

LE

FRANÇOIS SCHEID
WILLY FONTUGNE
RENAUD VAILLANT
GRÉGOIRE DE MONTAIGU

MARKETING

DIGITAL

2^e ÉDITION

DÉVELOPPER SA STRATÉGIE NUMÉRIQUE

● Éditions
EYROLLES

En quelques années, le digital a non seulement bouleversé nos pratiques, mais le marketing tout entier... et ce ne n'est pas terminé ! Comment s'y retrouver dans la jungle des outils et des notions (SEO, SEA, display marketing, inbound marketing, data marketing, stratégie social media...) ? Comment élaborer une stratégie gagnante ?

Futurs marketeurs ou professionnels qui souhaitez enrichir vos connaissances, cet ouvrage va vous permettre de définir une stratégie marketing « digitale » opérationnelle, de la mettre en œuvre de façon efficace et d'en évaluer les résultats. Vous trouverez ainsi dans ce livre complet, tout ce qu'il faut pour :

- » définir les éléments d'une stratégie digitale efficace : attirer, influencer, convertir, fidéliser ;
- » actionner et combiner les leviers marketing : référencement naturel, publicité, marketing de contenu, affiliation, e-mailing ;
- » maîtriser les ressources des différents canaux : réseaux sociaux, sites web, blog...
- » analyser et exploiter les tendances : social, local et mobile ;
- » analyser la multitude de données disponibles sur le Web : data, big data.

François Scheid (docteur de l'École polytechnique, MBA d'EM Lyon et ingénieur de Grenoble INP) est professeur à EM Lyon Business School, où il développe les enseignements relatifs au marketing digital depuis plus de dix ans. Il dirige le Mastère Spécialisé « Entrepreneuriat & Management de l'Innovation ». Il est auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet.

Willy Fontugne (EM Lyon) a occupé pendant quinze ans des fonctions marketing dans les secteurs de la distribution et de l'industrie. Il codirige aujourd'hui l'agence inbound Frelonbleu (frelonbleu.com) et accompagne les marques dans la mise en place de leur stratégie digitale.

Renaud Vaillant (EM Lyon) est tombé dans le web dès la fin des années 1990. Il cumule aujourd'hui une riche expérience dans le digital (média, e-commerce, martech...), que ce soit dans des startups ou de grands groupes (Microsoft ou MG).

Grégoire de Montaigu (Paris-Dauphine et EM Lyon) a plus de quinze ans d'expertise en transformation marketing et expérience client, exercées en agence digitale en Europe et en Chine, et, depuis 2014, en insurtech en France. Sa certitude de passionné : les transformations profondes sont devant nous !

LE MARKETING DIGITAL

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012, 2019
ISBN : 978-2-212-57065-6

LE

FRANÇOIS SCHEID
WILLY FONTUGNE
RENAUD VAILLANT
GRÉGOIRE DE MONTAIGU

MARKETING

DIGITAL

2^e ÉDITION

DÉVELOPPER SA STRATÉGIE NUMÉRIQUE

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

Préface	VII
CHAPITRE 1	
Introduction au marketing digital.....	1
CHAPITRE 2	
Définir une stratégie de marketing digital.....	15
CHAPITRE 3	
La plateforme (ou écosystème) digital(e).....	43
CHAPITRE 4	
Mettre en œuvre une stratégie de marketing digital	55
CHAPITRE 5	
Auditer une situation de marché	69
CHAPITRE 6	
Concevoir un site Web.....	83
CHAPITRE 7	
Le référencement naturel (SEO).....	93
CHAPITRE 8	
Les liens sponsorisés (SEA).....	109
CHAPITRE 9	
Le display marketing	133

CHAPITRE 10	
Affiliation et partenariat	153
CHAPITRE 11	
Stratégie social media	171
CHAPITRE 12	
L'inbound marketing	187
CHAPITRE 13	
L'e-mail marketing.....	197
CHAPITRE 14	
Le marketing mobile.....	215
CHAPITRE 15	
Le data marketing	241
CHAPITRE 16	
Mesurer l'efficacité et la performance	251
Glossaire	261
Bibliographie	269
Webographie	271
Index des mots-clés	273
Index des marques	277
Table des matières	279

Préface

En 1998, Google est né dans un monde où les internautes n'étaient que 150 millions, contre plus de 4 milliards aujourd'hui et où la population française ne comptait que 4 % d'internautes contre 89 % aujourd'hui ! Nous sommes ainsi entrés à très grande vitesse dans une ère massivement « digitale » qui transforme nos sociétés et nos organisations. Cet essor sans précédent des services et des usages liés au digital n'a été possible que grâce à la démocratisation du haut débit et au développement fulgurant et par vagues successives des différents modes d'accès au Web que sont les PC, les smartphones et désormais les assistants vocaux.

Cette révolution digitale est importante pour toutes les entreprises car toutes les industries – depuis la distribution, le transport et la banque jusqu'au luxe, le secteur de la santé ou la grande consommation – sont impactées, voire complètement bouleversées. Les concepts et les pratiques du marketing, plutôt stables pendant une quarantaine d'années, s'en trouvent profondément modifiés. Les budgets de marketing et communication « digitaux » connaissent une croissance soutenue et font évoluer durablement le mix marketing et donc le métier des Marketeurs.

Un marketing efficace commence par une meilleure écoute des consommateurs, clients, prospects ou contributeurs et une meilleure compréhension de leurs attitudes et de leurs comportements. Par leurs interactions multipliées, amplifiées et accélérées avec la marque et entre eux, les internautes fabriquent un nouvel écosystème, propre à chaque entreprise, dans lequel celle-ci doit désormais s'exprimer et se différencier. Plus de 4 milliards d'internautes s'informent, envoient des messages, effectuent des recherches et visitent des sites Web : leur activité en ligne est une fenêtre sur leurs attitudes, leurs besoins et leurs perceptions. Après avoir recueilli leur consentement, les marques et les distributeurs peuvent désormais collecter, analyser et activer les données sur les internautes qui constituent leur audience pour leur adresser des messages plus pertinents, en acquisition comme en fidélisation. La Data, associée à un contenu de qualité et une présence pertinente et continue sur les réseaux sociaux devient ainsi

une dimension essentielle de la stratégie Marketing de toute entreprise et donc de son efficacité commerciale et de sa capacité à croître dans le monde d'aujourd'hui.

Dans un futur imminent, l'intelligence artificielle aidera les décideurs à arbitrer entre plusieurs recommandations de scénarios Marketing sur la base notamment d'une estimation d'impact sur la Valeur Client modélisé en temps réel. Et ceci afin de délivrer un marketing plus serviciel, plus pertinent, moins intrusif et moins répétitif pour les consommateurs et donc plus efficace à court et moyen terme pour les marques et les distributeurs.

