



**Ekimetrics.**

# **Mesurer la performance média avec et pour le business**

UN RAPPORT COMMANDÉ PAR **Google**

# Table des matières

|           |                                                                                                                               |     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|           | <b>Avant-propos</b>                                                                                                           | 3   |
| <b>1</b>  | <b>Introduction</b>                                                                                                           | 6   |
| <b>2</b>  | <b>L'ambition de ce rapport :<br/>aider à la navigation dans cet environnement complexe</b>                                   | 10  |
|           | <b>Le MMM :</b>                                                                                                               | 15  |
| <b>3</b>  | <b>mesurer toutes les facettes de la performance<br/>pour aider les marketeurs à prendre des décisions business éclairées</b> |     |
| <b>4</b>  | <b>Notre benchmark souligne les possibilités offertes par les leviers digitaux</b>                                            | 23  |
| <b>5</b>  | <b>Adapter sa stratégie marketing aux spécificités de chaque verticale</b>                                                    | 33  |
|           | Services financiers                                                                                                           | 35  |
|           | Télécom                                                                                                                       | 44  |
|           | Énergie                                                                                                                       | 54  |
|           | CPG (hors beauté)                                                                                                             | 63  |
|           | Retail                                                                                                                        | 74  |
|           | Beauté                                                                                                                        | 83  |
|           | Automobile                                                                                                                    | 92  |
|           | Transport                                                                                                                     | 104 |
|           | Hospitalité                                                                                                                   | 114 |
| <b>6</b>  | <b>Penser la data science comme le moteur d'un voyage transformatif</b>                                                       | 125 |
| <b>7</b>  | <b>À propos d'Ekimetrics</b>                                                                                                  | 135 |
| <b>8</b>  | <b>Auteurs et contributeurs</b>                                                                                               | 140 |
| <b>9</b>  | <b>Annexe 1 : précisions méthodologiques</b>                                                                                  | 142 |
| <b>10</b> | <b>Annexe 2 : nombre de modèles par verticale et par pays</b>                                                                 | 145 |

# Avant-propos



## La crise du COVID est une crise majeure, qui a posé et pose encore des questions complexes aux marketeurs :

Aux moments les plus forts de la crise, **comment adapter rapidement et radicalement la stratégie marketing pour optimiser la performance et rationaliser les investissements** tout en ne détériorant pas l'image de la marque (impact d'un éventuel blackout) ?

Passés les pics de l'épidémie, lorsque les restrictions commencent à s'assouplir, **quels scénarios de reprise envisager et quelles stratégies marketing construire en fonction de ces scénarios ?**

Aux redémarrages de l'activité, **comment aller chercher une performance maximale pour tenter de conclure l'année 2020 du mieux possible ?**

Pour le futur, **comment adapter la stratégie marketing à la lumière des changements fondamentaux des comportements des consommateurs ?**

Les méthodes quantitatives ne sont évidemment pas une potion magique pour répondre à ces questions, et c'est tant mieux ! En revanche, si elles s'inscrivent dans un programme de mesure transformatif, autour de solutions construites avec les métiers pour servir les enjeux business, elles constituent un compagnon précieux pour éclairer les marketeurs dans leurs prises de décisions.

Cette vision, nous la portons depuis notre création en 2006. Nous l'avons confrontée à la réalité de plusieurs centaines de projets dans toutes les grandes industries, pour disposer aujourd'hui d'un framework unifié de mesure, unique sur le marché.

Ce framework souple et ouvert repose sur les principes suivants :

- **Une expérience riche et cross sectorielle** qui permet de disposer d'éléments quantifiés sur l'impact d'une multitude d'événements externes, comme les grandes crises passées : crise financière de 2008, catastrophe de Fukushima ou éruption du volcan islandais, grèves et mouvement sociaux (tout récemment les gilets jaunes), etc.
- **Une modélisation qui se fait avec et pour le business** et surtout pas « en chambre » : des recommandations agiles qui s'ajustent rapidement à de nouveaux objectifs, s'appuient sur plusieurs scénarios et tiennent compte des logiques organisationnelles tout en contribuant à mettre en place une vision transverse de la performance (média, promotion, CRM, etc.)
- **Le croisement de toutes les méthodes à l'état de l'art** pour tirer la pleine valeur de toutes les données disponibles : MMM x Machine Learning pour une analyse granulaire des promotions, modélisation « en cascade » pour tenir compte de l'impact du marketing sur le haut de funnel, par exemple via la construction d'un index en temps réel des territoires de marque basé sur le social listening ou les requêtes sur les moteurs de recherche.

Pour répondre  
à la crise actuelle,  
nous aidons aujourd'hui  
concrètement nos clients  
à s'adapter grâce  
à des solutions ajustées  
au mieux à leurs enjeux  
business

Le présent rapport n'est pas un manuel tactique pour répondre à la crise actuelle. Au-delà des grandes incantations sur le « monde d'après », toujours impactantes mais rarement documentées, nous aidons aujourd'hui concrètement nos clients à s'adapter grâce à des solutions ajustées au mieux à leurs enjeux business : faire repartir les boutiques tout en maintenant un digital fort, adapter la promesse de marque, optimiser la promotion pour atteindre une performance maximale, etc.

**Ce rapport restitue l'essence de 14 années  
d'expérience, toutes différentes et toutes riches  
en événements, dans la mesure  
de la performance marketing au service  
de la transformation par la data.**

# 1

## Introduction

# Construire une stratégie marketing optimale : une tâche indispensable

Commençons ce rapport par une affirmation simple : **aucune marque ne peut atteindre ses objectifs sans une stratégie marketing éclairée**. À rebours, le constat est encore plus abrupt : une stratégie marketing malhabile l'écartera quasiment de ses grands objectifs.

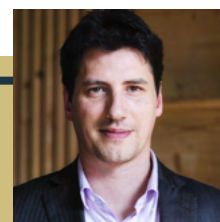
Les leviers marketing contribuent à de l'ordre d'un quart de la performance tous secteurs confondus. Ce chiffre d'affaires incrémental serait perdu en l'absence d'investissements marketing. Au-delà de cet effet immédiat, le marketing participe aussi au renforcement de la baseline sur le long terme. Les campagnes média diffusées par une marque au fil des années contribuent par un effet de boule de neige à développer son image auprès des consommateurs. Par leur effet sur l'image, ces prises de parole passées drivent des ventes additionnelles dans le présent et le futur, qui sont indépendantes de l'activation au même moment des leviers marketing. Cette baseline est un « trésor » pour les annonceurs car elle garantit (pour un temps limité) un certain volume de vente.

L'importance d'élaborer une stratégie marketing optimale est d'autant plus forte avec l'avènement du digital, qui a abaissé les barrières à l'entrée, facilité l'entrée de nouveaux acteurs et intensifié la concurrence sur tous les marchés. Hier impensable, il est désormais possible (mais pas automatique !) de toucher les consommateurs sans être distribué dans des points de vente physiques (essor du « direct to consumer »), sans investir massivement dans des campagnes TV voire même, mais cela est plus rare et incertain, en faisant du média earned et owned un moteur de la stratégie média.

L'importance d'élaborer une stratégie marketing optimale est d'autant plus forte avec l'avènement du digital.

“

**Julien Gaviard**  
**Partner spécialiste**  
**de l'attribution marketing**



Les leviers marketing contribuent à environ un quart de la performance. Ce chiffre d'affaires incrémental serait perdu en l'absence d'investissements marketing.

”

# Construire une stratégie marketing optimale : une tâche complexe !

L'élaboration d'une stratégie marketing tient quasiment de l'horlogerie de précision.

Pour autant, aujourd'hui bien plus qu'hier, l'élaboration d'une stratégie marketing tient quasiment de l'horlogerie de précision. Les leviers marketing sont très nombreux, de sorte que le nombre de combinaisons possibles d'allocation du budget est presque infini. En outre, ce choix d'allocation ne doit pas considérer les leviers marketing comme indépendants les uns des autres. Il doit tenir compte des effets de synergie (ex : relayer une promotion par un plan média adéquat) et de cannibalisation (ex : deux campagnes média qui portent le même message et touchent la même audience) qui existent entre les différents leviers.

La construction du plan marketing doit aussi tenir compte de la diverse capacité des leviers à impacter les différentes étapes du parcours d'achat (purchase funnel). Ceci requiert une connaissance marketing fine et une analyse approfondie de la mesure de la performance, pour ne pas tomber dans la dichotomie réductrice entre un média offline fort sur le haut de funnel et un média online fort sur la conversion, en particulier digitale.

Autre complexité : si certains enseignements sur la mesure de performance peuvent s'appliquer à toutes les industries et tous les pays, il n'existe évidemment pas de recette magique. Chaque industrie présente des spécificités structurantes : longueur du cycle d'achat (ex : dans l'automobile), importance de l'image de marque (ex : dans les cosmétiques), enjeux d'omnicanalité (ex : dans les télécoms) ou poids des influenceurs (ex : dans le luxe).

Construire un plan marketing optimal repose sur deux conditions.

- 1. La première :**  
être parfaitement clair sur la priorisation des objectifs poursuivis : développer le volume de vente, accroître la valeur des clients, développer l'achat online, renforcer l'image de marque, etc.
- 2. La seconde :**  
disposer d'une mesure de la performance qui soit robuste et non biaisée. Car si disposer d'une méthodologie est nécessaire pour faire un choix fondé sur une mesure, disposer d'une bonne méthodologie est indispensable pour que la stratégie retenue délivre les effets attendus !

# L'ambition de notre rapport : aider à la navigation dans cet environnement complexe

Notre rapport n'a pas pour ambition de remplacer le tour de main de l'horloger-marketeur. Il peut en revanche constituer un précieux compagnon de route.

Il s'appuie sur notre expertise en matière de Mix Marketing Modeling (MMM), qui constitue un standard dans la mesure de la performance. En tant que pionnier et leader de la data science appliquée au business, nous avons développé un framework unifié de mesure, qui nous permet de répondre à l'ensemble des golden questions de nos clients : impact sur le haut du funnel, enjeux d'omnicanalité, de cycle de vie des clients, etc.

L'expertise n'est rien sans expérience ! Depuis notre création, nous avons amélioré ce framework de manière continue sur 500 modèles de MMM en Europe dans toutes les grandes industries. Cette profondeur d'analyse nous permet de présenter des éléments chiffrés sur les briques de base essentielles d'une stratégie marketing : l'investissement, l'impact incrémental et l'efficacité (le ROI) des leviers marketing.

