



Rapport pour l'Union des Marques et Google

Développer la performance du marketing numérique en France

David Abecassis, Sylvain Loizeau, Benjamin Lécaillon

19 avril 2023

717979196-111

Table des matières

1	Synthèse des enjeux et conclusions	1
2	Un ensemble de facteurs exogènes contraignent les logiques historiques du marketing numérique à évoluer	4
2.1	L'écosystème du marketing numérique est bouleversé par une combinaison d'injonctions socio-économiques contradictoires et de nouvelles technologies	4
2.2	Cette « nouvelle donne » numérique se traduit par l'évolution du suivi des objectifs de marketing et de leur communication au sein de l'entreprise	8
2.3	L'efficacité du marketing numérique se heurte à une variété de frictions nouvelles qui complexifient la démonstration du retour sur investissement	10
3	La raréfaction des données et les parcours clients complexes ont précipité plusieurs changements d'outils et de méthode	12
3.1	La disparition programmée des données tierces confirme l'importance stratégique des données « <i>first party</i> » et, dans une moindre mesure, « <i>second party</i> »	12
3.2	L'omnicanalité, accentuée par les nouvelles habitudes de consommation, complexifie la compréhension des parcours clients et de l'efficacité des actions de marketing	14
3.3	Pour faire face à ces enjeux, les entreprises s'adaptent progressivement en faisant évoluer leurs outils, compétences et pratiques	16
4	Optimiser la performance du marketing numérique passe par sa transformation en un sujet transverse et stratégique	20
4.1	Le développement de plateformes de données unifiées et partagées au sein de l'entreprise doit contribuer à simplifier et optimiser la gestion de la performance	20
4.2	De nouveaux outils exploitant ces données unifiées permettent d'optimiser la performance des entreprises, soucieuses de garder le contrôle de leur marketing	22
4.3	Le marketing numérique, placé au cœur de l'entreprise et rendu plus lisible pour tous, devient créateur de valeur et générateur de marge, plutôt que centre de coût	25

© 2023 Analysys Mason a produit les informations contenues dans le présent document sur la base d'un contrat avec l'Union des Marques et Google, qui en ont financé la préparation. La propriété, l'utilisation et la divulgation de ces informations sont soumises aux conditions commerciales énoncées dans le contrat entre Analysys Mason, Google et l'Union des Marques. Toute utilisation et reproduction de tout ou partie de ce document est sujette à un accord préalable de l'Union des Marques.

Analysys Mason
25 rue d'Artois
75008 Paris
France
Tel: +33 (0)1 72 71 96 96
paris@analysismason.com
www.analysismason.com

SAS au capital de 777 966 euros – RCS Paris 848 619 235

1 Synthèse des enjeux et conclusions

L'Union des Marques (UdM) a lancé, en septembre 2022, une communauté visant à réunir ses membres autour des problématiques liées à la « performance digitale ». ¹ Ses objectifs sont notamment la diffusion de bonnes pratiques et le partage d'expériences, permettant une meilleure compréhension des enjeux du marketing numérique ² à travers toutes les fonctions des entreprises et marques françaises.

L'UdM et Google ont chargé Analysys Mason, cabinet international spécialisé dans les technologies, les médias et les télécoms implanté en France depuis 1996, d'une étude visant à articuler d'une part les défis posés par la conjoncture économique et sociétale actuelle et d'autre part la performance digitale et le marketing numérique plus généralement. Sur la base d'une série d'entretiens avec des cadres dirigeants, principalement dans des fonctions marketing, de marques et entreprises très variées, notre étude met en exergue trois grands axes de développement et d'investissement :

- Le développement de plateformes de données unifiées et partagées au sein de l'entreprise doit contribuer à simplifier et optimiser la gestion de la performance. Cela implique une transformation en profondeur des outils de gestion de données, afin qu'ils répondent aux besoins en données non seulement du marketing mais aussi des autres fonctions de l'entreprise de manière unifiée. La mise en œuvre de telles plateformes n'est possible qu'au travers d'une coordination poussée entre équipes métiers et équipes techniques, et nécessite donc un niveau de maturité technologique de l'entreprise élevé.
- De nouveaux outils exploitant ces données unifiées permettent d'optimiser les performances des entreprises, soucieuses de garder le contrôle de leur marketing. Les outils basés sur des techniques d'intelligence artificielle, couplés à des méthodes valorisant des tests rapides et nombreux, permettent d'atteindre des niveaux de performance accrus en dépit de données de plus en plus incomplètes. Ces outils complexes impliquent souvent un partenariat étroit avec des partenaires externes, et pour certaines entreprises, un sentiment de manque de contrôle sur leurs actions et dépenses. Une attention renforcée à la récolte de données exploitables directement par l'entreprise, ainsi que sur l'acquisition et la rétention d'un niveau d'expertise interne suffisant, doivent permettre une meilleure compréhension de ces outils et des décisions éclairées les concernant.

¹ <https://uniondesmarques.fr/nos-communaut%C3%A9s/a-propos-des-communaut%C3%A9s/performance-digitale/la-performance-digitale>

² Nous utilisons le terme « marketing numérique » dans ce document, mais les termes « numérique » et « digital » sont globalement interchangeables.

- Finalement, un marketing numérique, placé au cœur de l'entreprise et rendu plus lisible pour tous, *via* notamment ces nouveaux outils numériques et le développement d'indicateurs de performances innovants, devient créateur de valeur et générateur de marge, plutôt que centre de coût. Cela implique de convaincre les décideurs dans les autres fonctions clés de l'entreprise, et une montée en compétence généralisée sur les problématiques liées aux données et à la transformation numérique.

Les trois axes évoqués ci-dessus et développés dans ce rapport se veulent une ébauche de ce que les entreprises peuvent mettre en œuvre pour dompter au mieux les forces auxquelles elles sont soumises. Enormément de travail reste à faire, tant les changements nécessaires demandent une transformation des outils et compétences non seulement au sein des équipes marketing, qui y sont déjà très sensibles, mais aussi, plus largement, pour les instances dirigeantes.

Néanmoins, l'initiative de l'UdM de lancer une communauté dédiée à la performance digitale pourra permettre aux marques et entreprises qui y participent de s'engager de manière cohérente dans ces efforts, et de travailler ensemble à une meilleure appréhension des défis et des possibilités du marketing numérique dans un monde réellement, désormais, « omnicanal ».



2 Un ensemble de facteurs exogènes contraignent les logiques historiques du marketing numérique à évoluer

Avec la démocratisation d'internet à la fin des années 1990, l'avènement des réseaux sociaux à la fin des années 2000 puis la crise sanitaire en 2020, le numérique s'est progressivement imposé comme une composante majeure de la stratégie marketing de la plupart des entreprises. Depuis l'avènement du smartphone depuis 2007 et sa démocratisation dans les dix dernières années, l'adéquation du marketing à ce canal individuel et presque intime est également devenue un enjeu majeur. Reprenant et déclinant les objectifs du marketing « traditionnel », le marketing numérique s'est progressivement affranchi des pratiques historiques, au gré des (r)évolutions technologiques et des transformations sociétales.

Les entreprises et leur marketing digital doivent désormais s'adapter à un contexte inflationniste et aux réponses monétaires et fiscales que cela engendre, en plus des bouleversements liés au Covid-19 et à la guerre en Ukraine. Les stratégies marketing et les outils qui les sous-tendent doivent s'adapter à ces défis, tout en tenant compte de l'évolution de la réglementation et de la transformation des usages et des attentes de leurs clients.

2.1 L'écosystème du marketing numérique est bouleversé par une combinaison d'injonctions socio-économiques contradictoires et de nouvelles technologies

Le contexte macro-économique français, européen et mondial, souffre, depuis quelques années, d'une grande instabilité.

Alors que l'économie mondiale, ralentie par la crise sanitaire du Covid-19, commence à peine à retrouver ses dynamiques pré-pandémiques (à titre d'exemple, l'économie française vient de retrouver, 3 ans après le démarrage de la pandémie, un niveau de PIB comparable à la période pré-Covid, comme illustré en Figure 2.1), les récentes évolutions géopolitiques ont entraîné une explosion des prix de l'énergie, provoquant une inflation comparable à celle subie lors des chocs pétroliers du début des années 70. Selon l'INSEE, l'inflation annuelle s'établit ainsi à 5,2% sur l'année 2022 (voir Figure 2.2).