C'est pourquoi cet ouvrage, par la vision structurée, complète et intégrée du marketing digital qu'il présente, est si précieux pour les Marketeurs, Étudiants, Professeurs, Chercheurs et tous les passionnés de Marketing. Comprendre le Marketing Digital est indispensable pour accroître la performance de nos entreprises et donc leur capacité à créer les emplois de demain !

Thibaut Munier, Co-Founder & Co-CEO at Numberly (1000mercis Group)

Introduction au marketing digital

■ CHIFFRES ET DÉFINITIONS

Internet et les médias numériques transforment les pratiques de marketing depuis l'ouverture du premier site Web en 1991. Avec plus de 3 milliards d'individus dans le monde qui visitent régulièrement des sites pour y trouver des informations, des produits, des divertissements ou des amis, les comportements ont été profondément bouleversés. Depuis les années 1990, les usages d'Internet se sont développés au sein de la population mondiale, des pays développés aux pays en voie de développement, des classes d'âge les plus jeunes aux plus âgées. En 2018, la moitié de la population mondiale utilise Internet, une proportion qui s'élève à 83 % dans les économies développées¹. En Europe, le taux de pénétration d'Internet s'élève à 85 %, contre 88 % aux États-Unis². Avec l'explosion des smartphones bon marché et les réseaux de téléphonie mobile à haut débit qui offrent un accès à Internet à de nouvelles populations, notamment en Asie et en Afrique, la croissance de ces pratiques ne ralentit pas. Fin 2017, environ 4 milliards de personnes possédaient un téléphone mobile³. D'un réseau de recherche, Internet est devenu un espace dans lequel de nombreux services se sont développés : vente en ligne, sites informationnels, sites communautaires, jeux en ligne, vidéo à la demande, réseaux sociaux, blogs, etc. Des entreprises comme eBay, Amazon, Google, Facebook ou encore les Chinois Alibaba et Tencent ont très tôt su se déployer dans ce nouvel espace pour devenir des géants mondiaux, réalisant des chiffres d'affaires supérieurs à plusieurs dizaines de milliards de dollars. De nouveaux modèles de vente sont apparus ou ont

1. Source : ITU.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

été modernisés grâce à leur digitalisation : vente aux enchères, vente privée, vente entre particuliers, vente par abonnement. On estime le commerce électronique à 25 800 milliards de dollars en 2016¹, en hausse de 400 milliards. En 2017 par exemple, une étude eMarketer montre que 58 % des billets d'avion ont été achetés en ligne aux États-Unis, dont 40 % depuis un appareil mobile (smartphone ou tablette). En 2016, 55 % des Européens ont effectué un achat en ligne et cette proportion est bien plus élevée dans certains pays comme le Royaume-Uni (83 %), l'Allemagne (74 %) ou la France (66 %)².

Des industries ont été bouleversées par l'arrivée d'Internet, comme l'industrie musicale, la presse, l'édition, le tourisme ou le jeu vidéo et désormais la télévision avec le succès d'opérateurs comme Netflix ou Amazon Prime Video. Le marché de la musique a, par exemple, perdu la moitié de sa valeur en une décennie. Sur ce marché musical, quelques acteurs mondiaux (YouTube, Spotify, Apple, Pandora ainsi que le Français Deezer) captent désormais une grande partie de la distribution au côté d'autres acteurs également issus d'Internet et devenus distributeurs de musique digitale, comme Amazon et Google.

Pour réussir, les organisations ont désormais besoin de responsables marketing et de prestataires qui maîtrisent les savoir-faire spécifiques au marketing digital : e-mails, sites Web, réseaux sociaux, mobiles, *chatbots*, gestion des data, intelligence artificielle, etc.

En 2017, pour la première fois en France, les dépenses en publicité digitale ont dépassé les investissements en publicité télévisuelle³. Les investissements dans le marketing digital ne cessent de croître, à mesure que de nouveaux terminaux et usages se développent, comme les réseaux sociaux ou encore le mobile : la part du digital s'élevait en 2016 à 29,6 % des dépenses médias en France, contre 46,8 % en Grande-Bretagne. L'essentiel des dépenses en marketing digital se concentre sur le référencement payant (55 %) et le display, c'est-à-dire l'achat de bannières publicitaires (35 %). Le reste se répartit entre d'autres leviers de communication et d'acquisition comme l'affiliation, les comparateurs de prix ou l'e-mailing.

Ainsi, les professionnels du marketing ont depuis dix ans transféré une partie conséquente de leur budget vers Internet, comme le montrent les chiffres de dépenses médias aux États-Unis en 2016 et 2017 (figures ci-après). Toutefois, on constate que l'audience Internet mobile est encore insuffisamment prise en compte, ce qui peut s'expliquer par un manque de compétences dans le domaine du marketing mobile. C'est un des défis majeurs auxquels

1. Source : ONU.

2. Source : Eurostat.

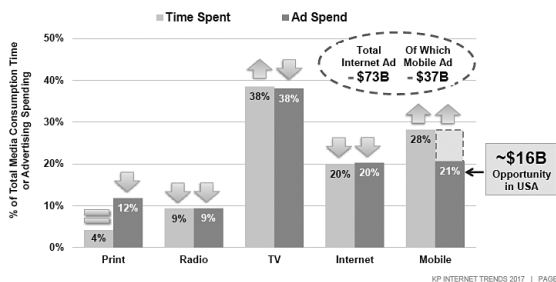
3. Source : Observatoire ePub.

sont confrontées les entreprises, car depuis 2016, dans les pays développés, le temps passé sur Internet depuis un smartphone ou une tablette est supérieur à celui passé depuis un ordinateur.

Figure 1
Comparaison entre temps passé par les internautes et espaces publicitaires achetés par les annonceurs (États-Unis, 2016)

Advertising \$ =
 Shift to Usage (Mobile) Continues

% of Time Spent in Media vs. % of Advertising Spending, USA, 2016



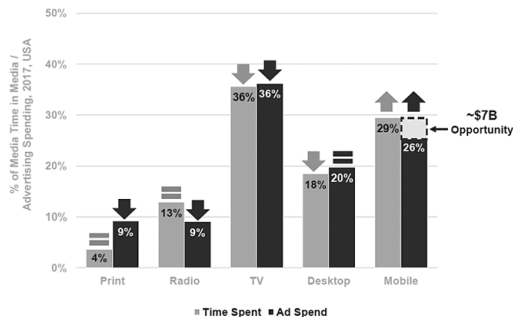
Source: Internet and Mobile advertising spend based on IAB and PwC data for full year 2016. Print, Radio, and TV advertising spend based on Magna Global estimates for full year 2016. Print includes newspaper and magazine. Internet (IAB) includes desktop + laptop + other connected devices. \$16B opportunity calculated assuming Mobile (IAB) ad spend share equal its respective time spent share. Time spent share data based on eMarketer (4/17). Arrows denote Y/Y shift in percent share. Excludes out-of-home, video game, and cinema advertising.

