur influence 165
Objectifs d'action : ancrer la mesure des *earned media* dans la vie « physique et réelle » de la marque 171

Partie III

Le marketing digital au service du développement de la marque et du business 177

Chapitre 7 ■ D'une communication 360° à une communication marketing intégrée 179
Une communication de marque de plus en plus difficile 180
Un marketing de plus en plus orienté client 180
Des clients de plus en plus « médiavores » 181
Une multiplicité de points de contacts aux rôles spécifiques et complémentaires 182
Vers l'émergence de la CMI 184
Une certaine incompatibilité entre les organisations marketing classiques et la CMI 185
Les cinq étapes indispensables pour mettre en place la CMI 187
Première étape : « penser client » 188

Deuxième étape : fixation d'objectifs chiffrés 189
Troisième étape : un décloisonnement des disciplines de communication et l'établissement de règles d'arbitrage 190
Quatrième étape : un plan de communication englobant la totalité des canaux de communication 193
Cinquième étape : mise en place d'un tableau de bord pour suivre l'efficacité des résultats dans le temps 194

Chapitre 8 ■ *Digital dashboards* : un outil de pilotage de l'efficacité du digital et de la CMI 199

Digital dashboard : un outil d'aide à la décision objectif 200

Pourquoi disposer de son propre tableau de bord ? 201

Les quatre étapes clefs de la construction d'un tableau de bord 203
Première étape : analyse de l'existant et alignement des KPI aux objectifs 204
Deuxième étape : raffiner les besoins 205
Troisième étape : sélectionner la « bonne » plate-forme technologique 207
Quatrième étape : construire l'interface utilisateur 207

Construire et lancer le tableau de bord 212
La phase bêta ou pilote 213
La phase de *roll out* global 213

Les facteurs clefs de succès 213
Pertinence 214
Standardisation 214
Largeur et profondeur d'analyse 214
Vitesse 214
Rentabilité et ROI 214
Mise à jour 215
Incentives et KPI 215
Réalisme 215

Perspectives d'avenir et conclusion 217

Index 221

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

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 et prospects de CRM Metrix, ses partenaires, ses collaborateurs, qui ont tous, à leur façon, permis de forger une pratique, une réflexion sans cesse renouvelée, mais aussi l'envie de partager un savoir-faire (plus qu'un savoir), et de plus largement le 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 Georges Édouard Dias de l'Oréal de me faire l'honneur de préfacer cet ouvrage, notre travail commun remonte maintenant à plus de dix ans, merci !

Des remerciements particuliers s'adressent à mes partenaires d'aventure dans CRM Metrix, à savoir mes associés Hemen et Guillaume, merci, aujourd'hui encore, de me permettre de trouver le temps pour écrire sur notre expérience et aventure communes. Comme je le dis tous les jours, « le meilleur est à venir » ! Merci quand même pour les dix dernières années…

L'entreprenariat est avant tout une aventure humaine qui n'aurait pas été possible sans la bienveillance et le soutien indéfectibles de ma famille (Pat, Manon et Benjamin, merci à vous de permettre à papa de vivre à fond tous les jours), de mes parents (de m'avoir amené jusqu'ici) et enfin de mes amis. Merci, sincèrement…

Merci enfin à Dunod et Émilie Lerebours de m'avoir poussé à trouver le temps d'écrire pour partager une expérience.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Préface
La beauté et le digital : une association magique

La transformation digitale est l'un des principaux *drivers* de changement du monde d'aujourd'hui. Nous sommes les témoins d'une vraie révolution dont les principaux moteurs sont des sociétés telles Apple, Google, Facebook ou encore Microsoft. Imaginez, en 2015, il y aura plus de 20 milliards de terminaux connectés (téléphones, tablettes, ordinateurs, consoles de jeux).

Cette révolution a naturellement un impact sur la façon dont les consommateurs s'approprient l'information et la publicité, et bien sûr nos marques. Une étude Forrester estime qu'aujourd'hui 7 % des ventes aux États-Unis se font *online*, et que plus de 40 % de ventes *offline* sont influencées par la recherche d'information sur Internet, au total ce sont donc près de 50 % des ventes mondiales qui sont impactées d'une façon ou d'une autre par le digital. Cette tendance de fond dépend bien sûr de la maturité digitale du pays et de la région du monde concernée : aux États-Unis où tout a commencé, Internet joue un rôle significatif dans l'achat de produits et services ; en Europe et en France le phénomène est certes moins important mais la tendance s'accélère pour bientôt devenir incontournable ; et enfin en Chine, la pénétration d'Internet est déjà de près de 30 %. Ces changements ont des implications fondamentales pour L'Oréal.