Figure 2.1: Evolution du PIB nominal français depuis 2017 [Source : INSEE, 2023]

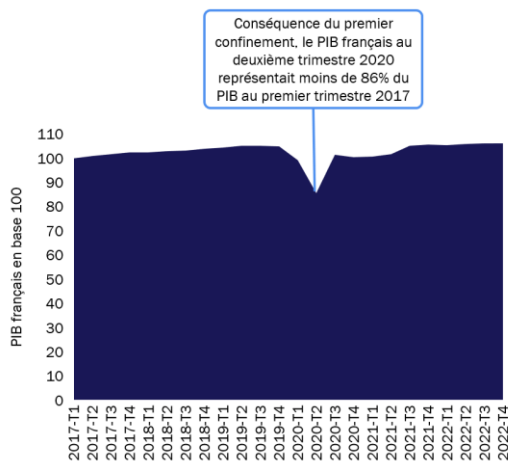
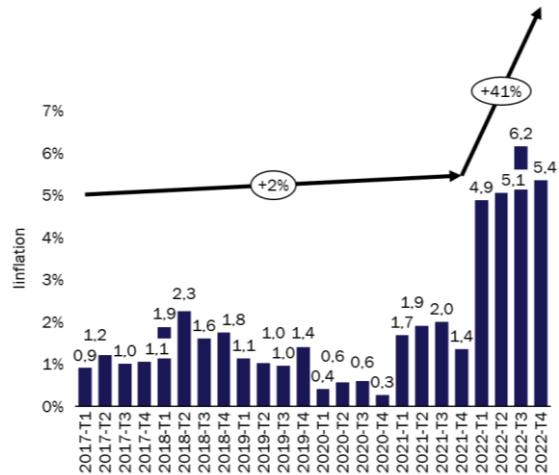


Figure 2.2: Evolution de l'inflation en France depuis 2017 [Source : INSEE, 2023]

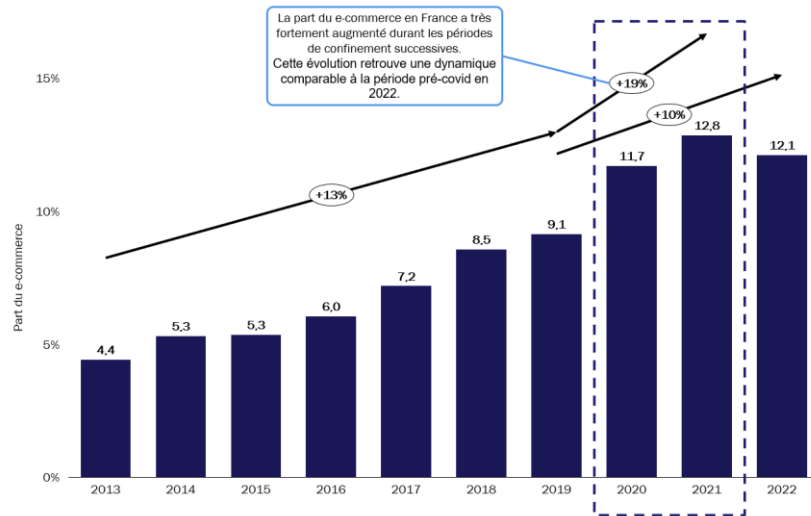


Concrètement, ces pressions macro-économiques se traduisent pour les entreprises par une érosion des marges et une croissance affaiblie, nécessitant une nouvelle vision stratégique, plus souvent centrée sur la réduction des coûts que le développement des performances commerciales.

Parallèlement à ces évolutions du contexte macro-économique, plusieurs phénomènes sociétaux changent progressivement le rapport des Français au numérique et leurs habitudes de consommation.

La pandémie, et plus particulièrement sa gestion via des limites strictes aux interactions physiques, a accéléré la pénétration des usages numériques au sein de la société. Le « *click and collect* », le e-commerce ou encore le télétravail, bien que déjà présents avant la pandémie, ont connu une très forte croissance et ces nouvelles habitudes semblent devoir perdurer post-Covid. Comme illustré en Figure 2.3, la part du e-commerce en France a ainsi fortement augmenté entre 2019 et 2021, avec un taux de croissance annuel moyen de 19% sur cette période, soit 6 points de plus que sur la période de 2013 à 2019.

Figure 2.3: Evolution de la part du e-commerce en France [Source : Analysys Mason, EIU, 2023]



Outre ces changements d'habitudes de vie et de consommation, la numérisation accrue du quotidien semble s'accompagner d'un recul de l'acceptabilité de la publicité en ligne au travers particulièrement d'une défiance croissante quant à son caractère ciblé.

A titre d'illustration, une étude menée par YouGov³ (voir Figure 2.4) montre que les sondés français ont tendance à faire plus confiance aux publicités venant des supports traditionnels plutôt qu'aux publicités en ligne. Cette défiance se constate notamment par la multiplication des logiciels de blocage de publicité, qui se sont développés ces dernières années. Par ailleurs, les logiques de ciblage publicitaire et de suivi du parcours client sont de plus en plus perçues comme intrusives et le risque d'exploitation potentiellement abusive des données personnelles est devenu une préoccupation majeure des utilisateurs du numérique: selon un sondage réalisé par Quantcast et USC Dornsife⁴, 60% des sondés se sentent ainsi concernés par les enjeux de confidentialité des données dans le contexte des publicités en ligne, et ce quelle que soit la classe d'âge considérée.

Plusieurs acteurs du numérique se sont emparés de ces préoccupations légitimes et ont développé des outils destinés à limiter le suivi des utilisateurs (ATT pour Apple, désactivation des cookies tiers pour Google Chrome ou Mozilla Firefox). Le succès de ces outils (seul 25% des utilisateurs d'application mobile acceptent de partager leurs données via l'ATT d'Apple⁵) tend à montrer la diffusion de ces préoccupations au sein de la population tout en signalant la disparition progressive des données tierces, évoquée en partie 3.

³ YouGov, Inside Radio, Comarketing-News, (January 2021), Trust in advertising in France 2021, by medium, In Statista : <https://www.statista.com/statistics/1302192/trust-advertising-france-medium/>

⁴ Factual, USC Dornsife, (April 2019), U.S consumer concerns on data privacy, In Statista, <https://www.statista.com/statistics/1052516/us-consumer-concerns-on-data-privacy/>

⁵ <https://www.mediapost.com/publications/article/373613/privacy-update-att-idfa-opt-in-rate-at-25-overal.html>

Figure 2.4 : Confiance en les publicités selon le vecteur de diffusion⁶

[Source : YouGov, Inside Radio, Comarketing-News, in Statista, 2021]

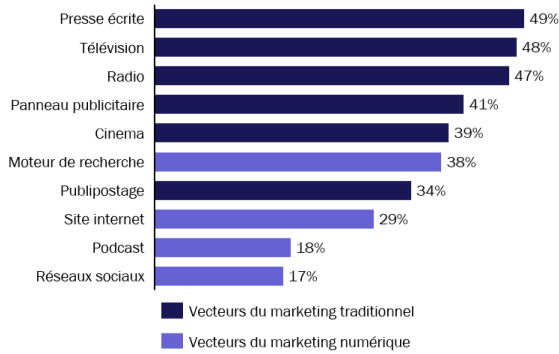
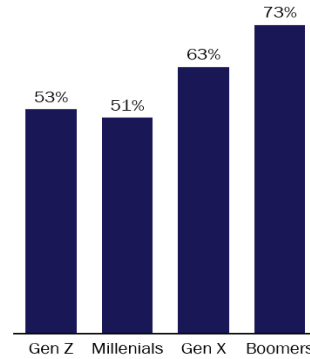


Figure 2.5 : Méfiance concernant la confidentialité des données, % modérément ou très concerné⁷

[Source : Factual, University of Southern California, in Statista, 2019]



Face à ce contexte nouveau, les outils de marketing numérique s’adaptent, évoluent et se diversifient pour accompagner les nouveaux parcours clients et la multiplication des canaux de vente :

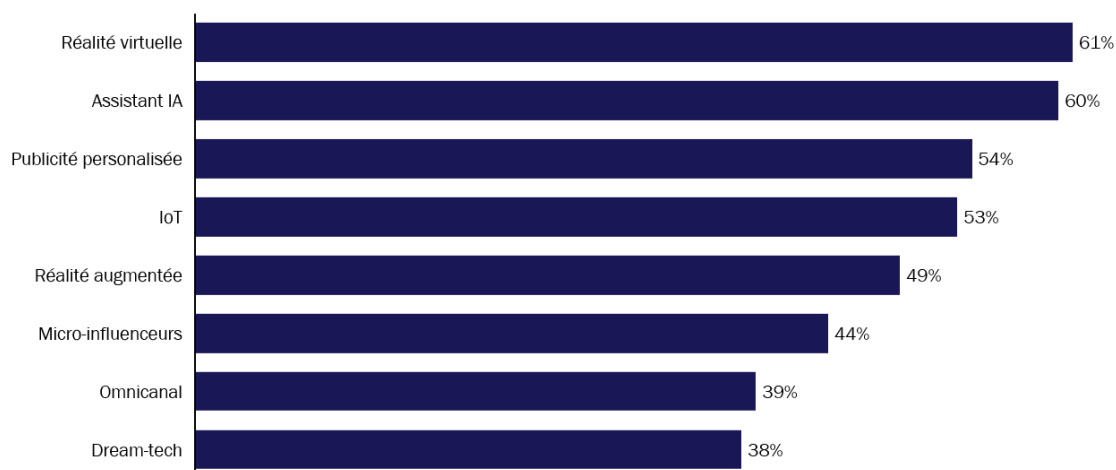
- le « phygital », approche hybride mêlant vente physique et outils numériques, permet de répondre au parcours client moderne, où la frontière entre physique et numérique devient souple : un client exposé à un produit ou service lors d’un parcours en ligne, peut être amené à convertir son intérêt en achat dans une boutique physique ;
- de nouveaux outils, permettant d’exploiter la capacité de l’intelligence artificielle (IA) à extraire de données riches mais mal comprises des tendances et prédictions, permettent de retrouver l’efficacité des logiques de ciblage publicitaire dans un contexte de raréfaction de la donnée et d’interconnexion des outils publicitaires avec les données de première partie (par exemple CRM) ;
- les marketplaces et le paiement, historiquement perçus comme des intermédiaires, permettent à leurs acteurs de développer une activité de marketing numérique (Shopify, Apple Pay, Amazon), basé sur l’agrégation de vendeurs tiers ;
- la livraison et le service après-vente deviennent des enjeux prioritaires de l’acquisition et la fidélisation client, et évoluent grâce à l’apparition et au développement de plateformes unifiées de livraison, d’outils d’optimisation statistique des parcours logistiques ou encore l’évolution des outils de support clients (*chatbot*, assistance vocale, etc...) ;
- de nouveaux vecteurs marketing se développent, venant compléter les outils traditionnels (publicité en ligne, mailing...), comme par exemple la publicité personnalisée ou l’assistance