Source : Kleiner Perkins

Figure 2
Comparaison entre temps passé par les internautes et espaces publicitaires achetés par les annonceurs (États-Unis, 2017)

Advertising \$ =
 Shift to Usage (Mobile) Continues

% of Time Spent in Media vs. % of Advertising Spending



Source: Internet and Mobile advertising spend based on IAB and PwC data for full year 2017. Print advertising spend based on Magna Global estimates for full year 2017. Print includes newspaper and magazine. \$7B opportunity calculated assuming Mobile (IAB) ad spend share equal its respective time spent share. Time spent share data based on eMarketer (8/17). Arrows denote Y/Y shift in percent share. Excludes out-of-home, video game, and cinema advertising.

Source : Kleiner Perkins

Autre chiffre impressionnant, 87 % des internautes déclarent faire autant confiance aux avis en ligne de consommateurs qu'ils ne connaissent pas qu'aux avis donnés par leur entourage. Ce chiffre explique le succès des plateformes de recommandations et d'avis en ligne telles que TripAdvisor, mais aussi les phénomènes de buzz si puissants sur Internet.

Face à ces bouleversements, le but de cet ouvrage est d'aider les étudiants et les professionnels du marketing et de la communication à mieux comprendre ces sujets, mais aussi à développer leurs compétences pratiques pour mettre en œuvre les techniques du marketing digital.

Qu'est-ce que le marketing digital ?

Après avoir défini le marketing digital, nous présenterons la variété des médias et des plateformes de communication, puis nous évoquerons plus largement l'écosystème digital dans lequel toute organisation évolue désormais.

Définition du marketing digital

L'usage d'Internet et des autres technologies numériques à des fins commerciales a donné naissance à de nombreux termes. Celui de « marketing digital » est lui-même assez récent. Dans le passé, on désignait ces pratiques sous les noms de « e-marketing », « Internet marketing » ou encore « webmarketing », ce dernier étant toujours utilisé aujourd'hui. On peut simplement définir le marketing digital comme l'atteinte d'objectifs propres au marketing (image, préférence, engagement des clients, taux de rétention, ventes ou part de marché, etc.) grâce à l'usage de technologies numériques. Ces technologies comprennent les ordinateurs, les tablettes, les téléphones mobiles et les autres « objets connectés », comme les *beacons* placés dans les magasins physiques.

En pratique, le marketing digital suppose de gérer la présence de l'organisation sur l'ensemble des médias et des plateformes en ligne (sites Web, moteurs de recherche, réseaux sociaux, applications mobiles, e-mails, etc.). Ces diverses technologies permettent d'atteindre des objectifs de recrutement de nouveaux clients, mais aussi de fidéliser la clientèle actuelle, de développer l'e-réputation d'une entreprise et de gérer le recrutement de talents (aspect RH). Pour que le marketing digital soit une réussite, il est toutefois nécessaire d'intégrer ces technologies aux pratiques plus traditionnelles, comme le « print » (les brochures ou les courriers adressés, par exemple) ou encore la communication publicitaire sur les médias classiques (l'affichage ou la télévision, par exemple).

Le rôle du digital pour pratiquer un marketing cross-canal (encore appelé 360°, intégré ou omnicanal), est incontournable du fait de la variété des parcours clients, qui comptent de plus en plus souvent une ou plusieurs étapes sur des plateformes digitales combinées à un parcours physique (magasins) ; on parle alors de « phygital ».

Variété des médias (achetés, détenus ou gagnés)

Développer une stratégie digitale pertinente suppose de maîtriser un environnement complexe qui tient à deux facteurs : la fragmentation des parcours clients (car les individus utilisent de plus en plus de plateformes pour s'informer, acheter et consommer) et la disponibilité de nombreuses technologies (l'écosystème digital étant en constante évolution et expansion). Le temps où il suffisait de toucher une audience anonyme devant sa télévision pour la convaincre d'aller au supermarché acheter tel produit est révolu. Afin de développer une stratégie digitale, on distingue communément trois types de médias : les médias achetés (*paid*), les médias détenus (*owned*) et les médias gagnés (*earned*).

Les médias achetés (*paid*)

Ces médias sont achetés au sens où l'organisation doit investir des sommes parfois importantes pour être visible : présence sur les moteurs de recherche, (SEA, ou *Search Engine Advertising*), diffusion de bannières publicitaires en ligne (*display*), présence auprès de sites affiliés, etc. On note que ce type de média se rapproche des médias traditionnels (presse, radio, télévision, etc.) au sens où les organisations paient pour être visibles par leur audience, et ce, même si les techniques et les modalités de tarification sont spécifiques.

Les médias possédés ou détenus (*owned*)

Ces médias sont possédés dans le sens où l'entreprise en est (plus ou moins) propriétaire. Dans cette catégorie de médias, on retrouve les sites Web, les blogs, les newsletters, les applications mobiles, etc. Les espaces maîtrisés par la marque sur les réseaux sociaux sont compris dans cette catégorie (par exemple, une page Facebook ou un compte Twitter), si ces réseaux sociaux gardent un fort contrôle sur les contenus qui y sont partagés. À cela s'ajoutent, bien sûr, les médias hors ligne comme le packaging, les points de vente ou les brochures. Il est important d'envisager la marque comme un média dans le sens où ces supports possédés peuvent compenser en partie les autres modalités de communication. Les médias détenus peuvent être moins chers que les autres médias. Leur avantage réside surtout dans le fait que la marque contrôle mieux la teneur de son discours et les actions qu'elle décide de mener.

Les médias gagnés (*earned*)

Ces médias recouvrent les traditionnelles relations presse (ou RP) qui consistent à cibler des journalistes pour que ceux-ci parlent de l'organisation, de ses marques et de ses produits (positivement, de préférence). Cette catégorie s'est considérablement enrichie avec l'arrivée des médias digitaux, dans la mesure où les médias sociaux peuvent générer un bouche-à-oreille important. Ce dernier a toujours existé, mais il peut désormais être travaillé de façon systématique (on parle de marketing viral ou de *word-of-mouth marketing*). On peut considérer que ces médias sont gagnés grâce à l'appui de partenaires, comme les éditeurs (qui relaient des contenus éditoriaux partiellement créés par l'organisation), les bloggeurs (qui rédigent leurs billets dans une certaine indépendance) ou les plateformes sociales (qui constituent le lieu privilégié de conversation autour de l'organisation).

La distinction entre ces trois grandes catégories ne doit pas masquer le fait que certains médias possédés (*owned*) n'ont d'efficacité que s'ils s'accompagnent d'actions payantes sur ces mêmes médias, comme Facebook, Twitter ou Instagram et qu'elles sont elles-mêmes relayées par des actions virales (*earned*) qui ont souvent un coût.