La transformation digitale représente une opportunité extraordinaire pour renforcer notre modèle de business et notre position de numéro un mondial de la beauté. En effet, la beauté et le digital permettent une association magique, parce que la beauté est une émotion et que le digital multiplie les possibilités avec lesquelles nos marques peuvent créer des relations pleines d'émotions avec nos consommateurs. Au-delà de la valeur apportée à nos clients par des expériences de plus en plus interactives et personnalisées, le digital offre une véritable opportunité pour renforcer l'image de nos marques et l'efficacité de notre communication et de notre publicité.

C'est d'ailleurs pour cette raison que notre PDG, Jean Paul Agon, a fait de l'année 2010 « l'Année digitale » pour L'Oréal. Réussir dans la révolution digitale est

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

un challenge stratégique pour la société, au même titre que celui de gagner plus d'un milliard de nouveaux clients dans les dix ans à venir. L'année 2010 était une année d'efforts intenses, particulièrement pour une année en sortie de crise, avec des politiques stratégiques axées autour du digital impactant nos vingt-trois marques et l'ensemble des pays dans le monde. En 2011, nous avons doublé nos investissements digitaux en les faisant passer de 5 % à près de 10 % du total des dépenses média, ce qui, pour L'Oréal, le troisième plus gros annonceur de la planète, est extrêmement significatif. Je soulignerai que nos initiatives sont dictées par une approche de « *test and learn* » : notre objectif ultime est d'augmenter notre QI digital de façon à structurellement renforcer notre modèle de business. C'est l'ensemble des fonctions de l'entreprise qui sont touchées, le marketing bien sûr, le commerce, mais aussi la R & D, en passant par les ressources humaines par exemple.

Cette révolution impacte directement le modèle traditionnel du marketing, un nouveau marketing, en pleine émergence, qui fait la différence entre positionnement et mouvement. Penser positionnement n'est plus suffisant ; en effet, la transformation digitale permet aux marques de directement interagir avec leurs clients. Cette possibilité impose une certaine agilité à nos marques pour rester toujours en mouvement et constamment s'adapter. C'est bien sûr un challenge, mais aussi une formidable opportunité. Dans le nouveau marketing que nous développons, le consommateur est plus que jamais central dans notre stratégie, alors que le modèle traditionnel de marketing de masse faisait de la télévision le point central – tout le monde recevait alors le même message ; avec le digital, nous pouvons communiquer de façon beaucoup plus ciblée. Cette tendance devient de plus en plus importante, en particulier compte tenu de l'importance grandissante du mobile.

De façon historique, L'Oréal a toujours été une société innovante et conquérante, c'est pourquoi ce nouveau challenge enthousiasme nos équipes. Ceci étant, comme pour tout changement majeur, se posent des questions : la première a trait au risque de fragmentation du capital marque (compte tenu de la multiplicité des points de contact) ; la seconde s'interroge sur la mesure d'efficacité et le retour sur investissement du digital. Cette interrogation est encore plus vraie dans le cas de notre division de produits grand public, traditionnellement utilisatrice de média de masse et en tout premier lieu de télévision. C'est pour dépasser ces interrogations, et piloter l'efficacité de nos actions, que la division du marketing stratégique a été créée. Son rôle est entre autres de supporter les marchés et les marques dans l'identification des meilleures pratiques, d'adapter nos indicateurs

de performance pour mesurer l'efficacité des campagnes digitales, et de centraliser les expériences et de les diffuser au sein du groupe.
Dans cette perspective, je ne peux qu'encourager l'initiative de Laurent Florès, avec qui le groupe travaille sur ces sujets depuis plus de dix ans. Il tente en effet d'expliquer et de montrer la voie pour concevoir et mettre en œuvre une mesure d'efficacité adaptée au marketing digital. L'ouvrage repose sur une longue expérience de l'auteur et est illustré de nombreux exemples de mises en application de la stratégie média digitale de la marque, du *paid* au *owned* et *earned media* (POEM). Je ne peux donc que recommander la lecture de l'ouvrage, car il fournit un langage commun à l'ensemble des acteurs et s'avère être ainsi un bon outil de pédagogie et de formation. Nul doute que d'autres éditions suivront pour prendre en compte les évolutions incessantes de la transformation digitale du marketing.

Georges Édouard Dias
Senior vice-président, e-business L'Oréal

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Avant-propos

You cannot manage what you cannot measure…
What gets measured, gets done !

L'objet de cet ouvrage est de définir les bases d'un langage commun entre les différents acteurs intéressés par la mesure d'efficacité ou ROI (*return on investment*) du marketing digital.