Ce rapport est la propriété d'Ekimetrics. Il a été commandé par Google, dont Ekimetrics est un partenaire indépendant certifié pour la mesure de performance marketing. Ekimetrics a mené ses analyses à partir d'un benchmark composé de modèles anonymisés. À partir de ces modèles anonymisés, Ekimetrics a produit une série d'indicateurs agrégés, qui sont présentés dans ce rapport. Ces indicateurs et les conclusions qui en sont tirées ont été partagés et discutés avec les équipes de Google en amont de la publication de ce rapport.

Le rapport s'articule de la manière suivante :

- **Section 3** : La section suivante (section 3) donne plus de détails sur le contexte, le périmètre et l'objectif de l'étude.
- **Section 4** : La section présente les différentes méthodes de mesure de la performance marketing
- **Section 5** : La section 5 délivre un socle d'insights (investissements, contributions, ROI et recommandations) tous secteurs confondus.
- **Section 6** : La section 6 donne pour chaque industrie (i) une vision stratégique des éléments d'un programme de mesure les résultats de notre benchmark (investissements, contributions, ROI et recommandations).
- **Section 7** : La section 7 insiste sur la nécessité de ne pas penser un programme de mesure comme un objet isolé, mais au contraire comme s'inscrivant dans une stratégie data transformative

**L'ambition de ce rapport :**  
**aider à la navigation**  
**dans cet environnement complexe**

## Le digital modifie la relation entre les marques et leurs clients

Le digital a ouvert de **nouveaux espaces** pour les consommateurs, qui les investissent aujourd'hui pleinement. Certains de ces espaces appartiennent aux marques (ex : leur site Internet), d'autres sont des espaces tiers (sites spécialisés, chaînes YouTube, etc.). Ces espaces multiplient les parcours client, qui mixent aujourd'hui très souvent offline et online. Pour l'annonceur, communiquer avec des consommateurs disséminés sur une multiplicité de parcours est une tâche complexe. D'autant que cet effet à la « où est Charlie ? » est renforcé par la difficulté pour l'annonceur à disposer de données lui permettant de relier systématiquement tous les points du parcours client.

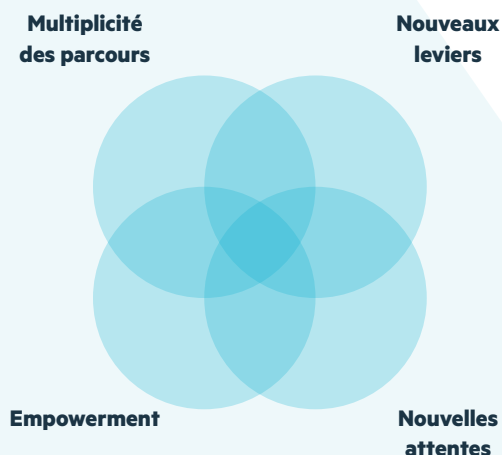
Il a aussi donné naissance à de **nouveaux leviers**, qui sont des relais pour s'adresser aux consommateurs sur la partie digitale de leur parcours et ainsi influencer leur décision d'achat, online comme offline. Ces leviers – Search, VOL, Display, Social, affiliation – ont leur propre métrique (queries, impressions, clics, likes), formats (ex : skippable vs non skippable pour la VOL), mode d'achat (le programmatique) et points forts. Afin d'en tirer le plein potentiel, il est essentiel de bien les connaître, notamment pour éviter de tomber dans une dichotomie simpliste entre leviers offline pour l'image de marque et leviers online pour la performance.



Le digital, et en particulier le formidable essor de l'achat sur mobile, façonne aussi de **nouvelles attentes** de la part des consommateurs. Ceux-ci veulent pouvoir réaliser leurs achats quels que soient le moment, le lieu et le device utilisé (ATAWAD). Il façonne aussi de nouveaux modes de communication, qui s'inspirent de la façon dont les consommateurs échangent avec leur réseau personnel dans ce même environnement digital (ex : partage de photos, de captures d'écran ou de GIF pour « augmenter » l'échange textuel avec un conseiller en ligne).

Enfin, le digital donne de **nouveaux pouvoirs** aux consommateurs. Il facilite la recherche d'information préalable à l'achat, comme en témoigne le succès des comparateurs dans de nombreuses industries (télécom, énergie, etc.). Il donne aussi aux consommateurs l'opportunité de donner un avis sur leurs achats, à une très petite échelle (la vidéo d'unboxing qui cumule 1 000 vues) comme à une échelle d'influenceur professionnel (ex de Mr Bags dans le secteur du luxe). Le digital offre aussi une voie de retour aux consommateurs, qui peuvent directement s'adresser aux marques. Cette remontée d'information constitue une matière précieuse pour ces dernières (le social listening).

## Le digital : une révolution à plusieurs facettes





## b. Un benchmark centré sur la France qui couvre toutes les grandes industries

Au plan géographique, nous nous concentrons sur la France. Les projets sur lesquels nous nous appuyons dans ce rapport ont été menés pour des marques qui s'adressent au grand public, dans les industries ci-dessus, au cours de la période 2015-2019<sup>1</sup>.

Nous donnons d'abord une vision toutes industries confondues, qui constitue le socle de ce rapport. Ce dernier propose ensuite une analyse par industrie, qui souligne les spécificités à prendre en compte dans l'analyse et la construction de la stratégie marketing.

Au total, ce sont 260 modèles qui nourrissent les éléments chiffrés que nous fournissons dans ce rapport. Ce benchmark a été constitué de la manière suivante. L'équipe Ekimetrics en charge des analyses et du rapport a accédé aux modèles dans un format retraité. Dans ce format, nous conservons le secteur sur lequel porte chaque modèle mais pas le nom de la marque ou de la ligne de business modélisée. À partir des ces données

retraitées, l'équipe Ekimetrics a compilé une série d'indicateurs (typiquement des moyennes) à la maille d'un secteur (plus d'une dizaine de modèles anonymisés à chaque fois) ou tous secteurs confondus (260 modèles). Ce sont ces indicateurs agrégés qui sont présentés dans ce rapport et qui ont été partagés avec Google.

## c. Prendre en compte tous les facteurs d'influence pour ne pas biaiser la mesure

Pour contribuer à élaborer une stratégie marketing data driven, tous les facteurs d'influence doivent être pris en compte dans un programme de mesure :

- Apprécier l'effet du média sur les ventes d'un nouveau modèle de voiture sans tenir compte de l'impact des actions de trade marketing menées chez les concessionnaires conduirait de manière évidente à une mesure d'impact biaisée ;
- Autre exemple, omettre les actions marketing des concurrents (média ou promotion) conduirait à sous-estimer l'impact des actions de la marque et ne permettrait pas de construire une stratégie qui tienne compte des concurrents.

<sup>1</sup> Notre benchmark inclut aussi des projets de MMM dans le luxe d'une part et le gaming & gambling d'autre part. Pour ces deux secteurs, nous ne disposons pas d'un nombre suffisant de modèles pour permettre un focus spécifique comme pour les autres verticales.

Les projets sur lesquels nous nous appuyons dans ce rapport ont été menés pour des marques qui s'adressent au grand public, dans les industries ci-dessus, au cours de la période 2015-2019.

| Media                                                                          | Product                                                                       | Trade                                                                                 | External factors and competitions                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Outdoor<br>Radio<br>Print<br>Partenariat<br>Sponsorship<br>Digital<br>TV<br>PR | Limited editions<br>Innovation<br>New product launch<br>Price<br>New category | Innovation<br>Retail<br>Direct marketing<br>Promoters<br>VIP events<br>Special offers | Competition pressure<br>Seasonality<br>Competition price positioning<br>Regulation<br>Competitors offers |

Dans le cadre de ce rapport, nous accordons une attention particulière au média, qui est bien souvent l'enjeu principal d'un projet de MMM.

#### d. Mesurer l'impact des leviers marketing sur l'ensemble du funnel et des canaux de vente

Afin de piloter le développement de leur activité, les marques ne disposent généralement pas d'un unique KPI, mais davantage d'une série d'indicateurs. Pour piloter au mieux les actions marketing dans la poursuite de ces différents objectifs, il est précieux que la mesure d'impact tienne compte en particulier du niveau du purchase funnel et du canal de vente.

Dans ce rapport, nous considérons classiquement un purchase funnel à 3 niveaux :

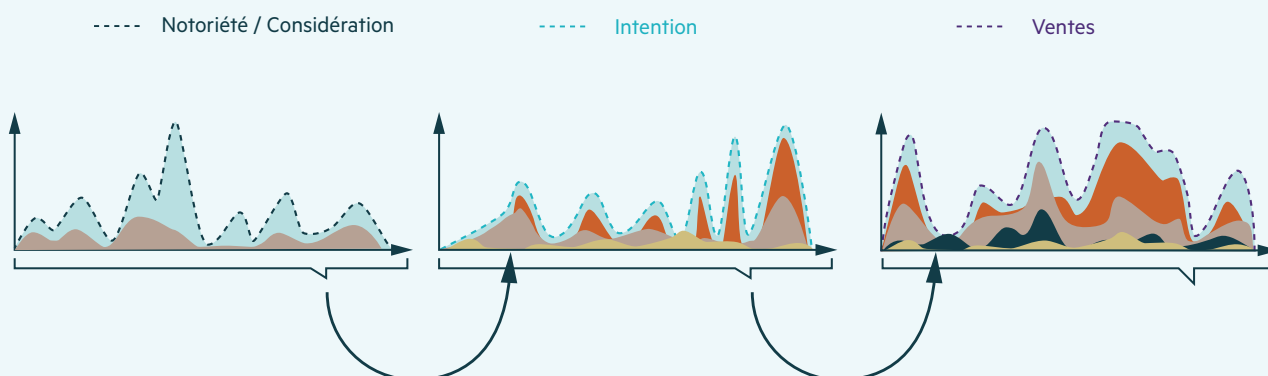
- Le haut du funnel (« susciter ») : l'image de marque
- Le milieu du funnel (« activer ») : l'intention
- Le bas du funnel (« convertir ») : la vente

Modéliser chacun de ces différents niveaux permet de distinguer les effets de long terme (via l'image de marque) des effets de court terme sur les ventes. Ceci permet d'approfondir les insights sur certaines questions clés que se posent les marques, comme par exemple : comment jouer le média de

manière à supporter aussi bien les ventes que l'image de marque ? Les leviers digitaux sont-ils des alternatives crédibles aux leviers historiques ? Comment les leviers offline et online doivent-ils s'articuler pour en tirer le meilleur ?