⁶ Les sondés répondaient à la question : « A quel point faites-vous confiance aux publicités provenant de chacun de ces médias ? »

⁷ Les sondés répondaient à la question : « Vous sentez-vous concernés par la confidentialité des données ? »,

par intelligence artificielle. Ces nouveaux vecteurs suscitent des réactions diverses selon leur nature comme le montre les recherches de Charney Research et Toluna Corporate⁸ (Figure 2.6).

Figure 2.6: Favorabilité des consommateurs aux nouvelles [Source : AMA New York, Charney Research, Toluna Corporate, in Statista, 2021]



Ces évolutions, conjoncturelles, sociétales et technologiques, contraignent les logiques de marketing numérique à évoluer : d'une part en partageant mieux, au sein de l'entreprise, les objectifs marketing et d'autre part, pour faire face aux frictions qui freinent les logiques d'efficacité.

2.2 Cette « nouvelle donne » numérique se traduit par l'évolution du suivi des objectifs de marketing et de leur communication au sein de l'entreprise

Le marketing numérique est contraint de s'adapter à cet écosystème en changement, pour continuer à contribuer aux objectifs de croissance et de rentabilité des entreprises. Cela se traduit par une évolution du suivi et du partage de la performance marketing sur les plans financier et opérationnel ainsi que par la prise en compte d'objectifs nouveaux.

Les contraintes financières auxquelles font face les entreprises dans le contexte macroéconomique évoqué précédemment ont un impact direct sur les budgets marketing. Selon l'IPA Bellwether Report⁹ qui compare les coupes budgétaires des départements marketing aux perspectives financières de l'entreprise, on observe une forte corrélation entre la baisse des perspectives financières de l'entreprise et les budgets marketing. Ainsi, au cours des 20 dernières années, les budgets marketing ont par deux fois connu une décroissance de plus de 40%, en 2008/2009 suite à la crise financière, et en 2020/2021 à la suite de la pandémie.

⁸ AMA New York, Charney Research, Toluna Corporate, (August 2021), Marketing technologies seen as favorable by consumers in the U.S. 2021, In Statista, <https://www.statista.com/statistics/1283714/marketing-technologies-consumer-favorability-us/>

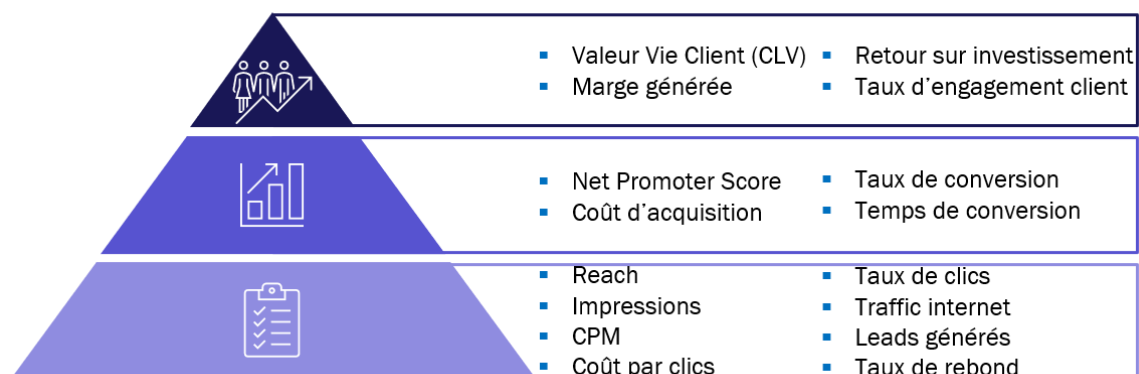
⁹ <https://www.pmi.spglobal.com/Public/Home/PressRelease/23a8befc9c6942b5ac2e96921eac3616>

Les équipes marketings et leurs décideurs doivent donc composer avec une sobriété budgétaire accrue tandis que les attentes de performance ne diminuent pas, ce qui se traduit par une prééminence renouvelée de la notion de retour sur investissement marketing.

En complément de ces restrictions budgétaires, les performances opérationnelles des départements marketing sont scrutées de plus en plus attentivement, ce qui se traduit, pour les équipes marketing, par la nécessité d'uniformiser la lecture de la performance du marketing numérique au sein de l'entreprise.

Ce besoin accru de partage d'information se traduit par une évolution des KPIs suivis, pour les rendre plus intelligibles aux autres parties prenantes au sein de l'entreprise. Dès lors, n'est plus seulement pris en compte le coût par action d'un canal de marketing numérique (par exemple *search* ou *social*), mais ces nouveaux types de KPIs tentent de refléter, autant que possible, la valeur globale d'un client (par exemple *Customer Lifetime Value*) ainsi que la marge générée par chaque action de marketing.

Figure 2.7: Exemples d'indicateurs clés (KPI) du marketing numérique [Source : Analysys Mason, 2023]



Ces KPIs, plus complexes à définir et à mettre en œuvre, reflètent généralement mieux les objectifs marketing en les corrélant aux objectifs financiers des entreprises. Ils permettent ainsi une meilleure communication des enjeux du marketing numériques auprès des directions générales et financières.

Ce meilleur suivi et partage des objectifs du marketing numérique s'accompagne de nouveaux drivers de satisfaction de ces objectifs. Les aspects liés au *branding* (*awareness*, réputation, positionnement) sont de plus en plus informés par la prise de conscience généralisée de l'importance des politiques ESG (environnement, social et gouvernance) des entreprises et l'expérience client, au sens large, est devenu un levier primordial d'acquisition et de rétention des clients.

En termes de moyens, de nouveaux canaux de communication tels que le recours aux influenceurs et aux communautés d'intérêt sont venus compléter les vecteurs traditionnels de la publicité numérique et un passage obligé pour remplir les objectifs de *branding* et de suivi de l'expérience client.

Malgré cet effort d'ouverture, et d'évolution, le marketing numérique continue de faire face à différentes frictions (gouvernance, complexité technologique, remise en question des logiques de mesure) qui complexifient la démonstration de son efficacité.

2.3 L'efficacité du marketing numérique se heurte à une variété de frictions nouvelles qui complexifient la démonstration du retour sur investissement

Les frictions, rencontrées par des départements marketing accompagnant à marche forcée les changements évoqués précédemment, sont principalement liées à la gouvernance et aux compétences, à la complexité des outils technologiques nécessaires, ainsi qu'aux problématiques liées à la mesure de la performance du marketing numérique.

Si, comme expliqué précédemment, les acteurs du marketing se sont remis en cause pour proposer des indicateurs plus compréhensibles et universels de suivi des performances, la diffusion de ces nouveaux KPI demeure problématique :

- Les dirigeants (directeurs généraux, directeurs financiers) doivent s'appropriier ces nouveaux indicateurs. Or, ces KPI peuvent non seulement être intrinsèquement complexes mais aussi, bien souvent, procéder de logiques numériques qui sont parfois étrangères à certains dirigeants. Cet écart de compréhension peut être de nature à creuser un fossé entre membres du comex « *digital-friendly* » et membres du comex « classique », ce qui se traduit *in fine* par des arbitrages potentiellement sous-optimaux. A titre d'illustration, une étude relayée par la Harvard Business Review¹⁰ montre que sur 100 fiches de postes de comex d'entreprise du Fortune 1000 analysées, la notion de digital apparaît dans 100% des fiches de postes de CMO revues mais dans seulement 10% des fiches de postes de CFO.
- Dans les services ou entités commerciales, chargées notamment de la mise en œuvre d'une proportion importante des objectifs marketing décidés par le management de l'entreprise, il est souvent délicat d'aligner les objectifs groupe et les objectifs locaux, en raison de la complexité organisationnelle de grands groupes (filiales géographiques, *business units* en silo...) et malgré un langage mieux partagé entre ventes et marketing.
- Un exemple précis de cette difficulté d'alignement concerne l'empreinte carbone du numérique. Pour les directions générales, cette empreinte devient un facteur à part entière dans la prise de décision et la capacité du numérique à participer à sa réduction, notamment dans le cadre du marketing, mais semble ne pas avoir été pleinement prise en compte par les équipes marketing.