Développement des plateformes digitales

Internet est accessible au travers de nombreux terminaux et de multiples protocoles et plateformes qui ont permis de généraliser et de faciliter son usage. Cantonné au seul ordinateur à ses débuts, Internet est désormais accessible au travers de téléphones mobiles qui possèdent des capacités proches de celles d'un ordinateur de bureau. Ainsi, les usages basculent progressivement de l'ordinateur vers de tels terminaux mobiles. Outre les téléphones mobiles, de nombreux autres terminaux domestiques accèdent également à Internet : les consoles de jeux de salon, mais aussi les téléviseurs. De nombreux objets sont par ailleurs connectés : capteur atmosphérique, voiture, montre, domotique, mobilier urbain, etc. Certains auteurs parlent désormais de Web 3.0, qui intègre l'Internet des objets (IoT, *Internet of Things*), et qui est actuellement illustré par la bataille engagée sur le marché, en pleine croissance, des enceintes connectées, comme Amazon Echo (qui utilise le système de reconnaissance vocale Alexa), Google Home ou encore Homepod d'Apple. Ce dernier point touche à un enjeu colossal : le contrôle d'un nouveau mode d'accès à Internet, la voix.

Les plateformes digitales se multiplient avec les canaux de communication et les usages associés. La notion de plateforme digitale rend compte à la fois du caractère technique de ces environnements, qui offrent de nombreuses fonctionnalités et facilités de développement, ainsi que des nombreux services et de leur caractère systémique. Ainsi, Facebook, Google, iOS, Android

ou encore Salesforce (pour la gestion de la relation client, ou CRM) constituent des plateformes puissantes. La présence en ligne nécessite désormais de maîtriser plusieurs environnements de développement : le Web classique (HTML et technologies associées), mais aussi les environnements applicatifs des systèmes d'exploitation mobiles comme iOS, Android, Kindle ou encore Windows Phone. Ces plateformes fournissent des kits de développement (SDK) aux entreprises qui souhaitent proposer une application dans leur environnement.

Le développement de services en ligne nécessite de recourir à des plateformes applicatives en ligne. Il faut ainsi utiliser des applications dédiées pour l'e-mailing (planification des campagnes, routage, analyse des résultats, etc.). Celles-ci sont souvent disponibles sous forme de service en ligne. On parle de SaaS (*Software as a Service*), comme les applications de CRM de Salesforce. Il en va de même pour la vidéo ou la cartographie et la géolocalisation, les SMS, etc. Ces plateformes fournissent des accès à leurs services sous forme d'interface de programmation (API, *Application Programming Interface*) que les entreprises peuvent appeler et intégrer depuis leur site Web ou une application mobile. Cette simplification de la programmation facilite la combinaison de services en ligne et fournit une souplesse accrue dans l'évolution des services. Facebook fournit ainsi plusieurs API (Social Graph, Open Graph, Search Graph, Facebook Connect), tout comme Twitter, LinkedIn ou encore tous les *ad-exchanges*. Ceci explique que le développement de l'univers digital requiert des compétences techniques et informatiques de plus en plus nombreuses, notamment dans le domaine de la gestion des données qui devient un enjeu clé du marketing digital. La gestion de ces compétences est ainsi un enjeu majeur pour les entreprises.

L'écosystème digital

Cet ensemble de terminaux et de plateformes forme un écosystème digital, car il existe de nombreuses interactions et complémentarités entre ces acteurs, qui sont en même temps concurrents pour capter la valeur auprès des internautes. Cet écosystème est lui-même composé de nombreux écosystèmes, comme celui de Facebook, de Google, ou encore d'Apple. Ces écosystèmes digitaux bénéficient d'effets de réseaux qui conduisent un petit nombre d'entre eux à dominer des segments de marchés (dans une logique « *winner takes all* ») et à s'en servir comme socle pour développer d'autres services. Les environnements mobiles (iOS ou Android) peuvent représenter des opportunités pour les marques qui accèdent ainsi à d'importantes bases de clients potentiels. Ils constituent aussi des environnements très concurrentiels dans la mesure où Apple ou Google les contrôlent étroitement et que de nombreux autres services ou marques rivalisent pour capter l'attention des utilisateurs sur mobile. L'imbrication des différents

écosystèmes (par exemple Facebook sur un iPhone) constitue un défi pour les marques et les annonceurs car elle complique le déploiement de stratégies de communication. La multiplication des services digitaux accroît par ailleurs cette complexité. Leur utilisation et leur interconnexion (grâce à des API) permettent à leur tour de créer un véritable écosystème pour la marque. C'est un des enjeux de la présence digitale pour une marque. La sophistication croissante des services numériques entraîne la multiplication des acteurs spécialisés dans la chaîne de valeur du marketing digital. Chaque levier marketing (référencement, *display*, médias sociaux, e-mailing, affiliation) peut lui-même être considéré comme un écosystème car il fait intervenir de nombreux acteurs interdépendants et concurrents.

La publicité en ligne sous forme de bannières (*display*) est un bon exemple de la complexité de l'écosystème digital. Au début d'Internet, les éditeurs de sites Web confiaient leur inventaire publicitaire soit à une régie intégrée soit à une régie externe. Avec l'accroissement des inventaires publicitaires, des réseaux de commercialisation d'espaces invendus (Ad Networks) sont apparus. Les *ad-exchanges* (plateformes automatisées de vente et d'achat d'espaces publicitaires) ont ensuite été créées pour fluidifier les achats d'espaces par les annonceurs. Pour optimiser les revenus de ces inventaires, des techniques nouvelles de commercialisation ont été introduites (RTB, *Real-Time Bidding*, ou achat par enchères en temps réel). De nombreux acteurs sont venus fournir des solutions pour permettre cette forme de commercialisation : des *trading desks* sont intervenus (plateformes d'achat d'espaces publicitaires en temps réel), des solutions d'achats automatisées se sont développées, et des fournisseurs de données (DMP, *Data Management Platform*) en temps réel sur les profils des internautes sont venus enrichir les informations des inventaires publicitaires. D'autres acteurs interviennent encore dans cette chaîne, comme les outils d'analyse ou de vérification. Il en va de même pour chaque levier du marketing digital.

De plus, un internaute utilise souvent plusieurs terminaux en même temps, et de nombreux services en parallèle : courrier électronique, réseaux sociaux, blogs, abonnements à des newsletters ou des services d'information, comparateurs de prix, moteurs de recherche, sites marchands, systèmes de paiement en ligne, SMS, etc. Plusieurs écrans peuvent être visualisés en même temps : 74 % des Américains qui regardaient la télévision en 2016 étaient simultanément connectés à Internet, 26 % regardaient simultanément Internet et la télévision¹. Ainsi l'analyse des comportements et des parcours clients s'est-elle complexifiée au fil du temps.