La plupart des marques déploient aujourd'hui une stratégie omnicanale. Selon les secteurs, les canaux offline (boutiques et service client) et online (digital) sont empruntés à des degrés divers par les consommateurs. Dans le secteur du luxe ou de l'automobile, le processus d'achat reste aujourd'hui principalement offline, bien que le digital occupe une place importante plus haut dans le parcours des clients. Dans d'autres secteurs, comme les télécoms ou la beauté, les achats se répartissent de manière plus équilibrée entre les différents canaux. Quelle que soit la stratégie omnicanale développée par les annonceurs, il est capital pour eux de mesurer l'impact des leviers marketing sur chacun des différents canaux.

Illustration du principe de la modélisation en cascade



# En résumé

Le digital a profondément modifié le « terrain de jeu » du marketing : nouveaux touchpoints, nouveaux leviers, nouvelles attentes et nouveaux pouvoirs des consommateurs.

Notre rapport a pour ambition d'aider à construire une stratégie marketing « sans couture » entre l'offline et l'online.

Pour ce faire, il s'appuie sur deux piliers.

- Premièrement, **une mesure de la performance holistique et donc robuste.**
- Deuxièmement, **un benchmark de 260 modèles de MMM anonymisés** s'appuyant sur ce cadre de mesure de la performance. Notre benchmark couvre 9 grandes verticales en France, des services financiers au retail en passant par l'automobile et la beauté, sur la période 2015-2019.

## **Le MMM :**

**mesurer toutes les facettes  
de la performance pour aider  
les marketeurs à prendre  
des décisions business éclairées**

## BCG, The Dividends of Digital Marketing Maturity

Selon une étude du Boston Consulting Group (BCG)<sup>2</sup>, commandée par Google et publiée en 2019, les organisations les plus avancées en matière de marketing digital – c'est-à-dire celles en mesure de délivrer aux consommateurs un contenu pertinent où qu'ils se situent dans leur parcours d'achat – réalisent des économies à hauteur de 30% et accroissent leurs revenus jusqu'à 20%. Les marques qui combinent les techniques quantitatives les plus avancées et le facteur humain augmentent l'efficacité de leurs campagnes jusqu'à 15%. Pourtant, seul 2% des annonceurs profitent pleinement de cette opportunité. Le potentiel reste donc immense.

<sup>2</sup> <https://www.bcg.com/fr-fr/publications/2019/dividends-digital-marketing-maturity.aspx>

### Libérer le potentiel de valeur de la data, un enjeu technologique autant qu'humain

La croissance des entreprises repose en grande partie sur leur capacité à utiliser les insights et la technologie pour répondre aux besoins des consommateurs. Pourtant, beaucoup d'entreprises ne le font pas assez. En pratique, elles peinent souvent à intégrer ces nouvelles compétences, à modifier leur organisation pour engager une transformation par la data, aujourd'hui souvent portée par le digital.

Les marketeurs qui parviennent à engager une transformation data suivent certains principes :

- Activer un programme de mesure pour évaluer la valeur incrémentale de chaque investissement et de chaque point de contact avec les clients
- Briser les silos organisationnels pour prendre des décisions stratégiques concertées
- Recruter et former des experts de la data
- Construire des partenariats stratégiques pour compléter les talents internes en s'entourant de spécialistes de la data et de fournisseurs de technologies marketing tout en restant propriétaires des technologies et des données
- Connecter la data et utiliser des technologies avancées de machine learning

L'application de ces principes apporte une valeur réelle et mesurable, qui doit convaincre les marketeurs d'engager une telle dynamique. Les technologies data-driven boostent la croissance des entreprises : les modèles statistiques d'Ekimetrics améliorent la performance des investissements marketing entre 10 et 50%, avec une moyenne observée autour de +25% de performance.

Bien que d'une importance stratégique, ces modèles ne sont pas auto-suffisants. L'humain est indispensable pour convertir les opportunités offertes par ces technologies en une réalité business. La plupart des marketeurs ne sont pas mathématiciens, encore moins data scientists. Ils doivent donc s'entourer des bonnes personnes pour interpréter correctement les résultats des modèles et guider les prises de décisions tactiques et stratégiques.

Un autre élément clé pour libérer la valeur de la data est la systématisation des bonnes pratiques organisationnelles, qui renforcent l'impact des recommandations issues des algorithmes. En effet, les défis organisationnels sont généralement aussi prégnants que la nécessité de « faire parler » les chiffres. Deux exemples de ces challenges :

- **Challenge#1** : il est plus facile de parler de méthodes Agile que de les implémenter dans de grandes organisations souvent matricielles
- **Challenge#2** : une collaboration cross fonctions n'est généralement pas simple à mettre en place dans les organisations ; les décisions sont trop souvent prises sans véritable articulation entre les départements, sans arbitrage tactique entre les grandes fonctions du marketing (média offline & online, prix & promotions, trade, produits, etc.)

Tirer la pleine valeur de ces données pour les transformer en un véritable avantage concurrentiel nécessite aussi de mettre en place de nouvelles façons de travailler ensemble, qui peuvent avoir un impact sur le quotidien des collaborateurs. Ces changements peuvent être une source d'anxiété pour ces derniers, qui doit être prise en compte. Ces principes et bonnes pratiques permettent de construire un terrain propice à ce que les méthodes data driven délivrent leur pleine valeur, c'est-à-dire aident à faire les bons choix d'allocation d'un budget marketing souvent restreint entre une multiplicité de leviers activables.

## Mesurer l'impact de ces décisions pour s'inscrire dans un cycle vertueux d'amélioration continue

1

### Passer de la perception à l'évaluation objective : l'apport des méthodes quantitatives de mesure de la performance

Avant de se demander comment mesurer, il faut se demander quoi mesurer : quelles actions doivent faire l'objet d'une mesure d'impact, et sur quel indicateur (KPI) cet impact doit-il être mesuré ?

Avec l'avènement du digital est arrivée une pléiade de nouveaux leviers et de nouveaux indicateurs de performance : volume d'impressions, nombre de clics, volume de clics par impression (CTR : Click Through Rate), nombre de fois où l'annonce a été vue (OTS : Occasion To See), coût par millier d'impressions (CPM : Cost Per Mille), coût par click (CPC) ou par acquisition (CPA), etc.

Ces indicateurs ancrés dans un environnement digital coexistent avec les indicateurs de performance « traditionnels » des leviers média offline, comme le volume de GRP (ou «Gross Rating Point») sur cible ou le coût par GRP pour la TV ou la radio. Le GRP correspond au nombre moyen de contacts publicitaires obtenus sur 100 individus de la cible visée, soit  $GRP = (couverture \text{ en } \%) \times (répétition \text{ moyenne})$ . Par exemple, si une campagne TV couvre 50% de sa cible avec une répétition moyenne de 8, son GRP est de 400.

Ces deux groupes d'indicateurs, digitaux et traditionnels, ne donnent qu'une vision parcellaire de la performance d'un levier. Penser avoir fait une bonne affaire en payant le GRP ou le CPM à un niveau jugé bas ne suffit pas pour avoir une idée de la pertinence de cet investissement. Ce qui importe vraiment, c'est l'impact de cette décision sur l'objectif de l'entreprise, qu'il s'agisse d'améliorer l'image de marque ou de réaliser plus de ventes. Cet objectif stratégique doit constituer la boussole de la stratégie marketing.

À cet égard, la bonne nouvelle est qu'avant même que les geeks soient à la mode, les mathématiques étaient déjà utilisés pour éclairer la prise de décision business. Deux grandes classes d'approches quantitatives sont aujourd'hui largement répandues au sein des organisations :

- Des approches dites « micros », qui reposent sur l'analyse de la donnée à la maille de l'individu : modèles d'attribution (Last click, MTA, etc.), analyse du parcours client, panels, etc.
- Des approches dites « macros », qui s'appuient sur la modélisation statistique ou l'apprentissage automatique autour de données sur une maille plus agrégée que la maille individuelle (par ex : GRP TV à une maille hebdomadaire pour un type de campagne) : c'est en particulier le cas du Marketing Mix Modeling (MMM)<sup>3</sup>.

3. Pour une revue des avantages et inconvénients de chacune de ces catégories de méthodes, voir par exemple : <https://ekimetrics.com/article-insights/econometrics-or-attribution/>.

**Avant de se demander comment mesurer, il faut se demander que mesurer.**

## Le MMM : expliquer la performance dans toutes ses dimensions

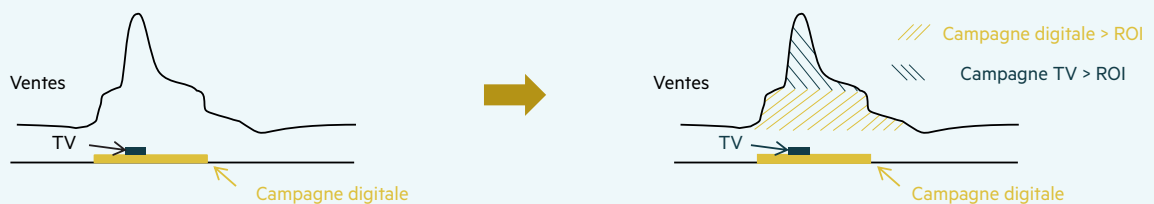
Le Marketing Mix Modeling (MMM) s'est imposé comme un standard de mesure, de prédiction et d'optimisation ROIste. Cette méthode permet d'évaluer l'impact incrémental et le ROI de chacun des leviers du marketing mix (TV, digital, prix, promotion, lancement produits, trade marketing, etc.) sur tous les grands KPI de l'activité d'une entreprise. Le MMM permet de comparer sur une même échelle de mesure des leviers qui sont (trop) souvent évalués de façon silotée.

Le MMM « apprend » du passé, c'est-à-dire qu'il s'appuie sur des données historiques. La figure ci-dessous donne une illustration graphique de l'apport de l'économétrie, discipline sur laquelle s'appuie le MMM :

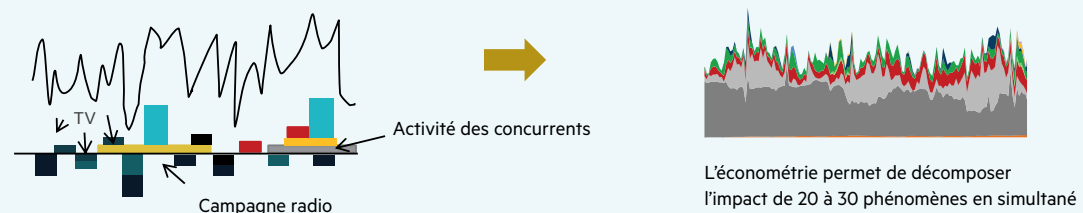
### Mesurer l'impact d'une communication media serait facile dans un marché à une dimension



### Même dans un marché à deux dimensions



### Mais la réalité est bien plus complexe



Dans un monde à 1 dimension, évidemment purement théorique, il serait aisé d'évaluer l'impact d'un levier (ici une campagne d'affichage) sur les ventes : le rebond concomitant à la campagne pourrait avec un degré raisonnable de confiance être attribué à cette dernière. Dans un monde à 2 dimensions, déjà plus complexe mais toujours peu réaliste, isoler l'effet spécifique de chaque levier sur les ventes est bien plus difficile, en particulier s'ils sont joués simultanément. Que dire alors dans un monde réel, où les marques jouent plusieurs dizaines de leviers marketing, auxquels s'ajoutent une multiplicité de facteurs externes ? C'est tout l'apport de l'économétrie : être en mesure d'isoler l'effet incrémental de chacun de ces facteurs.