Outre ces frictions liées à la gouvernance ou à la communication au sein de l'entreprise, la grande complexité des outils numériques et de l'écosystème du marketing numérique en général peut être source de problèmes pour les entreprises. Cette complexification, engendrée par les transitions technologiques mentionnées précédemment ainsi que par la multiplication et la complexification des parcours clients, notamment en ligne, a des impacts concrets pour l'entreprise :

¹⁰ <https://hbr.org/2021/03/is-your-c-suite-equipped-to-lead-a-digital-transformation>

- le foisonnement des outils de marketing numérique et leur grande spécialisation peut complexifier le choix, pour une entreprise, de la technologie optimale à son besoin ;
- la configuration, l'exploitation et la maintenance de ces outils pose la question des talents et de la gestion de la compétence peut-être complexe à internaliser pour une entreprise qui n'est pas centrée sur le digital, en particulier dans un contexte de changements technologiques rapides ;
- si l'externalisation d'une partie des compétences (et travaux) de marketing numérique à des agences spécialisées et partenaires technologiques peut répondre en partie au problème, elle pose des questions d'indépendance technologique, de contrôle et parfois de transparence.

Enfin, et malgré des outils numériques toujours plus sophistiqués, la mesure de la performance des actions de marketing devient de plus en plus complexe, alors que les canaux de marketing et de vente se multiplient :

- une campagne marketing se décline désormais suivant de nombreux canaux d'audience : marketing d'influence, *search ads*, publicité TV, publicité vidéo en ligne. Mesurer la performance d'une telle campagne, et en particulier la contribution individuelle de chaque canal, devient très complexe ;
- de nouvelles plateformes en ligne continuent de se développer, notamment les places de marché, qui permettent une agrégation de l'offre et de la demande et participent à la prolifération des canaux de vente. En outre, comme évoqué précédemment, la réouverture postpandémique de l'économie « physique » a mis l'accent sur les parcours clients hybrides combinant les points de contact en ligne et le commerce physique ;
- les contraintes imposées aux entreprises sur l'utilisation des données personnelles ont créé de nouveaux enjeux de mise en conformité des processus internes avec le RGPD et les règles imposées par la CNIL ;
- ces contraintes et la fin annoncée des cookies tiers rendent moins (voire plus du tout) lisibles les parcours clients en ligne, en même temps que ces parcours se complexifient.

Dans ce contexte délicat, où les problématiques diverses et les injonctions contradictoires se multiplient, les entreprises sont contraintes de réagir rapidement pour tenter de maintenir à court terme l'efficacité du marketing numérique : la fin des données de tierce partie et la complexification des parcours clients, notamment, entraînent une évolution des outils, des processus et de l'organisation des entreprises, comme évoqué en partie 3.

A plus long terme, l'optimisation de la performance du marketing numérique passe par sa transformation en un sujet transverse et stratégique, au cœur de l'entreprise. Cela a des implications technologiques et organisationnelles qui font l'objet de la partie 4.

3 La raréfaction des données et les parcours clients complexes ont précipité plusieurs changements d'outils et de méthode

Le présent rapport est en partie le fruit de différents entretiens avec des membres de l'UDM et d'autres entreprises ou parties prenantes de l'écosystème du marketing digital (y compris Google), qui œuvrent dans des secteurs d'activité variés et avec des modèles économiques très différents. Cette section vise à synthétiser ces discussions et poser un diagnostic synthétique de l'état du marketing numérique en France, dans un cadre analytique.

Il ressort en particulier de nos recherches et entretiens que l'importance des données propriétaires se renforce d'autant plus que le développement de l'omnicanalité des parcours clients, évoquée précédemment, complexifie la lisibilité des efforts de marketing. Pour répondre à ces enjeux, les outils s'adaptent (résurgence d'outils classiques ou outils nouveaux) pour permettre au marketing numérique de retrouver, au moins en partie, ses logiques d'efficacité.

Des enjeux importants demeurent néanmoins, au vu desquels des éléments de réponse se cristallisent, ce qui fait l'objet de la partie 4.

3.1 La disparition programmée des données tierces confirme l'importance stratégique des données « *first party* » et, dans une moindre mesure, « *second party* »

L'efficacité du marketing numérique repose en grande partie sur l'exploitation et l'analyse de données, en particulier de données relatives aux intérêts et au profil des individus qui constituent la cible des activités marketing. Si ces individus peuvent être identifiés, soit directement (par exemple via leur nom) ou indirectement (si ces informations sont suffisamment précises et se recoupent), ces données tombent sous l'égide de la réglementation des données personnelles et requièrent un traitement conforme à la loi et à la réglementation. Ces analyses de données, en temps différé ou en temps réel, permettent d'extraire des informations utiles aux services et outils marketing pour déterminer les actions optimales à mener au regard de leurs objectifs. Mais le cadre (réglementaire, sociétal...) dans lequel sont exploitées ces données, ainsi que tout l'écosystème afférent, sont en constante évolution depuis plusieurs années et il est souvent complexe pour les entreprises de suivre le rythme imposé.

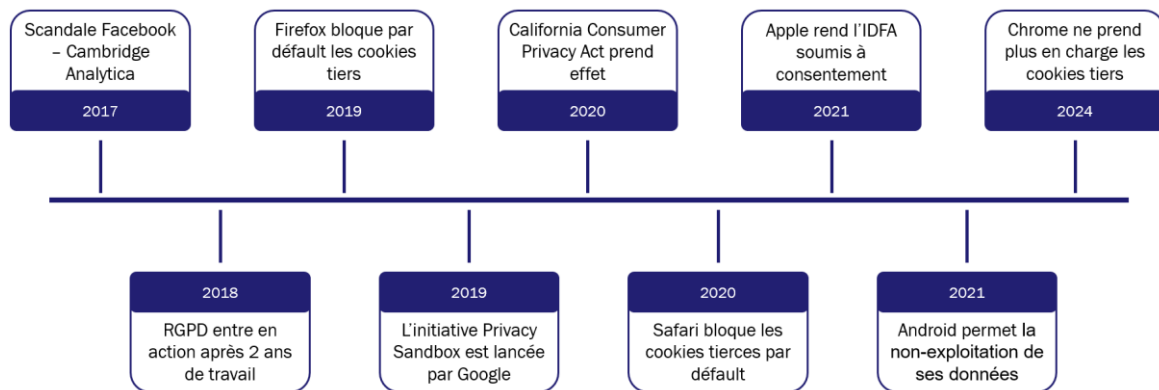
Les données exploitées par les entreprises diffèrent selon leurs origines et leurs modes d'acquisition :

- La « *first party data* » représente les données que l'entreprise collecte directement auprès de son propre public ou de ses clients. Cela peut comprendre, par exemple, les comportements de navigation, l'historique d'achats ou encore des données démographiques ou sociétales.
- La « *second party data* » sont les données qu'une entreprise a collectées et qui sont partagées avec une autre, en conformité avec la régulation en vigueur. Pour l'entreprise qui collecte les données, il s'agit finalement de « *first party data* » et pour celle avec qui elles sont partagées, on parle de « *second party data* ».

- La « *third party data* » est la donnée tierce, obtenue auprès de sources externes telles que des courtiers ou des agrégateurs de données. Ces données sont collectées à partir de diverses sources, notamment par l'intermédiaire de cookies, et sont, elles aussi, sujettes à des contraintes réglementaires de plus en plus fortes.

Le développement d'internet dans les années 2000 et des réseaux sociaux dans les années 2010 a permis un foisonnement de l'écosystème de l'Adtech en général, et des logiques de ciblage et d'exploitation des données en particulier. Ce foisonnement a pu entraîner des abus que les régulateurs ont tenté de juguler. La Figure 3.1 retrace de manière illustrative cette évolution.

Figure 3.1: Restriction sur le traçage des données, de 2017 à 2024 [Source : Analysys Mason, 2023]



Les autorités publiques ont développé et mis en œuvre plusieurs outils réglementaires : le RGPD en Europe en 2016 ou encore le CCPA en Californie en 2018. Ces outils juridiques sont mis en œuvre de manière de plus en plus systématique par les régulateurs nationaux, notamment par la CNIL en France qui a pris, en 2022, 21 décisions de sanctions, pour un montant avoisinant les 100 millions d'euros.

Ces initiatives législatives et réglementaires ont rencontré un changement d'attitude de plus en plus généralisé de la part des utilisateurs, notamment après les révélations d'abus dans le cadre d'élections (affaire Cambridge Analytica en 2018).