1. Source : eMarketer.

■ LA STRATÉGIE ET LES ENJEUX DU MARKETING DIGITAL

Les éléments clés d'une stratégie de marketing digital

Les questions de segmentation, de ciblage et de positionnement se posent dans le marketing digital comme dans le marketing classique : elles sont d'autant plus importantes qu'il s'agit de coordonner l'ensemble des actions, digitales ou non, pour atteindre les objectifs fixés par le marketing. L'intégration entre les canaux, digitaux (*online*) et traditionnels (*offline*), est une dimension essentielle de la stratégie digitale. Cette dernière est avant tout une stratégie de canal dans le contexte d'une stratégie cross-canal plus large. Par conséquent, une stratégie digitale doit :

- préciser l'orientation future des activités de marketing digital et définir des objectifs qui soutiennent les objectifs marketing et commerciaux de l'entreprise, en cohérence avec sa stratégie d'affaires ;
- décrire comment les ressources seront déployées et comment l'organisation doit se structurer pour mettre en œuvre cette stratégie ;
- prendre en compte les dimensions de toute stratégie marketing, à savoir la définition des marchés cibles, le positionnement et la définition du mix marketing ;
- préciser le mix de communication en ligne et hors ligne pour attirer les cibles sur les médias possédés (*owned*) par l'organisation et les modalités de contact sur l'ensemble des autres médias ;
- accompagner les clients tout au long de leur parcours et de leur cycle de vie (du statut de prospect jusqu'à, idéalement, celui d'ambassadeur de la marque).

Pour les organisations cross-canal, les canaux digitaux offrent de multiples possibilités pour le marketing tout au long du cycle de vie des produits/services ou des clients. Des entreprises comme Renault ou easyJet illustrent bien les opportunités qu'offre le marketing digital :

- un canal de communication : Renault utilise plusieurs formats de display sur des sites d'information pour communiquer la disponibilité de ses nouveaux véhicules ;
- un canal de relation directe : easyJet achète des liens sponsorisés pour être visible dans les premiers résultats lorsqu'un internaute utilise un moteur de recherche comme Google pour rechercher un vol sur une destination spécifique. Les newsletters envoyées aux clients permettent également de déclencher des clics sur le site ;
- un canal de vente : easyJet propose un site marchand qui permet de réaliser des transactions ; Renault vend en ligne des accessoires ;

- un moyen pour trouver des prospects (générer des *leads*) : Renault Parc Entreprises offre des contenus aux professionnels qui souhaitent renouveler leur flotte de véhicules (comme un guide pour gérer une flotte de façon optimale) ;
- un canal de distribution : easyJet distribue ses billets par voie électronique ;
- un dispositif de service, avant ou surtout après-vente : easyJet propose à ses clients de consulter les FAQ (foires aux questions) sur le site, ou de configurer le suivi d'un vol précis sur leur mobile ;
- un dispositif pour consolider les relations avec l'organisation : easyJet communique régulièrement les meilleures offres à ses clients et réalise également de nombreuses enquêtes en ligne pour connaître leurs attentes ou leur niveau de satisfaction. Renault mobilise les réseaux sociaux dans son programme C@RE (« Customer Approved Renault Experience ») et propose la réalisation de transactions en ligne *via* la tablette embarquée R-Link.

Les différents types de présence en ligne

La stratégie de marketing digital est naturellement liée à la nature de la présence en ligne, qui dépend elle-même de la nature de l'activité. Différents types de présences en ligne, avec chacune un objectif spécifique, ont été mises en évidence. Elles sont plus ou moins adaptées à un type de marché : réaliser des transactions, délivrer des services, diffuser des informations, développer les marques et tisser des relations.

Réaliser des transactions

La présence en ligne permet de déclencher des ventes (plus ou moins directement) sur le média digital. On pense notamment aux sites marchands, mais également aux applications mobiles ou aux applications sociales permettant de réaliser un devis en ligne. La présence en ligne soutient également les canaux hors ligne, en apportant des informations ou des services. Cette modalité de présence en ligne est notamment adoptée dans les secteurs du commerce (distributeurs traditionnels ou distributeurs exclusivement en ligne, *pure players*) et du tourisme.

Proposer des services

La présence en ligne est destinée à soutenir les ventes dans les canaux traditionnels et à accompagner le client avant et après l'achat, en lui fournissant des informations et des services liés aux caractéristiques de l'offre et à son usage. Les produits/services principaux ne sont pas disponibles à l'achat, mais des services complémentaires peuvent en revanche l'être.

Cette modalité de présence en ligne est notamment adoptée dans les secteurs des services en B2B (conseil, par exemple) et des technologies ou de l'énergie.

Diffuser des informations

La présence en ligne est essentiellement destinée à diffuser des informations sur l'entreprise, ses marques, ses produits et ses services, dans une optique de « portail » (c'est-à-dire en créant des liens avec d'autres supports digitaux). Les produits/services ne sont pas disponibles à l'achat. Ce type de présence peut générer des revenus publicitaires ou des revenus d'affiliation (monétisation de l'audience) et est notamment adopté dans l'industrie de l'information ou de la santé.

Développer les marques

La présence en ligne est essentiellement destinée à faire l'expérience de la marque sur Internet. Les produits/services ne sont pas disponibles à l'achat. Cette modalité de présence en ligne est notamment adoptée dans l'industrie des produits de grande consommation, y compris des biens d'équipement comme l'automobile.

Tisser des relations

Cette modalité de présence en ligne se focalise sur le développement des relations entre la marque et les clients, ou entre les clients. Ceux-ci se voient proposer de poster des commentaires ou des suggestions, de noter ou de tagger des contenus. Ce type de présence est notamment adopté dans les secteurs des médias sociaux, y compris à destination de professionnels, du divertissement (musique, par exemple), du tourisme ou de la santé.

On note cependant que cette catégorisation n'est pas exclusive, dans le sens où chaque organisation peut être amenée à combiner différentes formes de présence en ligne, selon son *business model* et les marchés qu'elle sert. Par ailleurs, on peut observer que les organisations utilisent de plus en plus fréquemment leurs espaces sociaux (sur Facebook, Instagram ou LinkedIn, par exemple), dans la même perspective que leur site (notamment pour déclencher des achats et non plus seulement pour diffuser des annonces ou tisser des relations).

Les défis organisationnels

Voici les principaux défis que doivent relever les organisations qui mettent en œuvre une démarche de marketing digital.