Pour les plus nostalgiques de leurs cours de mathématiques, sans pour autant assommer le lecteur de théorie, voilà comment cela fonctionne concrètement. Les paramètres du modèle (le KPI modélisé et les leviers mesurés) peuvent varier, mais l'approche générale de la régression multilinéaire est la suivante :

$$Y_t = a_0 + a_1 X_{1t} + a_2 X_{2t} + \dots + a_n X_{nt} + \varepsilon_t, \text{ with } t=1, \dots, T; i=0, \dots, n$$

$Y_t$  = La variable à expliquer : les ventes, la part de marché, la marge ou des indicateurs situés plus haut dans le cycle d'achat

$X_{it}$  = Valeur du facteur d'influence  $i$ , à un instant  $t$  (généralement une semaine ou un mois)

$a_i$  = Poids de la variable  $i$

$\varepsilon_t$  = terme d'erreur à l'instant  $t$

Cette approche peut par exemple se décliner dans le modèle ci-dessous, plus concret :

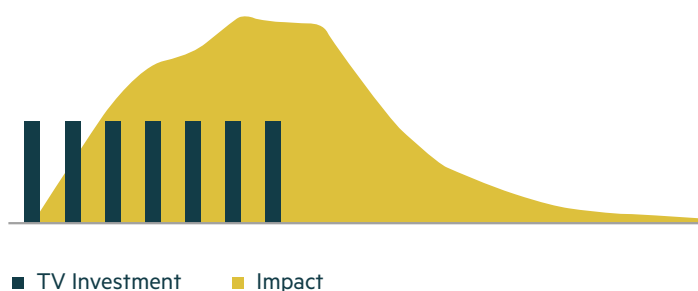
$$Ventes_t = a_0 + a_1 Saisonnalité_t + a_2 TV_t + a_3 Vol_t + a_4 Search_t + a_5 Prix_t + \dots + \varepsilon_t$$

Dans ce modèle, les ventes sont exprimées comme une combinaison de tous les facteurs (saisonnalité, TV, etc.), chacun multiplié par un poids spécifique ( $\alpha_i$ ), qui traduit leur impact incrémental. Cette série de poids est estimée de manière que le niveau de ventes prédit par le modèle soit le plus proche possible des ventes réalisées. En comparant l'impact incrémental ainsi calculé à l'investissement, il est possible de calculer les ROI de chaque levier, qui sont directement comparables les uns aux autres.

Notre conviction est qu'un bon modèle, au-delà de ses caractéristiques techniques, est un modèle qui capte au mieux la réalité du business. Or, cette réalité est souvent complexe, de sorte que le modèle l'est souvent lui aussi. Par exemple, les variables d'entrée nécessitent souvent des transformations, qui visent justement à tenir compte de leur impact réel sur les clients.

Ainsi, les effets d'une campagne ne sont pas toujours immédiats et ils peuvent perdurer au-delà de la période de diffusion de la campagne. En termes de modélisation, la prise en compte de ces deux caractéristiques peut conduire à deux transformations sur la variable d'entrée : un retard d'une part et un effet de rémanence (adstock) d'autre part. Sur le graphique ci-dessous, l'impact business d'une campagne TV – représenté par l'aire dorée – dont l'investissement sur chacune des 7 périodes de diffusion est représenté par l'histogramme de couleur foncée, traduit ces deux effets : il débute après la 1<sup>re</sup> période de diffusion (retard) et perdure au-delà de la fin de sa diffusion (adstock).

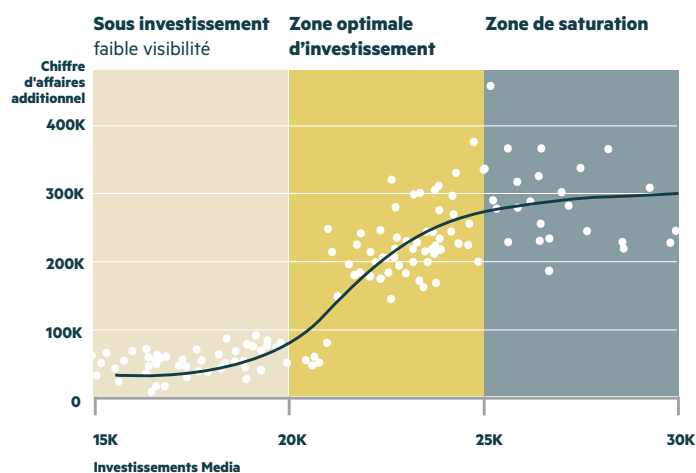
Illustration graphique des effets de retard et de rémanence



En outre, l'effet d'une campagne média varie en fonction de son ampleur, par exemple de son niveau d'investissement. Schématiquement, une publicité peut présenter :

- un seuil de visibilité, en dessous duquel son impact est anecdotique
- un seuil de saturation, au-delà duquel l'impact de sa diffusion diminue

Illustration des seuils de visibilité et de saturation

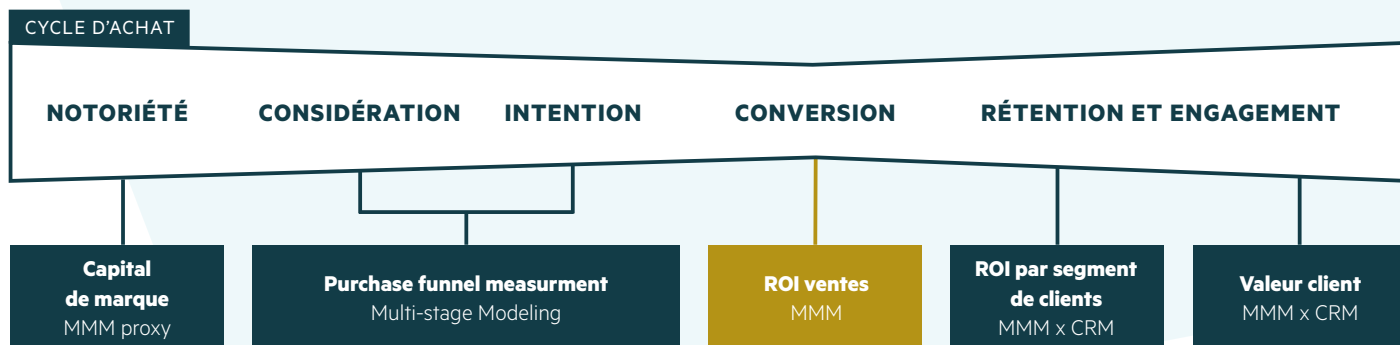


Ces effets de retard, de rémanence, de visibilité et de saturation ne sont pas spécifiques au média. Dans le secteur des produits de grande consommation par exemple, il n'est pas rare que la température influe sur les ventes de boissons ou de desserts, mais seulement au-delà ou en deçà d'un certain niveau. Le MMM permet d'identifier ces seuils et d'évaluer leur impact.

Il n'existe pas de recette magique pour appliquer ces transformations sur les variables entrées dans la modélisation. Le choix d'une « bonne » transformation s'appuie sur l'alliage entre une expertise technique, une compréhension fine du business et l'expérience acquise grâce à la réalisation de plusieurs centaines de modèles.

Enfin, le MMM présente un autre avantage. Contrairement à d'autres méthodes de mesure, le MMM ne s'appuie pas sur des données à la maille de l'individu. Le MMM permet de tirer la valeur maximale du « small » data, un type de données toujours disponible chez les marques mais dont le potentiel business est souvent sous-exploité.

Le MMM : un cadre d'analyse intégré pour une optimisation complète de la performance marketing



3

### S'appuyer sur les résultats des modèles pour engager une dynamique de marketing prédictif

La phase « explicative » d'un projet de MMM est une étape nécessaire pour la compréhension du business. Surtout, elle débloque la phase suivante : la phase de marketing prédictif, qui permet d'optimiser l'impact du mix marketing sous un certain nombre de contraintes opérationnelles, spécifiques à chaque client : maximisation de l'impact (typiquement sur les ventes) à iso-budget marketing, identification des meilleures allocations à effectuer en cas de coupe budgétaire, etc.

Les recommandations qui découlent de cette phase de marketing prédictif, véritable dialogue entre l'homme et la machine, sont tangibles et disruptives, sur des sujets aussi complexes que l'impact online-to-store, le cross-device ou le ROI des leviers digitaux. Aujourd'hui, les clients d'Ekimetrics valident 300 millions de dollars de gains par an.

Au-delà de la vision holistique permettant de piloter de manière efficace l'impact des différents leviers marketing, le MMM fournit un cadre d'analyse intégré, qui permet d'aller plus en profondeur sur des sujets particuliers en fonction des besoins business. Cette approche permet de modéliser les différentes phases du cycle d'achat, d'optimiser l'acquisition sur des segments de clients particuliers ou la stratégie de prix et de promotion à la maille de la référence via un alliage du marketing mix modeling et d'algorithmes de machine learning.

Au-delà de ces différents « deep dives », nous observons que beaucoup d'acteurs se sentent démunis au moment d'examiner ou de remettre à plat leur stratégie de marque, du fait de l'extrême sophistication de l'écosystème marketing.

Afin de les accompagner dans cette tâche multidimensionnelle et complexe, nous mettons en place une approche basée sur la création d'un indice, qui capte fidèlement les territoires de la marque, construit à l'aide d'algorithmes de machine learning, nourris notamment par le social listening. Ce proxy, à la fois robuste et granulaire, fournit une mesure en temps réel, qui présente suffisamment de variations pour que l'analyse de son évolution soit instructive. Il est intégré dans une plateforme qui permet aux marketeurs de suivre et de piloter en temps réel l'évolution de la marque, dotée notamment d'un système de détection d'éventuelles crises de marque.