Pour anticiper, ou mettre en application, ces nouveaux règlements, et pour répondre aux préoccupations croissantes des usagers, les acteurs de l'ensemble de la chaîne de valeur numérique, ont développé un ensemble de technologies visant à limiter le suivi des utilisateurs par un partage plus restreint des données personnelles, avec un accent particulier sur la sécurité des données de leurs utilisateurs. Apple intègre désormais dans ses terminaux (iOS 14 et plus récent) le mécanisme dit ATT (« *App Tracking Transparency* ») qui empêche toute collecte de données sans consentement explicite des utilisateurs. Mozilla a introduit en mars 2023 le « *Total Cookie Protection* » visant à bloquer tout suivi entre sites internet. De même, Google, à travers son navigateur Chrome, a annoncé la fin de la prise en charge des cookies tiers d'ici mi-2024 et le développement avec d'autres acteurs de technologies alternatives nommées « *Privacy Sandbox* ».

Ces évolutions, techniques et réglementaires, se traduisent par la fin annoncée des données de tierces parties, avec une raréfaction des données historiquement utilisées pour suivre le parcours des utilisateurs en ligne et leurs actions. Dès lors, l'unique¹¹ source de données exploitable sans limitation, sous réserve d'un consentement des utilisateurs, est la donnée *1st party*, dont l'importance est désormais non seulement avérée mais aussi croissante : cette source de données devient critique pour alimenter les outils de marketing numériques et tenter de maintenir les performances historiques des outils de marketing numérique. Par ailleurs, plusieurs dirigeants à qui nous avons parlé ont mis en avant la possibilité d'offrir des services plus personnalisés aux clients actuels ou prospectifs, en échange d'un partage clairement consenti de certaines données personnelles.

Il convient dès lors aux entreprises de développer une stratégie de renforcement de leur *1st party data* pour compenser la fin programmée de la donnée tierce. Certaines marques à qui nous avons pu parler, mettent d'ores et déjà en place de nouvelles stratégies de collecte de données :

- Augmenter la quantité et la qualité des données collectées en propre en permettant aux clients ou prospects de visualiser le gain qu'ils retirent à partager leurs informations, qui peut prendre différentes formes telles des avantages promotionnels (programme de fidélité, promotions, etc...) ou une expérience particulière (luxe, etc...). Ces mécaniques sont d'ores et déjà appliquées dans les secteurs où les montants d'achat sont importants (luxe, automobile...).
- Augmenter la fréquence à laquelle les données sont collectées pour permettre un suivi dans le temps des clients et ainsi évaluer leurs parcours. Des points de contacts courts mais réguliers auront tendance à être plus efficaces que des sessions plus en profondeur. La notion de service après-vente est ici centrale dans la mise en œuvre de ces points de contact.

Avoir un contrôle et une vision très précise des données clients permet également aux entreprises de gérer les problématiques liées à l'omnicanaliété.

3.2 L'omnicanaliété, accentuée par les nouvelles habitudes de consommation, complexifie la compréhension des parcours clients et de l'efficacité des actions de marketing

Au gré des changements d'habitude de consommation évoqués précédemment, la frontière entre parcours numériques et physiques est devenue de plus en plus poreuse. Proposer simultanément des expériences « physiques » et numériques cohérentes, tout en s'assurant de l'efficacité de chacune et en cherchant une cross-fertilisation de ces deux mondes, est devenu un enjeu de premier ordre pour les entreprises avec lesquelles nous avons discuté.

Cette omnicanaliété se traduit d'abord par la multitude, déjà bien comprise, de canaux marketing ou d'audience disponibles pour toucher clients et consommateurs : media traditionnels (TV, radio ou presse) d'une part et canaux numériques (les sites internet, les réseaux sociaux, les podcasts, le marketing d'influence, la publicité en ligne) d'autre part. L'évolution récente dans la gestion de ces multiples canaux provient d'une prise de conscience de la nécessité d'aligner les différents messages

¹¹ C'est également vrai, dans une moindre mesure, pour la donnée *2nd party*.

et campagnes sur l'ensemble des canaux, dans une logique de cohérence, pour en maximiser l'efficacité. Cela induit une évolution assez subtile du marketing devant ou gagnant à être bien centré sur les clients ou audiences de ces messages, plutôt que sur un produit spécifique.¹²

Dans ce cadre l'omnicanalité se traduit également par une multiplication et une diversité des parcours clients qui peuvent alterner, pour une même intention d'achat, entre numérique et physique, de la prise de connaissance d'un produit à la conversion en achat.

La prise en compte conjointe des canaux marketing et des canaux de vente, et la recherche de cohérence entre tous ces différents canaux, deviennent des enjeux forts d'efficacité et de performance marketing d'une entreprise. Cela a un effet non seulement sur l'activation des clients potentiels et les ventes, mais également sur la fidélisation des clients : selon Invesp¹³, les entreprises proposant une stratégie omnicanale d'engagement client voient leur taux de fidélisation monter à 89% en moyenne contre 33% pour les stratégies d'engagement sans omnicanalité. Toujours selon la même étude, les clients réalisant à la fois des achats en ligne et en physique ont une Valeur Vie Client (*Customer Lifetime Value*) 30% supérieure à ceux qui n'utilisent qu'un seul canal. De plus, d'après une étude de McKinsey,¹⁴ les campagnes omnicanales s'avèrent aussi efficaces, sinon plus, pour atteindre et servir les clients que les approches plus traditionnelles dans 65% des cas en avril 2020 et dans 94% des cas en novembre 2021).

Cette omnicanalité présente des enjeux marketing complexes pour les entreprises, exacerbés non seulement par la raréfaction des données tierces mais aussi par la difficulté à suivre un parcours client en ligne, et *a fortiori* celle de faire le lien avec les interactions physiques.

Comme mentionné précédemment, les canaux de marketing et vente sont devenus très perméables : un client peut ainsi commencer son parcours en numérique avant de le finir dans en boutique (découverte d'un produit sur Instagram et achat chez Sephora par exemple). Le suivi du parcours et l'identification du client, ainsi que la mise en cohérence/relation des différents points de contacts sont désormais extrêmement complexes, en particulier suite aux restrictions sur les cookies tiers, ce qui génère des tensions au sein des équipes marketing. En particulier, l'attribution de la performance des actions marketing s'est révélée être une des principales difficultés pour les équipes marketing au cours des entretiens menés. Identifier l'impact de chaque point de contact dans un écosystème multi-canal requiert à la fois une granularité et une corrélation de données rendues quasi-impossibles avec la disparition des données tierces.

Plusieurs marques, notamment celles possédant leur propre réseau de distribution ou boutique online, nous ont également fait part d'une problématique inhérente à l'omnicanalité : la concurrence et possible cannibalisation entre canaux de ventes. Dans de nombreuses entreprises, les départements marketing traditionnel et numérique sont encore organisés en silo ; la mixité des parcours entre

¹² L'un de nos interlocuteurs mentionnait d'ailleurs la nécessité qu'une campagne réussie « fasse réagir et parler », en particulier sur les réseaux sociaux

¹³ <https://www.invespro.com/blog/state-of-omnichannel-shopping/>

¹⁴ <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/b2b-sales-omnichannel-everywhere-every-time>

physique et numérique peut ainsi créer des tensions entre équipes (campagne numérique qui se traduit par des conversions en physique et vice versa) sur l'attribution des performances. En outre, l'apparition dans le paysage de la vente en ligne de nombreuses marketplaces et revendeurs en ligne, couplée à des comportements consommateurs plus mûrs (comparateurs de prix, utilisation systématique de promotions) accentue ces effets de cannibalisation entre canaux de vente et rend difficile, pour les marques, le pilotage de ces canaux de vente et des niveaux de marge afférents.

Par ailleurs, nos entretiens ont confirmé que, de manière sous-jacente, la gestion de la chaîne logistique est devenue un sujet majeur du marketing de manière générale, et du numérique / omnicanal en particulier. Les problèmes d'approvisionnement liés au Covid-19 et le contexte inflationniste depuis rendent la constitution et le maintien de stocks moins aisé et plus coûteux. Optimiser les transports (y compris la livraison finale) ou démontrer une grande traçabilité et transparence sur le parcours de ses produits sont autant de points extrêmement importants aujourd'hui dans l'image de marque et l'expérience client. La gestion des stocks dans un contexte omnicanal se transforme en une question de priorisation des vecteurs de vente selon les objectifs marketing ou commerciaux de l'entreprise. Garantir ses propres stocks ou privilégier les partenariats avec les marketplaces impacte directement les niveaux de marge de l'entreprise et, potentiellement, son image de marque.

La gestion complexe de l'omnicanalité, tendance de fond désormais ancrée dans la société, tant d'un point de vue opérationnel que stratégique nécessite, pour soutenir les services marketing dans leurs logiques de performance, une évolution de leur écosystème d'outils.