Une expérience de plus de quinze ans dans ce domaine permet de constater que bien souvent les choses ne sont pas comprises, tout simplement parce que les différents intervenants du marché (agences médias, réseaux médias, agences interactives, annonceurs, sociétés d'études) ne parlent pas le même « langage » et n'attribuent pas la même signification aux termes, expressions et autres jargons utilisés par les spécialistes de l'Internet.

Sans doute que le caractère technique du média, d'abord exploité et popularisé par les techniciens (les fameux « geeks »), y est pour beaucoup, mais cela n'explique pas tout. En effet, jusqu'à une période relativement récente (moins de deux ans), les annonceurs déléguaient bien volontiers la gestion de leur marketing digital à leurs agences. Les marques les plus averties essayaient de travailler avec des agences *online*, les autres considéraient Internet comme « un autre média » et de fait, en donnaient la gestion à leur agence de publicité traditionnelle. Après tout, les investissements Internet ne représentaient que moins de 5 % de l'ensemble des dépenses médias, à quoi bon s'organiser différemment et imaginer son marketing autrement ? Mais voilà, le point d'inflexion est atteint pour la France en 2010, avec plus de 10 % (12 %) des investissements publicitaires pour le seul média Internet[1] (voir figure 1).

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

1 Publicité *« display » hors search*, Source Baromètre IAB-SRI 2010 : *www.iabfrance.com.*

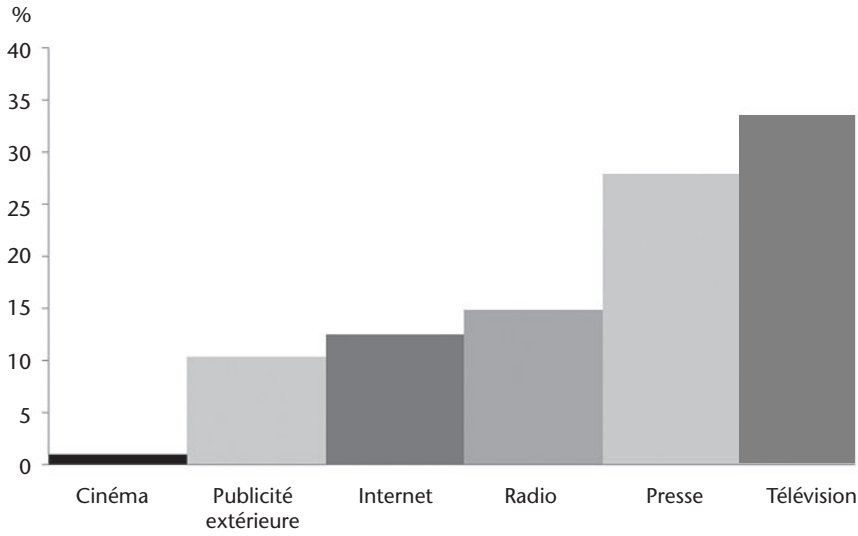

Figure 1 – Investissements publicitaires bruts 2010, source : IAB-SRI 2010

Certains pays, comme l'Angleterre ou les États-Unis, ont atteint ce point d'inflexion plus tôt, puisque aujourd'hui les investissements publicitaires sur Internet y représentent déjà plus ou moins 20 % de l'ensemble des dépenses médias des annonceurs. Au-delà du seul investissement Internet, sur le marché français, 9 annonceurs sur 10 qui font du plurimédia (les 2/3 des annonceurs) intègrent Internet dans leur plan média. Nul doute dès lors, qu'Internet devient de plus en plus important, même si les investissements n'ont pas encore rattrapé les usages des consommateurs (voir tableau 1).

Tableau 1 – Temps passé par jour et par média (adultes US) et part des investissements publicitaires en %

	Consommation média (%)	Part des investissements médias (%)
Magazines	3,3	10,6
Newspapers	4,9	16,5
Mobile	8,1	0,5
Radio	15,6	11
Internet	25,2	18,7
TV	42,9	42,7

Source : Emarketer, mars 2011

C'est dire tout l'avenir que le digital a devant lui (et ce, sans prendre encore pleinement en compte l'Internet mobile qui se développe de façon exponentielle). Pour les annonceurs, il est donc capital d'investir de plus en plus sur Internet et les médias digitaux en général. La problématique de la mesure et de l'efficacité des investissements devient alors centrale et essentielle pour structurer, pérenniser et optimiser les actions marketing. Pourtant rien n'est simple. En effet, et de façon assez paradoxale, le média qui se veut le « plus mesurable »[1] reste souvent difficile à mesurer et à valoriser, et les annonceurs éprouvent de grandes difficultés pour démontrer son impact sur les ventes, plus généralement sa contribution dans la chaîne de valeur marketing, et donc son retour sur investissement (ROI).