# En résumé

La transformation data peut conférer un véritable avantage concurrentiel aux organisations. La mesure de la performance – qui s’inscrit dans ce mouvement de transformation – permet de passer de la perception de l’impact et de l’efficacité à leur évaluation objective.

Le Marketing Mix Modeling (MMM) s’est imposé comme un standard de mesure de la performance marketing, pour sa capacité à capter toutes les facettes de la performance.

Pour libérer sa pleine valeur, c’est-à-dire pour engager une dynamique de marketing prédictif, l’humain est indispensable :

- pour adapter la modélisation aux spécificités du secteur et de la marque
- pour que les recommandations se transforment en une réalité business



**Notre benchmark  
souligne les possibilités  
offertes par les leviers  
digitaux**



## Contenu et objectif de cette section

Cette section présente des résultats issus de notre benchmark tous secteurs confondus.

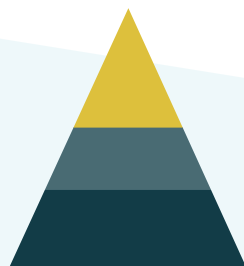
Ce benchmark de 260 modèles a été constitué de la manière suivante. L'équipe Ekimetrics en charge des analyses et du rapport a accédé aux modèles dans un format retraité. Dans ce format, nous conservons le secteur sur lequel porte chaque modèle mais pas le nom de la marque ou de la ligne de business modélisée. A partir de ces données retraitées, l'équipe Ekimetrics a compilé une série d'indicateurs (typiquement des moyennes) à la maille d'un secteur (plus d'une dizaine de modèles anonymisés à chaque fois) ou tous secteurs confondus, comme dans cette section. Ce sont ces indicateurs agrégés qui sont présentés dans ce rapport et qui ont été partagés avec Google.

Cette section se concentre sur le média et donne trois métriques :

- **la part dans les investissements**
- **la part dans les contributions**, c'est-à-dire dans l'effet incrémental du média sur les ventes
- **le niveau d'efficacité**, mesuré par le ROI (exprimé dans ce rapport comme le chiffre d'affaires généré pour 1 000 € investis en média)

L'objectif de cette section tous secteurs confondus est double. Prise isolément de la section suivante, qui présente les résultats pour chaque secteur, elle offre une **vue d'ensemble synthétique** du mix média et des niveaux d'efficacité des différents leviers. Elle sert aussi de **point de référence** pour l'analyse des résultats par secteur.

Le MMM : un cadre d'analyse intégré pour une optimisation complète de la performance marketing



**ROI exprimés  
en chiffres d'affaires**

**Impact incrémental sur les ventes  
(et le haut du funnel)**

**Poids dans le budget média**

## La montée en puissance du média online conduit aujourd'hui à un mix assez équilibré

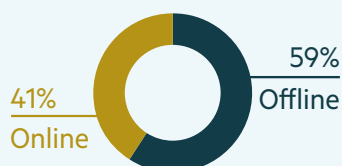
Tous secteurs confondus, **le mix média est aujourd'hui assez équilibré, même si l'offline reste prédominant** : les leviers traditionnels comptent pour près de 59% du budget média, contre 41% pour les leviers digitaux.

Ce mix média moyen traduit deux phénomènes : **la montée en puissance du média online** au cours des dernières années – que nous observons sur tous les secteurs – mais aussi **la pertinence que le média offline conserve**, au côté du digital, pour mener de front des objectifs de performance et de branding.

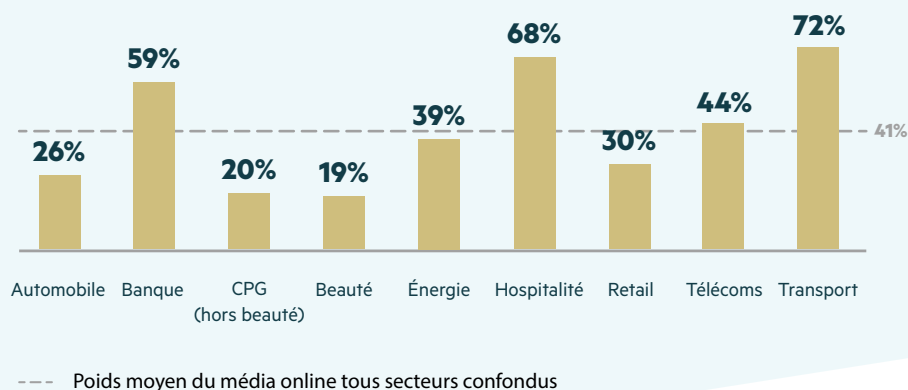
**Le mix média varie fortement selon les secteurs.** Certains secteurs comme l'énergie ou les télécoms présentent des budgets média assez équilibrés. D'autres comme l'automobile, les CPG et la beauté présentent un mix média prononcé en faveur de l'offline. À l'inverse, dans des secteurs comme le transport, l'hospitalité ou la banque de détail, le média online prédomine dans les investissements.

Le mix média dépend d'une myriade de facteurs, parmi lesquels le paysage concurrentiel (nombre et puissance des acteurs, intensité de la promotion, etc.), les objectifs des marques (cocktail entre branding et performance), les comportements d'achats (sensibilité au prix, digitalisation des parcours) ou encore la maturité digitale des marques. Ces différents facteurs sont étudiés en détail dans les parties du rapport dédiées à chaque secteur.

Répartition des investissements :  
Média online vs offline



Répartition des investissements :  
Poids du média online par secteur



## La TV, le Search et le Display comptent à eux trois 60% du budget média

L'analyse des parts d'investissements par levier amène à composer trois groupes distincts.

La TV, le Search et le Display constituent **le socle de la stratégie média** tous secteurs confondus. **La TV demeure le principal poste d'investissements**. Elle compte pour **31% du budget média en moyenne**. **Le Search et le Display complètent le podium**, à respectivement 18% et 11% de part d'investissements.

La **presse, l'affichage et la radio pèsent chacun 8% du budget média moyen**. **D'autres leviers sont joués** avec des parts d'investissements moyennes plus mesurées : il s'agit de la **VOL** (5%) et du **social** (3%)<sup>4</sup>. Ces leviers constituent des pistes d'optimisation pour les marques dans les secteurs où ils s'avèrent efficaces.

Enfin, l'affiliation et le cinéma sont joués dans moins de la moitié des secteurs et le sponsoring (d'événements ou d'équipes sportives par exemple) et les influenceurs (ou KOL pour Key Opinion Leaders) sont encore plus spécifiques à certaines industries. Leur activation dans un secteur peut être une source d'inspiration pour un secteur comparable dans lequel ils ne seraient pas joués.

<sup>4</sup> Dans ce rapport, le social englobe l'ensemble des formats publicitaires offerts sur les réseaux sociaux (Display et VOL principalement).

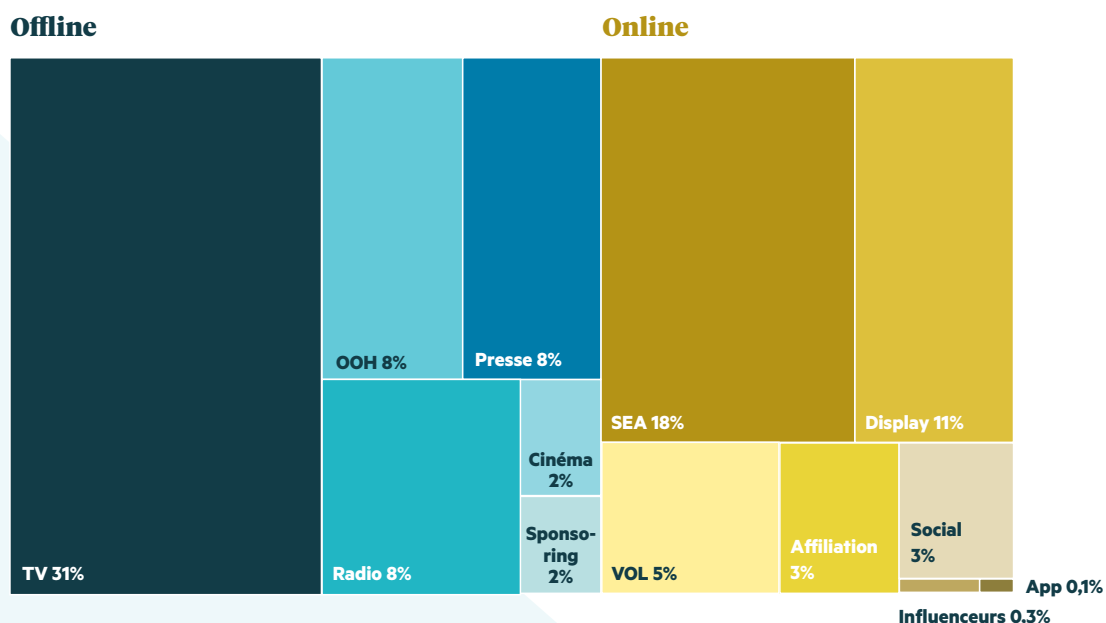
<sup>5</sup> Le terme d'affiliation recouvre dans ce rapport principalement du Display.

<sup>6</sup> Quand elle est jouée, l'affiliation peut représenter entre 10% et 15% du budget média, ce qui explique que son poids dans le budget média moyen soit comparable à celui de la VOL et du social.

<sup>7</sup> Dans ce rapport, les éléments chiffrés relatifs aux influenceurs (investissements, contributions et ROI) recouvrent la dimension paid media.

<sup>8</sup> Citons enfin dans le retail les applications qui proposent d'accéder aux catalogues sur le digital (vs format papier).

Répartition des investissements :  
Focus média



## Répartition des contributions : Média offline vs Média Online



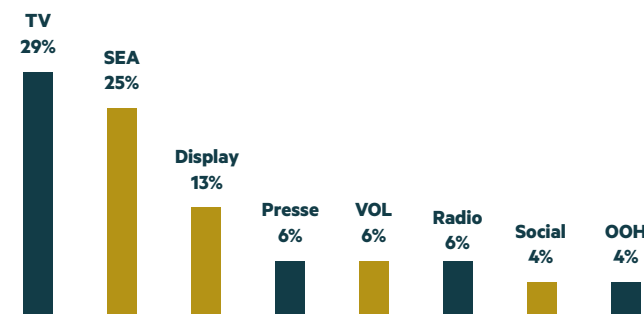
### L'online surperforme sur les ventes au regard de son poids dans les investissements

Les leviers digitaux représentent un peu plus de la moitié de l'impact du média (54%). C'est plus que leur poids dans le budget média (41%), ce qui témoigne de leur haut niveau d'efficacité sur les ventes.