3.3 Pour faire face à ces enjeux, les entreprises s'adaptent progressivement en faisant évoluer leurs outils, compétences et pratiques

En réponse aux défis posés par l'omnicanalité et par la raréfaction des données, les entreprises avec qui nous sommes entretenus mettent en place différentes solutions. Globalement, elles combinent toutes une attention accrue à la collecte et l'exploitabilité des données clients *first party*, un recentrage sur des techniques et pratiques traditionnelles telles que le « *media mix modeling* », et le développement d'approches et d'outils nouveaux. Ces derniers reposent sur une collaboration avec des partenaires externes (agences, prestataires de service marketing numériques, fournisseurs de services de cloud et de logiciels spécialisés).

L'uniformisation et l'exploitation des données au sein de l'entreprise est un sujet commun à toutes les marques que nous avons rencontrées

Toutes les entreprises à qui nous avons parlé dans le cadre de cette étude estiment très clairement que mieux exploiter leurs données propres est essentiel pour la performance de leurs approches marketing. Le degré de maturité des systèmes de gestion des données clients (CRM), ainsi que leur interconnexion avec d'autres systèmes informatiques internes et externes, semble varier fortement entre les entreprises, mais toutes mettent en avant le besoin d'assurer la cohérence et la visibilité interne et transverse de ces données. Les objectifs mis en avant par la grande majorité de nos interlocuteurs sont le besoin d'une source unique de données clients, qui puisse être enrichie par de

nouveaux processus et outils, et surtout exploitée conjointement par les équipes marketing, vente, logistiques, etc.

La qualité et l'exploitabilité des données sont un enjeu d'efficacité essentiel. D'après une étude de McKinsey,¹⁵ les dirigeants employés sondés estiment qu'environ 30% du temps total de travail de leurs employés est passé sur des tâches à faible valeur en raison de problèmes liés à la qualité des données. Cette proportion passe à seulement 5-10% pour les entreprises les plus efficaces, un gain très important qui permet aux équipes de se focaliser sur leurs objectifs stratégiques.

En pratique, ces problématiques vont bien au-delà du champ d'influence et d'action des équipes marketing et débordent généralement sur l'organisation digitale transverse de l'entreprise. Parmi les exemples qui ont été évoqués par nos interlocuteurs, l'importance de s'assurer que l'on dispose bien, en stock et à la vente, des produits que l'on promeut, est évidemment essentiel. De même, la capacité à centraliser les informations relatives à la livraison de produits vendus en ligne permet de mieux comprendre les tenants et aboutissants de la satisfaction des clients essentielle à leur fidélisation.

Les techniques traditionnelles de mesure de l'efficacité demeurent pertinentes malgré une lisibilité réduite

Pour une partie des marques rencontrées, un outil de marketing « traditionnel », le Marketing Mix Modeling (MMM), redevient un outil utile, voire central, pour piloter et essayer de mesurer la performance de différents canaux marketing. Le MMM est une approche analytique qui permet de quantifier l'impact de diverses activités marketing sur les ventes et de définir et comparer leur efficacité entre elles. C'est une méthodologie complexe à mettre en œuvre, typiquement mise à jour annuellement ou trimestriellement, qui permet de fixer un cap global.

Cette complexité et relative lenteur de mise à jour du MMM laisse une place importante à des outils et méthodes de mesure de performance plus rapides. Les canaux traditionnels du marketing numérique, *search*, *social* et *display*, restent bien sûr primordiaux, et disposent d'outils de mesure de performance bien établis. Les équipes marketing continuent donc de suivre et de piloter des indicateurs de performances qu'elles maîtrisent bien : coût par click, par lead, par vente, et taux de conversion attendants.

Ces approches restent focalisées sur une mesure du retour sur investissement basée sur les revenus. Le pilotage omnicanal permis par le MMM est relativement lent et complexe et se voit donc complété par une optimisation par canal rapide mais désormais plus fragmentée. En pratique, la plupart des entreprises continuent à travailler avec des prestataires traditionnels, tels que les agences marketing, qui sont souvent dédiés à un canal spécifique (une agence pour la TV, une pour les réseaux sociaux, etc.).

¹⁵ <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/designing-data-governance-that-delivers-value>

De nouveaux outils se développent pour permettre une optimisation plus poussée des audiences, des canaux et des mesures de performance, mais restent complexes pour beaucoup d'entreprises

Certaines entreprises, en particulier les plus grosses et/ou celles disposant d'un niveau de maturité technologique important, mettent d'ores et déjà en œuvre de nouveaux outils pour compléter ces approches bien établies mais présentant des carences dans le contexte actuel.

Le choix du partenaire idéal pour les entreprises dépend donc en partie de sa maturité numérique et de ses objectifs, et en partie de la réponse que ces partenaires peuvent apporter. Certains outils prennent la forme de plateformes unifiées et varient dans leur fonctionnalité et leur valeur ajoutée. On retrouve ainsi des logiciels souvent ultraspécialisés qui permettent de mesurer et de piloter la performance de certains canaux (comme Sprinklr pour les réseaux sociaux). Ces logiciels agrègent des indicateurs provenant de différents sous-canaux (par exemple différents réseaux sociaux), et mobilisent les données *first party* de l'entreprise pour donner des résultats interprétables et exploitables à plus grande échelle.

D'autres acteurs proposent des solutions généralistes tel que l'outil Performance Max développé par Google. Ces plateformes permettent de piloter automatiquement, sous contrainte budgétaire, l'allocation des budgets marketing en vue d'optimiser les performances commerciales de l'entreprise, comme la maximisation des ventes. Propulsés par des moteurs d'intelligence artificielle sophistiqués, ces outils permettent d'aller plus loin dans l'optimisation des performances en prenant en compte non plus seulement le chiffre d'affaires mais aussi la marge réalisée sur différents produits et canaux de vente ou en travaillant avec des contraintes plus variées, telles que la disponibilité de stocks ou les délais d'approvisionnement.

Il est intéressant de noter que cette automatisation va au-delà du marketing de performance, et pourrait être amenée à toucher d'autres aspects du marketing numérique, y compris les phases de création de campagne en s'appuyant sur des algorithmes et une IA dite « générative ».

Des évolutions de pratiques complètent l'exploration de ces nouveaux outils. Parmi les approches mentionnées par plusieurs de nos interlocuteurs, certaines sont issues du monde du logiciel et de l'internet : « *Test and Learn* », basé sur les tests différentiels, et les méthodes dites agiles¹⁶ qui permettent à ces tests d'être implémentés et évalués très rapidement, puis d'être ensuite soit abandonnés soit généralisés à moindre coût. Cela renforce ainsi la probabilité d'aboutir à des initiatives efficaces, sans en avoir nécessairement une vision *a priori*.

¹⁶ Selon une étude de McKinsey, *Enterprise agility: Buzz or business impact?*, les organisations reconnues comme agile surperforment significativement par rapport aux entreprises moins agiles. Ainsi, on constate un taux d'engagement des employés supérieur de 30 à 40 points, d'une satisfaction client supérieure de 10 à 30 points et une performance opérationnelle supérieure de 30 à 50%. Cela entraîne une performance financière supérieure en moyenne de 20 à 30%, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/enterprise-agility-buzz-or-business-impact>

Les entreprises et marques sont conscientes du besoin continu de montée en compétence et de transformation, tant au niveau des outils et moyens humains que de leur organisation interne

Ces évolutions et adaptations permettent aux équipes marketing de continuer à travailler et d'essayer de gérer l'impact des tendances disruptives évoqués dans la partie 2. Cependant, tous nos interlocuteurs, même les plus sophistiqués, font état de problématiques persistantes que ces nouvelles implémentations ne résolvent pas complètement :

- Une bonne compréhension de l'interaction entre les différents canaux marketing et de vente reste difficile à atteindre. L'organisation industrielle de nombreux marchés, avec différents canaux de vente, directs et indirects (distributeurs et revendeurs), la complexité de certains modèles économiques (par exemple l'importance des revenus de maintenance dans la valeur d'un client automobile), et l'organisation de nombreuses entreprises en groupes aux pratiques plus ou moins harmonisées, rendent indispensable un mode opératoire qui accepte que les entreprises ne puissent pas tout voir, tout comprendre et tout mesurer.
- L'externalisation de processus d'optimisation à des agences ou des acteurs spécifiques demeure essentielle et semble offrir un équilibre entre performance et complexité intéressant pour beaucoup d'entreprises. Cependant, certaines d'entre elles, en particulier les plus grandes, habituées à piloter et contrôler leur marketing elles-mêmes, mettent en avant un risque de dépendance excessive à ces prestataires et partenaires. Cette crainte est de nature à freiner l'adoption d'outils performants, en particulier dans les entreprises qui ont un degré de maturité technologique qui leur paraît insuffisant pour évaluer et maîtriser ces risques.
- Enfin, la réconciliation des indicateurs de performance marketing et des objectifs stratégiques globaux des entreprises est un travail complexe, qui reste à améliorer pour beaucoup. Cela passe par une montée en compétence et en compréhension nécessaire sur le rôle du marketing numérique et sa mise en œuvre dans le cadre d'une optimisation non seulement des ventes, mais aussi de la marge ainsi que de la satisfaction et de la fidélisation des clients.