- *La définition des responsabilités* : à qui appartient-il de piloter le déploiement des investissements sur les canaux digitaux (marketing, ventes, communication, relation clients, etc.) ? Faut-il confier la réalisation du marketing à une équipe digitale ou faut-il, au contraire, que les fonctions traditionnelles s'emparent pleinement du sujet dans leurs pratiques quotidiennes ?
- *L'expression des objectifs* : quels sont les objectifs des actions menées sur les canaux digitaux ? Objectifs de communication (image, notoriété, etc.) ou de commercialisation ? Objectifs de recrutement ou de fidélisation ? Sur quelles cibles ?
- *L'insuffisance des budgets* : comment estimer correctement la demande en services numériques et comment faire face à des concurrents qui investissent massivement sur le Net ? Comment convaincre les dirigeants de débloquer les budgets nécessaires quand des perceptions erronées portent à croire que les canaux digitaux sont gratuits ou peu coûteux ?
- *Des budgets dispersés et parfois gaspillés* : comment faire en sorte de ne pas fragmenter les budgets entre différentes unités, de ne pas émietter les efforts sur différents dispositifs et outils parfois incohérents ? Comment mutualiser certaines ressources entre services ou départements (par exemple, une page Facebook pour plusieurs marques de la même organisation) ?
- *Des propositions de valeur parfois peu spécifiques* : comment élaborer des propositions de valeur qui tirent réellement profit des opportunités offertes par les médias digitaux ?
- *Des propositions de valeur parfois complètement déconnectées du reste de l'entreprise* : comment élaborer des propositions de valeur qui restent cohérentes avec ce qui est proposé sur les autres canaux ?
- *Un apprentissage organisationnel déficient* : comment tirer les leçons des expériences menées sur les canaux digitaux – dans la perspective d'une amélioration continue – quand les mesures de performance ne sont pas assez robustes ou rigoureuses ?

Ces défis sont organisationnels avant d'être techniques. Il faut parvenir à convaincre du bien-fondé des investissements digitaux dans un contexte de prudence budgétaire, mais aussi de tensions internes entre les équipes digitales et les autres.

La maîtrise du marketing digital nécessite d'identifier les métiers et compétences nécessaires à sa réalisation. Force est de constater la multiplication de ces métiers au cours de la dernière décennie. Il y a cinq ans, qui aurait prédit l'émergence des métiers autour des données (*data scientists*) ?

Outre l'évolution des métiers du marketing digital, un autre enjeu réside dans la nature transversale des projets digitaux. Mener à bien un projet de

marketing digital nécessite à la fois des compétences propres au marketing digital, mais aussi des compétences informatiques et en management de projet. Toutes ces compétences ne doivent pas nécessairement se trouver en interne, mais l'entreprise doit être en mesure de les identifier, de se les adjoindre et de les articuler en fonction de sa stratégie. Et l'entreprise doit être, au minimum, en mesure de les piloter.

Les différents leviers du marketing digital

Une stratégie de marketing digital doit utiliser et combiner cinq leviers digitaux pour l'atteinte de ses objectifs.

- *Référencement naturel (SEO)* : l'annonceur réalise un certain nombre d'actions sur son site Internet, de manière à ce que celui-ci apparaisse « naturellement » dans les résultats d'un moteur de recherche, c'est-à-dire sans que cet annonceur n'ait payé pour cela. La popularité du site, ainsi que le renouvellement régulier de son contenu, sont, entre autres, des facteurs clés pour un bon référencement naturel.
- *Référencement payant (SEA)* : l'annonceur rémunère un moteur de recherche comme Google ou Bing pour que son message publicitaire soit visible par l'internaute qui a effectué une recherche en ligne. Ce système fondé sur les enchères, et appelé Adwords chez Google, a fait la fortune de la firme de Mountain View. Il permet, moyennant finance, de générer du trafic rapidement vers son site Internet. Par ailleurs, ces dernières années ont vu le développement des annonces payantes (SMA, *Social Media Advertising*) sur les réseaux sociaux, sous forme de posts sponsorisés ou de bannières ciblées.
- *Publicités en ligne (display marketing)* : sous différentes formes – bannières, boutons, mais aussi vidéos –, elles sont très présentes, et parfois jugées intrusives par les internautes. Comme les annonces SEA, elles sont cliquables, ce qui permet à l'annonceur de mesurer leur impact en temps réel.
- *E-mailing* : toujours présent mais moins qu'il y a dix ans, il est soumis à des contraintes juridiques fortes (*opt-in* en B2C, par exemple). Il converge avec la communication sur smartphone (SMS et notifications push *via* des applications mobiles).
- *Marketing sur les réseaux sociaux (SMO)* : il s'agit de développer sa présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, LinkedIn...) en s'appuyant sur le phénomène de bouche-à-oreille (viralité). Il s'agit aussi d'agir et de surveiller les commentaires des internautes sur les différents réseaux sociaux, pour y répondre le cas échéant. On parle alors de *community management* et de gestion de la réputation.

On note aussi que le développement des usages mobiles a entraîné celui de nouveaux leviers tels que les SMS, les applications mobiles et les notifications push dont nous parlerons dans le chapitre 14.

Dans cette approche par les leviers, il convient de souligner l'importance croissante, dans l'univers digital, du marketing de contenu (*content marketing*) qui repose, pour une marque, sur la création et la diffusion de contenus utiles, informatifs ou ludiques, susceptibles d'être appréciés et partagés par les internautes ciblés. Nous reviendrons sur le marketing de contenu dans le chapitre 11.

En résumé

Le marketing digital vise l'atteinte des objectifs du marketing grâce à l'usage d'Internet et des technologies numériques. Il ne remet pas en cause les principes fondamentaux du marketing tels que segmentation, ciblage et positionnement, mais prend en compte le développement massif des nouveaux usages numériques par les individus et celui des nouvelles technologies. Internet est devenu le média le plus populaire partout dans le monde, et toutes les organisations se doivent d'y construire une présence cohérente sur les différents types de médias : « possédé » (ex. : site corporate), « acheté » (ex. : annonces payantes Adwords) ou « gagné » (ex. : blogueuse qui parle de votre produit). Pour cela, il faut développer une compréhension de l'écosystème digital et connaître l'usage des leviers du marketing digital. Cela pose la question du développement des compétences en interne et du recours à des agences spécialisées dans le digital. Les organisations se doivent aussi de repenser leur organisation marketing et de définir les modalités de collaboration entre marketeurs « traditionnels » et marketeurs « digitaux ».

Chapitre 2 ■

Définir une stratégie de marketing digital

■ LES « LOIS » DE L'UNIVERS DIGITAL

L'univers digital apparaît souvent comme chaotique et imprévisible ; toutefois, son évolution est régie par un certain nombre de lois qu'il est indispensable de comprendre et d'intégrer pour définir une stratégie en marketing digital : naturellement cette compréhension est nécessaire mais pas suffisante !