TV, Search et Display se classent de manière identique en contributions et en investissements. Toutefois, **en contributions, l'écart se resserre entre la TV et les leviers digitaux** : la TV compte pour 29% de l'impact du média, contre 25% pour le Search.

S'agissant des autres leviers joués dans la plupart des secteurs, **l'affichage et, dans une moindre mesure, la radio sous performent relativement à leur poids dans le budget média**. Les leviers

## Répartition des contributions : Focus média

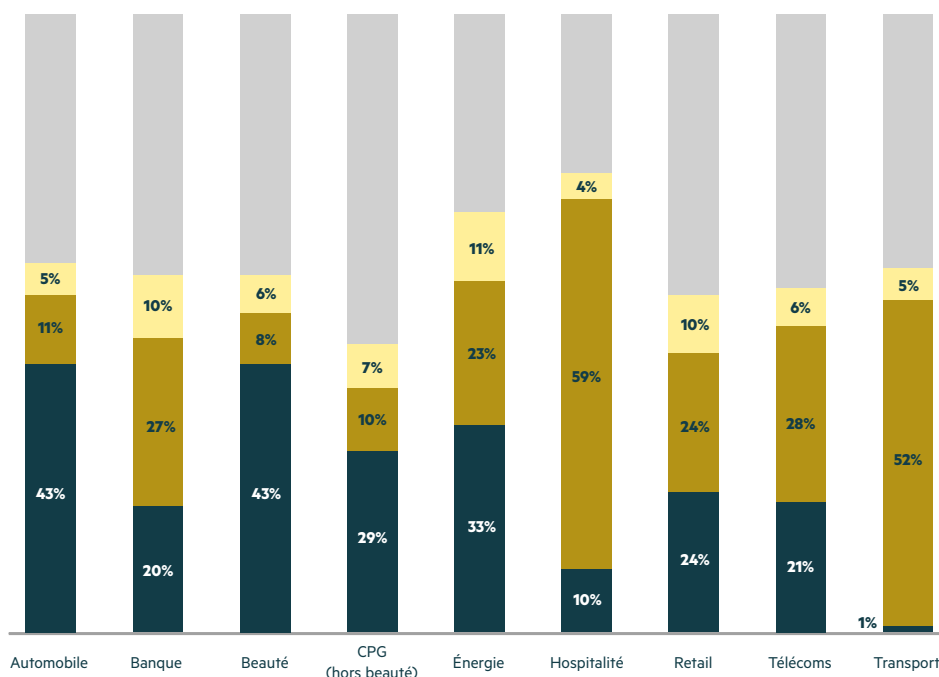


qui ne sont activés que dans certains secteurs ne sont pas représentés sur la figure ci-dessus ; ils comptent globalement pour environ 8% de l'impact du média en moyenne.

Le poids des leviers dans les contributions aux ventes varie fortement en fonction des secteurs. La TV représente plus de 40% de l'impact du média dans l'automobile et la grande consommation alors qu'elle compte pour 10% de l'impact du média dans l'hospitalité et encore moins dans le transport. Le Search est le premier contributeur aux ventes dans ces deux derniers secteurs (50% ou plus de l'impact total du média) mais ne compte que pour environ 10% de l'impact du média dans la beauté par exemple.

## Répartition des contributions au sein du média

■ TV ■ SEA ■ VOL ■ Autres



Si les leviers spécifiques à certains secteurs ne comptent que pour 8% de l'impact du média en moyenne, ils peuvent représenter une contribution

significative aux ventes. Ainsi, les influenceurs pèsent pour 15% de l'impact du média dans la beauté, de même que l'affiliation dans la banque de détail.

**Le média online est en moyenne  
45% plus efficace sur les ventes  
que le média offline**

Le **média présente un ROI moyen de l'ordre de 8**, tous secteurs et tous leviers confondus. Cela signifie que, tous secteurs confondus, 1 000 € investis en média apportent en moyenne une valeur incrémentale d'environ 8 000 €.

**Précision méthodologique sur les ROI par levier,  
tous secteurs confondus**

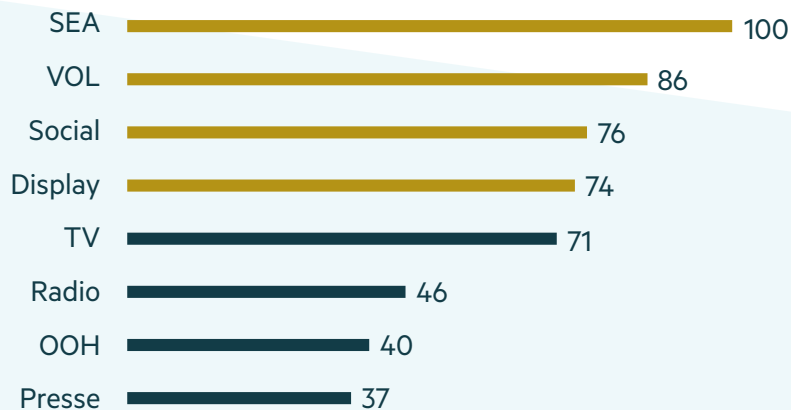
Les ROI en valeur que nous présentons dans ce rapport varient fortement en fonction des caractéristiques des verticales étudiées.

Le niveau de la baseline, c'est-à-dire de la demande naturelle, est indépendante des leviers marketing. La baseline varie en fonction de plusieurs critères : le degré de concurrence sur le marché, sa fluidité ou encore l'hétérogénéité des offres. Plus elle est élevée, comme c'est le cas dans la beauté, plus l'impact du média est limité. De manière analogue, certains leviers marketing comme la promotion sont traditionnellement puissants dans certains secteurs, comme les télécoms, ce qui réduit l'impact du média. Le ROI des leviers marketing varie positivement avec la valeur du produit. Typiquement, la valeur du produit est très largement supérieure dans l'automobile vs dans les CPG (hors beauté). Aussi, plus l'achat est fréquent, plus l'impact du média – donc le ROI – est élevé. Dans l'exemple précédent, la très grande valeur unitaire dans l'automobile peut être contrebalancée par une faible fréquence d'achat (comparativement aux CPG).

Enfin, dans les télécoms ou l'énergie, les clients souscrivent à un abonnement, qui va donc générer des revenus tout au long de leur durée de vie dans l'abonnement, soit en moyenne plusieurs années. Cette dimension récurrente accroît la valeur du client, donc le ROI.

Compte tenu de ces fortes disparités entre secteurs, nous présentons des ROI à la maille des différents leviers en **normalisant à 100 le ROI du Search dans chacun des secteurs étudiés**.

ROI :  
Focus média  
(Search en base 100)



Au sein du média, **l'online est globalement 45% plus efficace sur les ventes** que les leviers traditionnels. Cette meilleure efficacité des leviers digitaux se retrouve dans quasi tous les secteurs. Elle est à mettre au regard de l'impact plus fort de l'offline sur le haut du funnel.

Les leviers digitaux présentent des ROI tous supérieurs à ceux des leviers offline. Le **SEA présente le plus haut niveau d'efficacité** et est le 2<sup>e</sup> contributeur aux ventes derrière la TV. Derrière le SEA suivent plusieurs leviers dont la **VOL, 2<sup>e</sup> en efficacité**. Compte tenu de sa part limitée dans les investissements (5%), elle constitue une voie d'optimisation pour les marques, d'autant plus qu'elle contribue aussi au haut du funnel et présente des synergies avec la TV.

Premier levier offline, la **TV affiche un bon niveau d'efficacité** compte tenu de sa prédominance dans les investissements média. Elle conserve toute sa pertinence en tant que socle de la stratégie média, mais peut être optimisée pour améliorer son efficacité sur les ventes.

Le classement des leviers média selon leur efficacité varie évidemment selon les secteurs, mais les résultats ci-dessus présentent un bon niveau de robustesse. Ainsi, le SEA est le levier

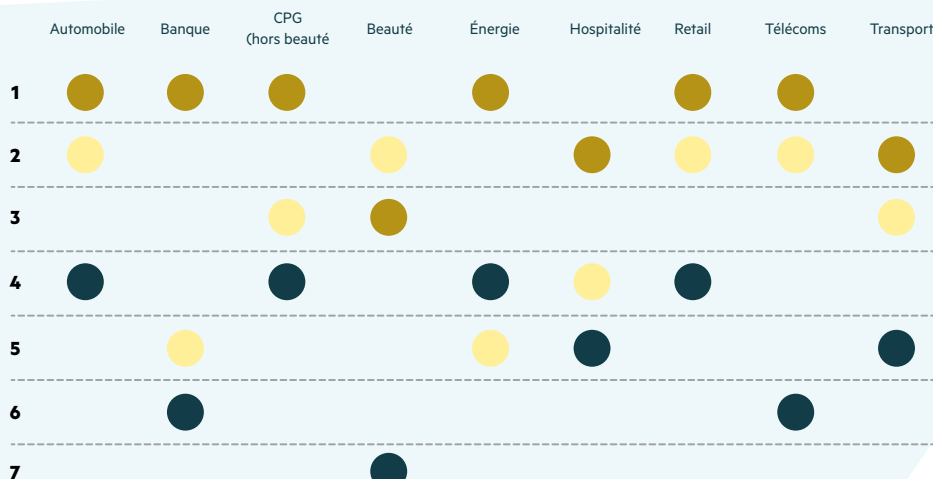
le plus efficace dans 6 secteurs sur 9 étudiés et figure toujours sur le podium. La TV ne s'écarte réellement de son classement moyen que dans la beauté (7<sup>e</sup> position) tandis que la VOL est sur le podium pour 6 verticales sur 9.

Au sein du Search, le ROI moyen des leviers Google tous secteurs confondus est de l'ordre de 30% supérieur à celui des autres solutions de Search. Le Search Brand est le plus efficace des formats de Search dans 7 modèles sur 10 de notre benchmark, pour une part des investissements très limitée. La conclusion, en forme de recommandation, est que le SEA Brand est un levier clé du mix média. Au-delà de son efficacité, cette recommandation comporte aussi un volet stratégique : en particulier dans les secteurs avec des comparateurs puissants, investir sur les mots clés relatifs à sa marque permet de garantir que le trafic aboutira sur son site internet plutôt que sur celui de ses acteurs.

Le SEA générique compte quant à lui pour plus de la moitié du budget du Search cross secteurs. Son ROI se maintient à un niveau élevé même pour les marques qui investissent massivement sur ce levier, avec des investissements qui se concentrent d'abord sur les mots clés les plus percutants.