4 Optimiser la performance du marketing numérique passe par sa transformation en un sujet transverse et stratégique

A l'aune des challenges décrits dans les parties précédentes, trois grands axes se dégagent que toutes les entreprises vont être amenées à évaluer et à opérationnaliser d'une manière ou d'une autre. Cette mise en œuvre devra se faire dans le respect des spécificités de chaque entreprise, parfois même de chaque marque, ainsi qu'en fonction des marchés, produits et clients qu'elles adressent.

Premièrement, le développement et la mise en œuvre de plateformes de données unifiées et partagées au sein de l'entreprise doit se généraliser. Cette mise en œuvre doit s'accompagner d'une meilleure compréhension par l'entreprise de ses clients, via notamment une gestion plus transverse de leurs parcours à travers tous les métiers de l'entreprise.

Le deuxième axe concerne la mise en œuvre à plus grande échelle des nouveaux outils évoqués précédemment, en particulier des outils automatiques, pilotés par des algorithmes d'IA. Ces outils peuvent être déployés au sein-même de l'entreprise, ou via des partenaires technologiques, mais nécessitent dans tous les cas une montée en compétence des équipes marketing qui doivent non seulement utiliser ces outils mais aussi les intégrer dans le pilotage des démarches marketing de l'entreprise.

Finalement, les impératifs de performance et les progrès des outils de marketing numériques doivent permettre aux entreprises d'atteindre, *in fine*, une performance accrue. Cela passe par la poursuite d'objectifs plus complexes et proches de la création de valeur (marge, *customer lifetime value*), ainsi qu'une réelle intégration du marketing, du numérique / technologie, et des équipes en charge de la performance financière de l'entreprise, voire des équipes de production.

4.1 Le développement de plateformes de données unifiées et partagées au sein de l'entreprise doit contribuer à simplifier et optimiser la gestion de la performance

Comme évoqué dans la partie précédente, l'unification des données clients et leur exploitation par les équipes marketing en lien fort avec le reste de l'entreprise sont vues comme des objectifs essentiels à atteindre par toutes les entreprises. En pratique, cela passe par une transformation technologique et organisationnelle.

D'un point de vue technologique, le cloud et les systèmes de base de données à grande échelle rendent possible une réelle unification des données, en accès partagé entre tous les services de l'entreprise et en ligne avec les injonctions de conformité et de sécurité auxquelles toutes les entreprises avec qui nous avons échangé sont très sensibles.

Toutes ces données peuvent être stockées et consultées de manière homogène, ce qui permet d'éviter les silos informationnels : on parle parfois de « *data lakes* » comme métaphores d'un vaste ensemble de données très fluide.

La grande échelle à laquelle ces systèmes peuvent fonctionner, sans investissement majeur en infrastructure informatique propre, donne la possibilité à toutes les entreprises d'enrichir leurs bases de données avec de nouveaux indicateurs et mesures. Cet enrichissement concerne dans un premier temps les données clients, soit via un lien transactionnel direct (e.g. vente en ligne ou en magasins propres), un programme de fidélité, ou le référencement dans le cadre de campagnes variées (par exemple salon sectoriel).

Pour les équipes en charge du marketing numérique elles-mêmes, une plus grande capacité à collecter, stocker et traiter les données permet également de pallier en partie l'incapacité à identifier un client spécifique au sein de la multiplicité de canaux marketing et de points de contact. Cela soulève la question des outils et de la montée en compétence interne, qui sont détaillées dans la section 4.3.

D'un point de vue organisationnel, ces exemples montrent qu'une unification des données passe d'abord par une collaboration entre les différents domaines de l'entreprise en lien avec le client : marketing et vente, mais également logistique et service client. Pouvoir identifier rapidement les conflits potentiels et les synergies entre ces différentes fonctions permet une efficacité accrue pour tous.

La mise en œuvre d'outils technologiques performants et cross-fonctionnels requiert une excellente coordination avec les départements en charge des systèmes d'information (DSI / IT) qui sont très sollicités pour accompagner la transformation numérique dans tous les domaines, et ont souvent du mal à recruter les personnes dont ils auraient besoin. Dès lors, le succès de la stratégie IT d'une entreprise dépend de plus en plus de la capacité conjointe des départements IT et des autres équipes, y compris les équipes en charge du marketing numérique, à échanger, dans un langage commun à toute l'entreprise, sur les besoins fonctionnels, les contraintes d'implémentation et la budgétisation des efforts.

L'uniformisation des données et des systèmes dépend donc de la maturité des entreprises vis-à-vis du numérique, mais y contribue également. Les moyens technologiques évoluent plus rapidement que les facultés d'adaptation des entreprises et, dans ce contexte, une uniformisation des données, une montée en compétence de tous, et une bonne coordination entre équipes permet d'évaluer, tester et adopter de nouvelles solutions rapidement, dans une approche « agile » qui est un facteur de compétitivité important.

Pour simplifier et optimiser à terme la gestion de la performance de l'entreprise, les principes suivants, relatifs à la gestion de données semblent pertinents :

- Ériger la récolte de données first-party comme une priorité commune de l'ensemble des domaines/départements de l'entreprise, en particulier pour les entités au contact direct avec les clients.
- Décloisonner les données en mettant en place un système de stockage, et potentiellement de traitement de données unifié, alimenté et accessible par l'ensemble des domaines/départements de l'entreprise, toujours en conformité avec la réglementation.
- Privilégier une infrastructure data élastique, qui pourra croître facilement au fur et à mesure que l'entreprise mûrit ses processus en lien avec la donnée.
- Placer les départements en charge des systèmes d'information au centre des échanges entre domaines/départements de l'entreprise.

4.2 De nouveaux outils exploitant ces données unifiées permettent d'optimiser la performance des entreprises, soucieuses de garder le contrôle de leur marketing

Comme évoqué précédemment dans la section 3.3, les entreprises qui en ont la capacité et la volonté ont accès à de nouveaux outils, basés sur l'analyse de vastes quantités de données et les techniques d'intelligence artificielle. Ces outils permettent de traiter automatiquement des données provenant de nombreuses sources, via des algorithmes qui s'améliorent eux-mêmes automatiquement en fonction de leur performance au cours du temps.

L'automatisation est une tendance forte, et permet aux services marketing de se concentrer sur les enjeux à plus forte valeur ajoutée plutôt que sur des tâches fastidieuses. Des données rendues publiques par Shoptimised¹⁷ démontrent un bénéfice clair en termes de retour sur investissement (ROAS) d'outils automatisés sur la plateforme Google Shopping (voir Figure 4.1). Par ailleurs, d'autres outils existent, avec pour vocation d'automatiser et d'optimiser les campagnes de type *pay-per-click* sur de multiples plateformes (par exemple Optmyzr, Adalysis, PPC Bee, TrueClicks).

¹⁷ <https://www.shoptimised.com/knowledge-hub/performance-max-adoption-continues-to-grow-as-results-begin-to-level-off>

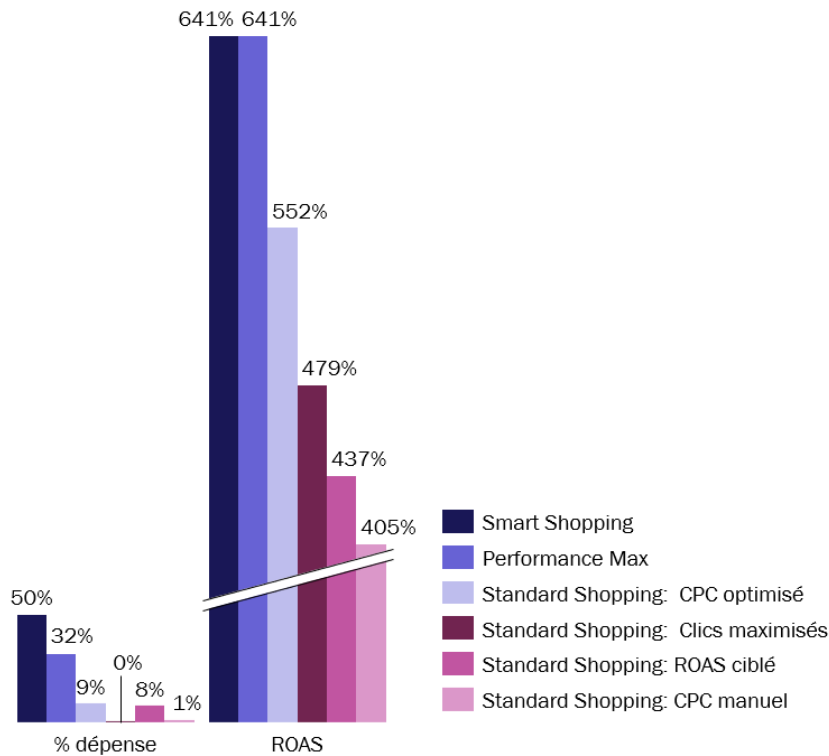


Figure 4.1:
Comparaison de
l'efficacité des
campagnes marketing
manuelles et
automatisées
[Source : Shoptimised,
2022]

Les bénéfices des outils automatisés augmentés par l'IA semblent avérés, à plusieurs niveaux. D'un point de vue théorique, ils permettent de faire face à la raréfaction de certaines données (*third party* et suivi individualisé) tout en pouvant tirer parti de larges volumes de données *first party* lorsqu'elles sont disponibles.