Ces lois constituent parfois des lois mathématiques parfaitement définies (exemple de la loi de Metcalfe), tandis que d'autres sont empiriques ; ainsi, elles peuvent résulter de l'observation des comportements des internautes – c'est le cas de la loi dite d'Amara, selon laquelle l'impact d'une technologie nouvelle est généralement surestimé à court terme et sous-estimé à long terme.

Connaître ces lois peut permettre de se projeter à court terme : dois-je investir dans des applications de réalité virtuelle ? Dois-je miser sur des publicités Facebook alors que la firme est critiquée pour sa façon de gérer les données ? Comment implanter mon réseau de covoiturage dans un pays où ce type de plateforme n'est pas encore développé ? – ou à moyen terme – ai-je une chance de développer un nouveau réseau social de professionnels de la comptabilité ? Ces lois permettent de cerner la dynamique du secteur du numérique, un univers évolutif et qui peut sembler opaque.

La loi de Moore

Énoncée en 1971 par l'ingénieur Gordon Moore, il s'agit en fait d'une extrapolation empirique qui stipule que le nombre de transistors des microprocesseurs

sur une puce de silicium double tous les deux ans. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une loi physique, cette prédiction s'est révélée étonnamment exacte. La loi de Moore résulte de l'observation et de la projection d'une tendance historique et non d'une loi physique ou naturelle. Le taux de croissance est resté stable de 1975 à 2012. Depuis, la progression s'est ralentie (doublement *seulement* tous les trois ans), mais des progrès technologiques sont à même de maintenir une évolution rapide à l'avenir.

Il résulte de cette loi que les machines gagnent en puissance à taille et coût constants et qu'il est possible d'avoir des ordinateurs de plus en plus compacts : ainsi les smartphones sont-ils des ordinateurs dont la puissance est comparable à celle des ordinateurs de bureau d'il y a quelques années. Cette évolution est à la base du développement de l'Internet mobile depuis l'apparition du premier iPhone en 2008. Actuellement, la croissance du trafic Internet vient uniquement de l'Internet mobile¹, que ce soit dans les pays développés où l'Internet fixe reste fort mais décroît légèrement, ou les pays en voie de développement où l'Internet mobile est la seule voie d'accès à la grande Toile mondiale.

Cette loi de Moore est l'une des causes majeures de l'apparition d'innovations dans le domaine des nouvelles technologies dans l'univers numérique, qui impacte les pratiques du marketing digital. Depuis une dizaine d'années, on peut donner pour exemples la reconnaissance vocale, la réalité augmentée, la réalité virtuelle ou l'impression 3D. La liste est longue. Il en va de même pour le *big data*, qui correspond au traitement de données caractérisées par les « 3 V » : volume, vitesse de transmission et variété (textes, sons, images). Données produites et transmises sur Internet, et qui nourrissent les algorithmes de l'intelligence artificielle. Ce qui nous conduit à évoquer la loi d'Amara.

La loi d'Amara

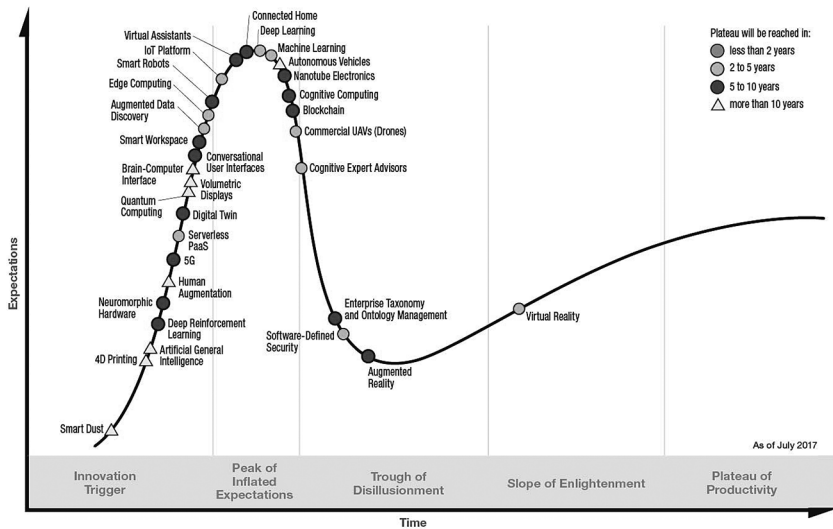
Roy Amara a formulé en 2006 sa « loi », qui est en réalité un aphorisme : « Nous avons tendance à surestimer les effets d'une technologie à court terme, mais à la sous-estimer sur le long terme. » Le flux régulier d'innovations dans le domaine des nouvelles technologies conduit en effet les médias à communiquer frénétiquement sur ces innovations dès leur mise en œuvre.

La connaissance de cette loi permet de prendre du recul face à l'émergence de nouvelles technologies et applications. C'est dans cet esprit que, chaque

1. Sources : chiffres eMarketer et Mary Meeker KPCB, 2018.

année, le cabinet Gartner publie une courbe appelée *hype cycle*, qui met en évidence les technologies à suivre, mais aussi leur maturité. La figure ci-après présente celle de l'année 2017.

Figure 3
Hype cycle des technologies émergentes



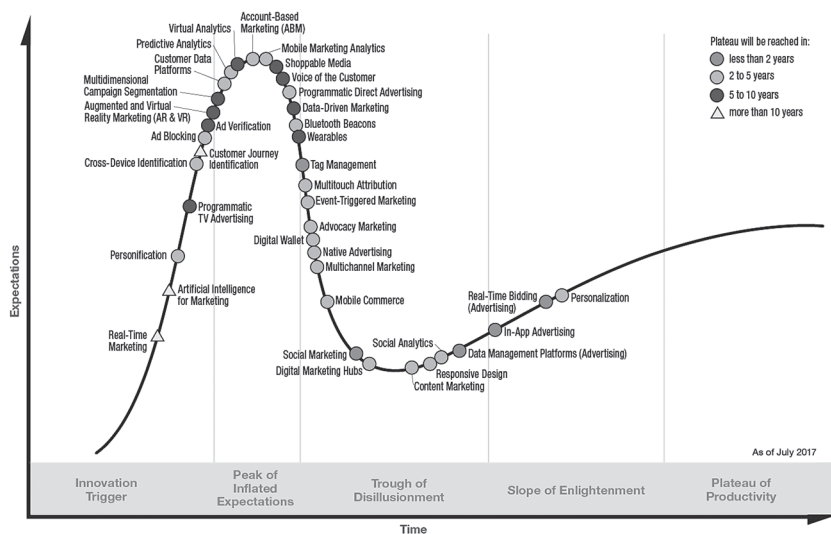
Source : Gartner, 2017

Ainsi la réalité augmentée (lorsque l'on ajoute des informations à une image réelle) n'est-elle encore que dans une phase intermédiaire (« *trough of disillusionment* ») après avoir suscité un haut niveau d'attente (« *peak of inflated expectations* »). Cela signifie que cette technologie n'a pas encore trouvé sa « *killer application* », une application populaire qui « évangéliserait » le marché et démocratiserait son usage. Pourtant il existe de nombreuses applications utilisant la réalité augmentée. Ainsi dès 2009, Stella Artois avait lancé une application assez riche et complexe permettant de trouver son chemin vers le bar le plus proche proposant sa marque de bière (avec en prime un réseau social intégré et une fonctionnalité de commande de taxis). Cette application, saluée par les spécialistes à l'époque, n'a pas trouvé son marché pour des raisons que nous évoquerons dans le chapitre 14, dédié au marketing mobile. De même, depuis plusieurs années, L'Oréal investit lourdement dans son application Makeup Genius, qui permet de se maquiller virtuellement avec les produits de la marque, mais force est de constater qu'elle n'atteint pas encore la popularité espérée par la marque française,