ROI :  
Focus TV, SEA et VOL,  
classement des leviers  
par industrie

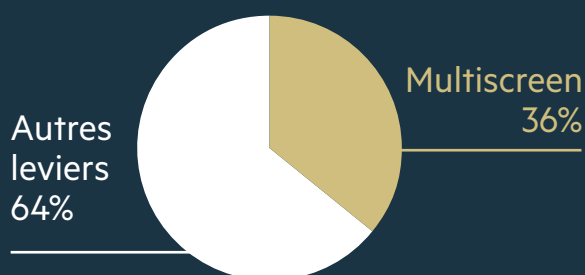
■ TV ■ SEA ■ VOL



# Focus sur YouTube et le multiscreen

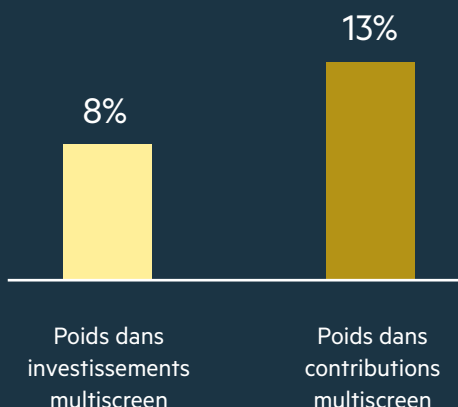
L'ensemble des leviers vidéo (TV, VOL dont YouTube) – dénommés multiscreen dans cette étude – compte pour 36% des investissements tous secteurs confondus.

Répartition des investissements :  
Multiscreen vs Autres leviers



Au sein du multiscreen, YouTube représente 8% des investissements – dans lesquels la TV prédomine (86%). YouTube pèse bien davantage dans l'impact du multiscreen sur les ventes (13%), signe de sa haute efficacité.

Investissements et contributions :  
Poids de YouTube au sein du Multiscreen



YouTube est près de 40% plus efficace sur les ventes que le multiscreen dans son ensemble. Ceci s'explique en grande partie par l'audience massive de YouTube. YouTube offre la plus grande couverture mensuelle parmi les services vidéo, qu'il s'agisse de VOL, de chaîne de télévision ou de service de SVOD.

Cette audience inégalée permet d'optimiser au mieux le capping individuel (nombre de répétitions d'une même publicité auxquelles est exposé le consommateur) et ainsi d'éviter la saturation. Elle offre aussi une capacité de ciblage que n'offrent pas les autres VOL.

**Cette analyse de la part des leviers média dans le budget, de leur impact sur les ventes et de leur niveau d'efficacité sur le chiffre d'affaires témoigne à la fois de l'ampleur de la transformation digitale et de son potentiel.**

Parmi les leviers plus spécifiques à certains secteurs – et donc moins directement comparables les uns aux autres – les influenceurs ressortent comme particulièrement efficaces. Quand elle est jouée, l'affiliation peut être très efficace, comme dans la banque de détail et l'énergie. Enfin, le cinéma et le sponsoring (d'événements ou d'équipes sportives par exemple) figurent parmi les leviers les moins efficaces sur les ventes, mais il s'agit de deux leviers aspirationnels qui travaillent surtout le haut du funnel.

Cette analyse de la part des leviers média dans le budget, de leur impact sur les ventes (et l'image de marque) et de leur niveau d'efficacité sur le chiffre d'affaires témoigne à la fois de l'ampleur de la transformation digitale (mix média aujourd'hui presque équilibré), de son potentiel (leviers digitaux globalement plus efficaces) mais aussi du fait qu'il s'agit d'un travail de précision. En effet, le média offline reste un gros contributeur aux ventes, affiche globalement un bon niveau d'efficacité et est le principal contributeur à l'image de marque. Amplifier la transformation digitale passe donc par des prises de décision qui soient bien sous pesées, pour optimiser l'efficacité du média sans bousculer trop brutalement les équilibres.

Enfin, cette analyse souligne aussi la nécessité d'entrer en profondeur dans la réalité de chaque secteur, ce qui fait l'objet de la partie suivante du rapport.

# En résumé

La montée en puissance du média online conduit aujourd'hui à un mix assez équilibré : tous secteurs confondus, l'offline compte pour 60% du budget média contre 40% pour l'online.

Compte tenu de leur part d'investissement élevée, la TV (31%), le Search (18%) et le Display (11%) constituent le socle de la stratégie média. D'autres leviers sont spécifiques à certains secteurs : les KOL (Key Opinion Leaders, ou influenceurs) dans la beauté, le sponsoring dans l'énergie, etc.

Sur le bas du purchase funnel, le média online est en moyenne 45% plus efficace que le média offline. Le Search est le levier le plus efficace sur les ventes ; la TV affiche un bon niveau d'efficacité compte tenu de sa part dans les investissements.

La VOL est le 2<sup>e</sup> levier le plus efficace, pour une part limitée du budget média (5% en moyenne) et constitue donc une voie d'optimisation globale, tous secteurs confondus.

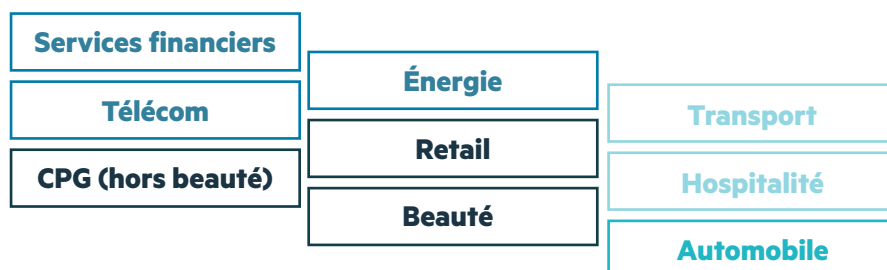
Le mix média, la performance et l'efficacité des différents leviers média varient fortement selon les secteurs. Une analyse par secteur, objet de la partie suivante, est donc indispensable pour adapter la stratégie média aux spécificités du secteur.



# **Adapter sa stratégie marketing aux spécificités de chaque verticale**



La section précédente a mis en évidence un socle de résultats tous secteurs confondus. Il est indispensable de la compléter par une série de sections se concentrant sur les verticales suivantes<sup>9</sup> :



Chacune de ces sections est structurée en deux parties. Elles (i) soulignent d'abord les spécificités business à avoir en tête pour construire un programme de mesure de la performance marketing et (ii) présentent ensuite des insights issus de notre benchmark.

La première partie englobe tous les leviers, média et hors média, ainsi que l'ensemble du purchase funnel. Elle donne notre vision du projet « complet / parfait » dans chaque secteur. Dans la seconde partie, nous nous concentrons sur les leviers média et sur leur performance sur les ventes (et non sur le haut du purchase funnel).

Comme expliqué dans la section précédente, les ROI sont exprimés en termes de chiffres d'affaires (voir en annexe pour quelques précisions méthodologiques sur le calcul des différents indicateurs). Ceci permet de disposer d'un « langage » commun à toutes les industries.

La valeur unitaire d'un client varie par nature entre les industries de biens (achat unique) et de services (souscription d'un service). Pour ces dernières (télécoms, énergie, etc.), nous nous appuyons sur une estimation de la valeur du client sur sa durée de vie (customer lifetime value, CLV). En outre, les taux de marge peuvent différer fortement selon les business, de sorte qu'une comparaison de l'efficacité en CA du média entre deux secteurs peut se retourner si l'on raisonne en marge. Enfin, pour la banque de détail, nous dérogeons à cette règle et présentons des résultats en volume d'acquisition et non en chiffres d'affaires, cette dernière métrique convenant mal à l'activité d'acquisition d'un nouveau client.

<sup>9</sup> Notre benchmark inclut aussi des projets de MMM dans le luxe d'une part et le gaming & gambling d'autre part. Pour ces deux secteurs, nous ne disposons pas d'un nombre suffisant de modèles pour permettre un focus spécifique comme pour les autres verticales.



**Services  
financiers**

# La banque et l'assurance grand public

Cette section porte sur les institutions proposant des services d'assurance de biens ou de personnes, d'ouverture de comptes bancaires, d'épargne, de prêts à la consommation ou à l'investissement particulier (immobilier particulier) auprès du grand public. Les acteurs dont l'activité est tournée exclusivement vers les entreprises (B2B), comme les fonds d'investissements ou les banques privées, ne sont pas traités ici.

## Une équation commerciale à plusieurs entrées

Le business de l'assurance comme celui de la banque s'inscrit dans une logique de portefeuille de clients. L'objectif est d'accroître ce portefeuille par la signature de nouveaux contrats tout en minimisant les résiliations. Afin d'accroître la valeur générée par ce portefeuille, les acteurs pilotent les tarifs applicables aux clients et adoptent des stratégies d'upsell (ex : offre d'assurance plus protectrice donc plus onéreuse pour un produit) et

de cross sell (ex : souscription conjointe de services bancaires et de produits d'assurance), stratégies qui ont aussi un impact positif sur la rétention des clients. La vision stratégique des institutions financières combine généralement plusieurs KPI (vision volume / valeur, acquisition / rétention) qui couvrent toutes les dimensions de ce business.

Équation commerciale dans les services financiers

$$\text{CA} = \left( \text{Parc} + \frac{\text{Acquisitions}}{\text{Churn}} \right) \times \text{ARPU}$$

### **Vers une modification profonde des méthodes de distribution**

Bien que la majorité des ventes s'effectue toujours via les canaux de distribution classiques (agences et services client), la distribution des services financiers évolue rapidement vers le digital, portée par l'essor des banques en ligne et des assureurs directs.

### **Focus banque : une nécessité de changer d'image auprès du grand public**

La communication des banques et des assureurs autour des sujets environnementaux, sociaux et éthiques est en forte progression grâce à la diffusion de campagnes d'image de marque. La crise financière de 2008 a abîmé l'image de marque des banques et, dans une moindre mesure, des compagnies d'assurance auprès du grand public. Les attentes des clients ont aussi évolué au cours des dernières années : nombre d'entre eux sont attentifs à la politique de RSE de leur banque et de leur assureur. La crise sanitaire a accentué ces attentes, ce qui se reflète dans les campagnes des banques et des assureurs en 2020. Ces campagnes portent aussi sur la digitalisation de leur activité, qui représente une autre attente forte des clients tout en pouvant constituer pour certains un point d'anxiété.