La manière dont certains de ces outils sont développés¹⁸ et leur intégration possible à une source de données unifiée au sein de l'entreprise permet de prendre en compte des indicateurs de performance plus sophistiqués que ceux qui sont traditionnellement ciblés par le marketing numérique. Ainsi, les entreprises qui utilisent ces outils peuvent poser des objectifs d'optimisation de marge (avec de multiples produits, canaux de vente, segments clients) et intégrer des contraintes de stocks, de logistiques ou de délais d'approvisionnement. Concrètement, cela permet de canaliser la dépense marketing là où elle est la plus efficace, et d'éviter par exemple de dépenser pour promouvoir des produits à faible marge ou non disponibles.

Cependant, nombre d'entreprises ne sont, de fait, pas encore en mesure de mettre en œuvre de tels outils, et certaines de celles qui le sont font part d'une inquiétude quant aux risques qu'ils perçoivent de perte de contrôle sur leur approche et leurs budgets de marketing numérique.

Cela reflète en partie une méfiance vis-à-vis du recours systématique à des solutions technologiques certes performantes, mais mal comprises. En découle la peur d'une forme de dépendance à des outils externes dont la conception est étrangère à ses utilisateurs. Ceci étant, parmi les entreprises que nous

¹⁸ L'exemple de Google Performance Max est revenu à plusieurs reprises dans nos discussions, mais les caractéristiques des outils fonctionnant grâce à l'IA suggèrent que d'autres outils concurrents seront en mesure d'offrir des performances similaires

avons pu interroger, toutes celles qui ont mis en œuvre de tels systèmes les perçoivent comme étant d'une grande efficacité, y compris celles pour qui une certaine inquiétude demeure. Clairement, les acteurs principaux de la publicité en ligne ont eux-mêmes investi fortement pour développer leur capacité à déployer de tels outils,¹⁹ et sont perçus comme représentant déjà des partenaires stratégiques incontournables, ce qui peut accentuer la perception de risque de concentration de la part de leurs clients.

Si l'externalisation de certains processus marketing numériques semble nécessaire dans l'écosystème complexe actuel, il appartient aux entreprises de choisir les processus et les degrés d'externalisation qui leur sont les plus adaptés. Si une externalisation de la totalité du marketing numérique reste possible grâce au recours à des plateformes unifiées, il existe des degrés plus fins dans le partage de la sous-traitance des activités marketing à des acteurs spécialisés, comme par exemple :

- l'externalisation de la création et du suivi de certains KPIs à des agences spécialisées ;
- la réalisation de certaines analyses ou de *scoring* auprès de sociétés de conseil ou d'analyse ;
- l'externalisation de certaines compétences technologiques comme l'entretien du cloud ou de certaines plateformes à des partenaires technologiques.

Afin de bien gérer l'exploitation et la valorisation de leurs données, et de préserver un degré de contrôle important sur leur démarche et budget marketing, tout en bénéficiant d'outils technologiques performants, les entreprises doivent impérativement développer leurs compétences technologiques propres. En particulier, l'utilisation de ces nouveaux outils dans leur propre environnement technologique permet une vision d'ensemble et une intégration des outils et des données, sous le contrôle de l'entreprise elle-même.

Pour tirer tout le bénéfice d'une infrastructure de gestion de données unifiée et optimiser la performance de l'entreprise, les leviers suivants pourraient être actionnés :

- Mettre en place des outils de pilotage du marketing automatiques basés sur l'intelligence artificielle, qui a la capacité de pallier la raréfaction des données tierces.
- Interconnecter ces nouveaux outils au système de stockage de données unifié de l'entreprise (évoqué dans la section précédente).
- Développer de nouveaux types d'indicateurs de performance (KPI) qui prennent en compte notamment les niveaux de marge, l'omnicanalité et les contraintes logistiques.
- Mettre en place une stratégie de gestion des compétences relatives aux outils numériques, y compris marketing, qui détermine notamment le degré d'externalisation.

¹⁹ Par exemple, Meta, qui opère les plateformes Facebook et Instagram, et est un partenaire incontournable pour les marques, a indiqué un investissement soutenu dans l'IA au cœur de sa stratégie ; https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/2022/q4/META-Q4-2022-Earnings-Call-Transcript.pdf

4.3 Le marketing numérique, placé au cœur de l'entreprise et rendu plus lisible pour tous, devient créateur de valeur et générateur de marge, plutôt que centre de coût

Le dernier axe consiste à ancrer la performance du marketing numérique dans la performance globale de l'entreprise. C'est un enjeu organisationnel, économique, et encore une fois de montée en compréhension et en compétences numériques des fonctions dirigeantes et financières, en parallèle avec celle des équipes marketing.

Le marketing est souvent encore vu et géré par les directions générales et financières comme un poste de dépense. Les responsables marketing travaillent à obtenir un budget au début de l'année ou du trimestre, qu'ils s'attacheront à dépenser au mieux. Ainsi que nous l'a exprimé l'un de nos interlocuteurs, « s'il reste de l'argent, on le dépense ; quand il n'y en a plus, on s'arrête ». Comme évoqué précédemment, de nouveaux outils permettent une meilleure intégration des budgets et dépenses marketing avec des objectifs de marge et des contraintes, par exemple de stock. Le pilotage de ces outils, alliant un cadrage fin des objectifs par les équipes marketing et l'arbitrage automatique de la mise en œuvre des dépenses, permet une optimisation de la performance.

Cela donne une opportunité accrue au marketing numérique d'être mesuré et considéré par le reste de l'entreprise comme une dépense participant activement à la génération de revenu, passant en partie d'un poste de dépenses opérationnelles à un coût direct. Cette évolution est encore lente et peu répandue parmi les entreprises à qui nous avons pu parler dans le cadre de ce projet, mais permettrait une plus grande flexibilité des dépenses marketing, et en particulier assurerait que ces dépenses puissent continuer à être engagées tant qu'elles génèrent une marge positive pour les entreprises. Cela permettrait également d'avoir une incitation claire à arrêter rapidement les campagnes et dépenses qui, au contraire, ne sont pas créatrices de valeur.

Ces évolutions demandent à ce que les directions générales et financières comprennent mieux les objectifs, outils et méthodes du marketing numérique et soient convaincues de la capacité de pilotage et d'adéquation des dépenses à leurs objectifs et contraintes. Pour cela, il est indispensable que les deux premiers axes évoqués dans cette partie soient suffisamment développés : des données riches et unifiées, et des outils bien maîtrisés et performants.

Il est aussi nécessaire que les équipes marketing, en partenariat avec les responsables du numérique et de la technologie, puissent démontrer la pertinence d'une intégration forte du marketing numérique et des autres enjeux opérationnels avec lesquels ils interagissent. Des données claires et unifiées sur la demande des clients (« milieu de *funnel* ») permettent un affinage et une automatisation de la prévision. Cela contribue à une réduction des coûts tout le long de la chaîne logistique, de la production à la livraison des produits en passant par leur stockage (limitant ainsi rupture, surstockage et casses). De plus, une chaîne logistique de qualité est en elle-même un levier marketing considérable. Transparence, livraisons assurées et rapides, suivi des commandes sont autant de caractéristiques d'une chaîne logistique performante sur lesquelles le marketing peut capitaliser pour renforcer son taux d'acquisition et de fidélisation.

Le contexte actuel, bien que difficile, peu lisible, et imposant des transformations structurelles à tous les niveaux, présente donc malgré tout une opportunité importante pour le marketing numérique : qu'il devienne à la fois une source de visibilité et un élément de pilotage flexible et puissant de la performance financière de l'entreprise.

Le marketing numérique, repositionné comme un coût direct de vente plutôt qu'un poste de dépense opérationnelle, peut s'avérer un générateur fort de valeur pour l'entreprise, si les actions suivantes sont menées à bien :

- Permettre au top-management de s'approprier les nouveaux KPI, mentionnés précédemment, et notamment leur portée dans le modèle économique de l'entreprise.
- Flexibiliser le pilotage des budgets marketing en ajustant plus fréquemment la taille des enveloppes et leur répartition entre canaux.
- Autoriser la poursuite des dépenses lorsque la marge incrémentale générée reste positive et, au contraire, couper rapidement les dépenses inefficaces.
- Utiliser, en rétroaction, les outils de marketing numérique comme générateurs d'*insight* pour les autres domaines/départements de l'entreprise.