Avant d'aborder de façon plus exhaustive ce dernier point, il nous semble important de définir quelques notions clefs capables de permettre une meilleure compréhension des enjeux par l'ensemble des acteurs impliqués : annonceurs, agences *online*, agences médias, régies médias et sociétés d'études. Ce langage commun ne peut que favoriser les échanges et l'atteinte d'objectifs communs.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

1 Les pionniers d'Internet, et en particulier les agences médias, ont très largement relayé que « sur Internet on pouvait tout mesurer », la réalité est moins vraie. On peut beaucoup « compter », mais compter n'est pas mesurer. Nous reviendrons sur ce point.

Partie I

Concevoir une mesure d'efficacité adaptée au marketing digital

Spécifique, 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 (ROI) du marketing 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.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

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-création ou la co-promotion des offres[1].

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.

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

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, autorisent 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[1].

■ 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-créer ou créer sa propre expérience de marque, sont autant d'opportunités que vont par exemple permettre les médias sociaux tel Facebook, 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

1 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).

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

dans un monologue. Les marques ont plus que jamais une responsabilité, voire une obligation de dialogue ouvert avec leurs publics[1]. 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[2]). 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 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

1 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).

2 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).

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*) »[1].

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. La récente étude Ad Age CMO Strategy/Forrester, menée auprès des directions marketing de grandes sociétés américaines[2], confirme que pour 2011, 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 pour 2011… En France, même constat, l'efficacité des actions marketing était déjà le sujet prioritaire pour 61 % des directeurs marketing interrogés par Strategic Research, dans le cadre d'une étude publiée en novembre 2008. Nos conversations récentes avec les professionnels et les principales associations du secteur[3] 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 UDA de l'e-marketing est riche d'enseignements, puisqu'il montre que même si le niveau d'expertise des annonceurs français en matière de connaissance et d'usage des médias digitaux progresse, seuls 45 % d'entre eux (par rapport à

1 Wikipédia.

2 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/*.

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

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

40 % en 2010) estiment avoir une bonne, voire une très bonne, connaissance des outils à disposition.

Alors que ces mêmes annonceurs louent les qualités du marketing digital pour son moindre coût, sa relative simplicité de mise en place et sa plus grande efficacité, ils estiment que le manque d'équipe dédiée dans leur organisation (55 % en 2011, 25 % en 2010) et le manque d'expertise et d'informations quant à son efficacité (44 % en 2011, 45 % en 2010) sont les principaux freins à son développement. En l'espace d'un an, alors que les investissements ont continué de progresser et que le manque de spécialistes et d'équipes dédiées s'est fait de plus en plus ressentir, l'expertise en matière d'efficacité, elle, n'a pas progressé.

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

Françoise Renaud, directrice marketing et innovation, UDA (Union des annonceurs)

Quels sont les principaux freins à lever pour que la place et la part des investissements en marketing digital continuent à se développer en France ?

Les annonceurs sont aujourd'hui confrontés à un double défi : ils doivent d'une part définir, organiser et optimiser leur stratégie numérique et, d'autre part, intégrer le numérique dans leur stratégie globale de communication.
Ils ne peuvent le faire que si les indicateurs qui leur permettent d'établir leurs tableaux de bord sont pertinents, stables (dans les définitions et les méthodes) et cohérents avec les indicateurs déjà en cours dans l'entreprise.
Si nous ne sommes pas en mesure de produire de tels indicateurs de mesure de l'efficacité comparée, le marketing digital ne sera qu'une affaire de convictions,

»

» parfois de « coups », de modes, et aura du mal à se développer au-delà d'un cercle de convaincus ou de visionnaires.

La mesure d'efficacité du marketing digital est-elle de plus en plus débattue par les membres de l'UDA ?

À l'évidence, les annonceurs se posent de plus en plus de questions. Et la mesure de l'efficacité du marketing est un vrai sujet. Il s'agit d'aller au-delà des indicateurs de fréquentation ou d'efficacité médias (mémorisation, attribution, agrément) et d'envisager l'efficacité « business » à court, moyen et long termes (nombre de ventes générées, contribution à la croissance) des dispositifs de communication.

En matière de marketing numérique, les annonceurs constatent une inflation des chiffres produits, mais l'abondance de chiffres ne produit pas pour autant du sens.

Dans le cadre de la commission Recherche, nous avons depuis plusieurs années un chantier consacré à l'efficacité. Nous souhaitons le développer et en faire l'axe principal, fondateur, des travaux de cette commission.

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.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

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.

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 »* !

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.