qui ne renonce pas pour autant. Dernier espoir en date, le jeu Pokémon Go qui propose cette fonctionnalité, mais qui n'est finalement ni indispensable ni très utilisée par les joueurs.

Gartner propose également un « hype cycle » de la publicité et du marketing digital (figure ci-après). Ce graphique prend bien évidemment en compte les enseignements de l'analyse présentée dans le « hype cycle » des technologies émergentes. Il montre, entre autres, la maturité des enchères en temps réel (RTB) et du marketing de contenu (*content marketing*).

Figure 4
Hype cycle de la publicité et du marketing digital

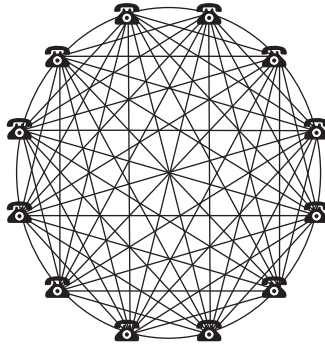


Source : Gartner, 2017

La loi de Metcalfe : les réseaux bénéficient d'externalités positives

La loi de Metcalfe stipule que la valeur d'usage d'un réseau social croît exponentiellement avec le nombre de ses utilisateurs. Metcalfe est arrivé à cette conclusion en estimant que la valeur d'usage d'un réseau était fonction du nombre d'utilisateurs avec lesquels un utilisateur pouvait entrer en relation : comme pour n utilisateurs, il y a précisément $[n(n-1)/2]$ connexions possibles entre utilisateurs, Metcalfe en a conclu que la valeur d'un réseau (qui est proportionnelle au nombre de connexions possibles entre ses n utilisateurs) est proportionnelle au carré du nombre de ses utilisateurs, n^2 .

Figure 5
 n téléphones rendent $n(n - 1)$ connexions possibles



La loi de Metcalfe, qui est un exemple de ce que l'on appelle l'« effet de réseau », est utilisée pour expliquer la croissance des réseaux sociaux les plus populaires. Ce phénomène aboutit, pour chaque type de réseau, à une situation de type « *winner takes it all* » (en hommage au groupe Abba !). Un leader s'impose et distance largement ses concurrents directs, comme Facebook ou Twitter dans leurs domaines respectifs. Les graphiques montrant les réseaux sociaux dominants en 2009 puis en 2018 dans chaque pays illustrent la puissance de cet effet de réseau¹.

En 2018, Facebook est devenu leader dans tous les pays d'Afrique. En Asie, il étend sa domination, au Japon notamment. Deux exceptions notables demeurent : la Russie (V-Kontakte) et la Chine (QZone mais aussi des réseaux d'un type différent comme WeChat), et ce principalement pour des raisons politiques. Ainsi Facebook est-il interdit en Chine depuis 2009.

Contrairement à ce qu'annoncent régulièrement les médias, les grands réseaux sociaux ne sont donc pas en perte de vitesse, au contraire. Il n'en demeure pas moins qu'ils peuvent être fragilisés de diverses manières : tout d'abord par la perte de confiance des utilisateurs, par exemple à propos de l'usage des données personnelles. Ainsi l'affaire Cambridge Analytica a-t-elle fait trembler Facebook, mais cet épisode n'a finalement pas fait perdre beaucoup d'utilisateurs à la firme de Menlo Park, même si ceux-ci se montrent plus méfiants quant au partage de leurs données personnelles, ce qui n'est pas plus mal ! Un autre risque vient de l'évolution des usages : les adolescents sont beaucoup moins présents sur Facebook qu'il y a quelques années, car ils préfèrent à présent Snapchat ou Instagram, plus adaptés aux

1. <http://vincos.it/world-map-of-social-networks/>

usages mobiles centrés sur les photos et les vidéos... et beaucoup moins fréquentés par leurs parents, voire leurs grands-parents. Facebook paie sans doute là la rançon de son succès quasi universel. Pour Facebook – et la situation est exactement la même pour les chaînes de télévision –, la question est de savoir si les plus jeunes adopteront les usages de leurs aînés en grandissant ou s'ils resteront sur leurs usages actuels : la réponse à cette question vaut très cher !

Enfin, la loi de Metcalfe a un impact sur la stratégie de croissance de toute entreprise qui vise à développer un nouveau type de réseau social : il lui faut privilégier une stratégie permettant un développement rapide de sa base clients par rapport à un développement prudent mais plus lent. Cela peut impliquer des investissements marketing lourds et concentrés dans le temps, comme l'achat massif de mots-clés Google Adwords (SEA). C'est exactement ce que choisit de faire BlaBlaCar, qui se définit comme un réseau social de covoiturage, quand il décide de lancer son activité dans un nouveau pays.

La longue traîne

Le concept de longue traîne (*long tail*) dans le domaine du commerce électronique a été développé en 2004 par le journaliste Chris Anderson dans un article pour le magazine *Wired*. Il y reprenait la notion statistique de « queue » ou « traîne » d'une distribution, qui correspond à la portion éloignée de la « tête » ou valeur centrale de la distribution. Concrètement, Anderson a utilisé la loi de Pareto appliquée au commerce traditionnel, à savoir que 80 % des ventes concernent seulement 20 % des produits commercialisés. Les 80 % des produits les moins vendus correspondent à des niches de marché et, pour Anderson, l'avènement d'Internet a permis de transformer les niches de marché en segments rentables.

Appliquée à l'économie, l'expression « longue traîne » désigne donc la stratégie qui consiste à vendre une grande diversité de produits, chacun en petite quantité. Amazon, Netflix ou Leboncoin sont des exemples d'application de cette stratégie. Mais l'intérêt de cette notion dépasse le cadre du commerce en ligne. Elle s'avère utile à tout professionnel du marketing digital, car elle conduit aux notions de plateformes, de nouveaux *business models*, et permet de mieux comprendre l'évolution du comportement des individus à l'ère Internet.