### **Focus assurance : passer dans l'esprit du client du statut de simple payeur à celui de partenaire**

La capacité à accompagner leurs clients dans leurs moments de vie ainsi que l'excellence du service en cas de sinistre sont des éléments clés de la promesse de marque des assureurs pour recruter de nouveaux clients. En effet, les consommateurs veulent désormais une relation personnalisée avec leur assureur, qui s'articule autour des moments importants (1<sup>er</sup> appartement, 1<sup>er</sup> achat, 1<sup>re</sup> voiture, 1<sup>er</sup> enfant, etc.). Cette faculté à établir un lien solide avec le client permet d'établir une relation pérenne, à même de résister à la perception parfois négative que peuvent avoir ces derniers lors de la survenance d'un sinistre. En cas de sinistre, les entreprises qui parviennent à dépasser le simple rôle de payeur pour accompagner leur clientèle se donnent les meilleures chances de fidéliser leur portefeuille de clients.

**La distribution  
des services financiers évolue rapidement  
vers le digital**

# Adapter le MMM aux spécificités de la banque et de l'assurance

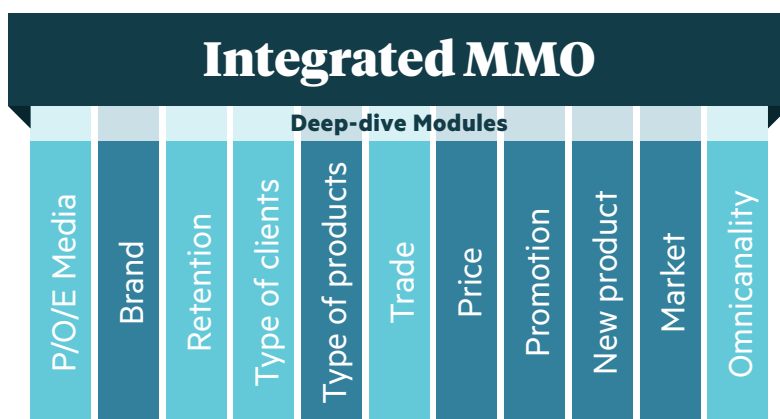
**Pour couvrir les différentes facettes de ces activités, la mesure d'impact doit prendre en compte deux dimensions principales :**

- Le niveau du purchase funnel considéré (KPI de marque, de trafic ou de performance)
- Le KPI de performance retenu (acquisition, cross sell et rétention)

**Notre expertise et benchmark MMM sur le secteur des services financiers nous permet de couvrir un large scope d'enseignements business comme :**

- La mesure d'impact du mix marketing sur l'ensemble du purchase funnel
- L'analyse des traits d'image de marque et leur impact mesurable sur le business
- Le positionnement prix dans des marchés fortement concurrentiels
- L'efficacité relative des leviers marketing selon les canaux de distribution
- L'impact de la concurrence sur l'acquisition et la rétention du portefeuille
- La mesure d'impact des leviers marketing sur le profit de l'entreprise

## One Vision



# L'online et les leviers commerciaux, des bons moyens d'acquérir de nouveaux clients en banque de détail



Note :

Cette partie se concentre sur la banque de détail, pour laquelle nous présentons une analyse détaillée.

S'agissant de la banque de détail, nous nous concentrons dans ce rapport sur l'acquisition de nouveaux clients, quel que soit le produit souscrit : compte courant, prêt immobilier ou produit d'investissement.

L'activité décrite est donc l'entrée en relation avec la banque, pour laquelle la valeur finale d'un client est difficile à évaluer. Elle varie fortement d'un client à l'autre et dépend de la capacité de la banque à fidéliser et à développer la relation client pour étoffer son portefeuille de services. En outre, elle réside davantage dans le rendement financier que les banques dégagent en plaçant leurs réserves financières ou dans le coût d'opérations spéciales plutôt que dans les tarifs de base forfaitaires pratiqués aux clients à la signature.

Pour ces raisons, contrairement aux autres verticales étudiées dans ce rapport, nous présentons des ROI en « volume », c'est-à-dire en nombre d'acquisitions, plutôt qu'en chiffre d'affaires. Ils ne sont donc pas (directement) comparables avec ceux présentés dans le reste de ce rapport.

Dans la banque de détail, la stratégie média s'articule autour de trois objectifs majeurs :

- Exister dans un paysage ultra concurrentiel avec la multiplication des acteurs
- Répondre aux attentes des clients en matière de qualité de service, ce qui est autant si ce n'est plus important que le coût de la prestation ou le gain de court-terme

- Ne pas s'engager dans une guerre d'acquisition promotionnelle risquée à moyen terme

## Un mix média légèrement en faveur de l'online, la TV reste néanmoins le 1<sup>er</sup> levier

Le paysage concurrentiel de la banque de détail a été chamboulé par l'arrivée de nouveaux établissements :

- D'un côté, les nouveaux acteurs, souvent experts des stratégies d'acquisition digitales, ont rapidement augmenté leur présence sur les leviers offline pour améliorer leur visibilité et augmenter leur flux d'entrée naturel
- De l'autre, **les acteurs historiques**, malgré leur solide image de marque et leur forte empreinte physique, ont dû **s'adapter à cette nouvelle concurrence** et à la digitalisation de l'univers bancaire en renforçant **leur présence et leur couverture sur le média online**

En moyenne, le mix média est quasi équilibré :

LE MÉDIA ONLINE REPRÉSENTE

**59%**

DU BUDGET MÉDIA  
DES OPÉRATEURS BANCAIRES

Le poids des leviers digitaux dans le budget média varie sensiblement selon les marques et leur positionnement : pour certains acteurs, notamment des banques en ligne, il peut monter à près de 75% du budget média.

Si l'online compte pour la majorité du budget média, **la TV reste le 1<sup>er</sup> levier en termes d'investissements : elle compte à elle seule pour 27% du mix média, en moyenne.** Elle est suivie par le **Search et le Display, qui comptent chacun pour 16-17% des investissements média.** L'affiliation<sup>10</sup> est un levier important dans la banque de détail : elle pèse pour environ 10% du budget média, comme la VOL.

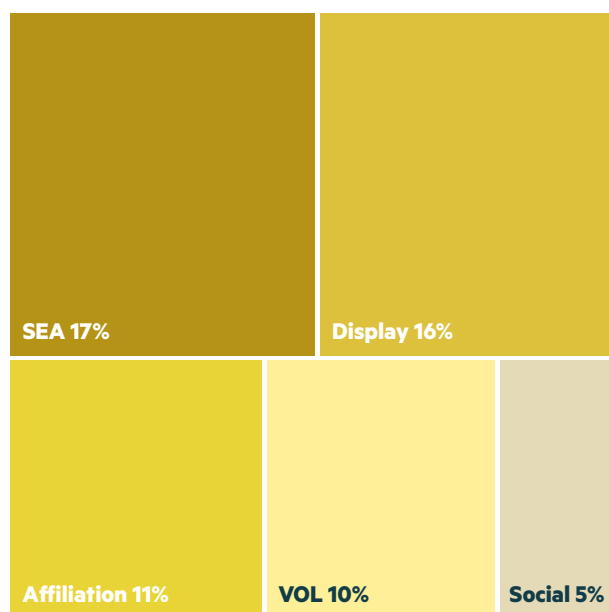
10 Le terme d'affiliation recouvre dans ce rapport principalement du Display.

Répartition des investissements :  
média online vs offline

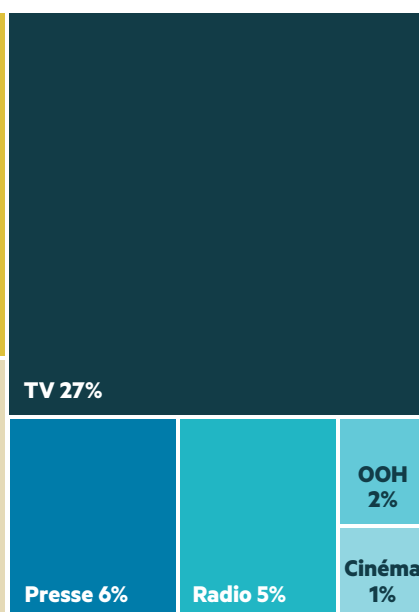


Répartition des investissements : Focus média

### Online



### Offline



**Le mix média varie assez fortement selon les acteurs,** souvent en fonction de leur maturité et de leur cible de clients : d'une institution bancaire à l'autre, la part d'investissements d'un levier peut varier du simple au double. L'amplitude est moins marquée pour la **TV**, ce qui reflète **la nécessité d'entretenir un niveau minimal de notoriété** pour construire une conquête efficace.

### Le Search et la TV sont les deux leviers média les plus contributeurs aux ventes

Le média contribue en moyenne à hauteur de 15% du total de l'acquisition court-terme dans le secteur de la banque. Le **média online représente en moyenne plus de 70% de l'impact incrémental du média**, soit davantage que son poids dans le budget média.

Répartition des contributions :  
Média Online vs Offline



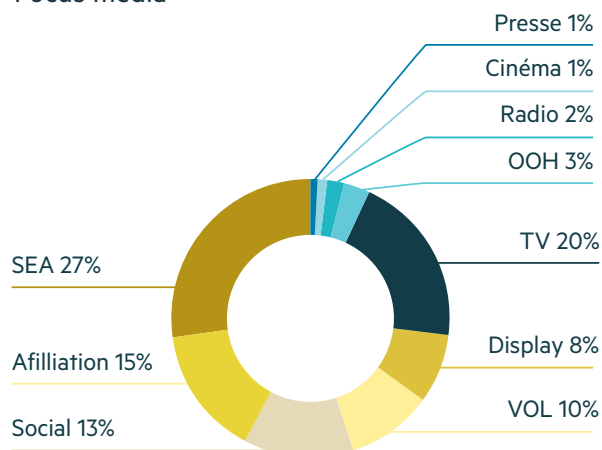
**Le Search est le 1<sup>er</sup> levier en termes de contributions** : il compte en moyenne pour plus de 25% de l'impact incrémental du média. Ce levier est aujourd'hui un passage quasi-obligé dans le parcours de recherche d'un nouveau client bancaire. La **TV se situe en 2<sup>e</sup> position**, avec 20% de l'impact du média en moyenne contre 27% des investissements.

**L'affiliation est le 3<sup>e</sup> levier média le plus contributeur aux ventes** (15% de l'impact du média), suivie de près par le social. Notons dans ce secteur **la faible performance du Display**, canal généralement utilisé pour pousser des offres commerciales et donc naturellement moins performant sur le secteur bancaire que sur d'autres secteurs. La radio et l'affichage sont utilisés majoritairement sur des opérations tactiques entraînant de facto des contributions limitées.

### Le média online présente une efficacité de court terme bien supérieure à l'offline

Comme expliqué plus haut, nous présentons des ROI en nombre d'acquisition. Ils ne sont donc pas (directement) comparables avec ceux présentés dans le reste de ce rapport, exprimés en CA.

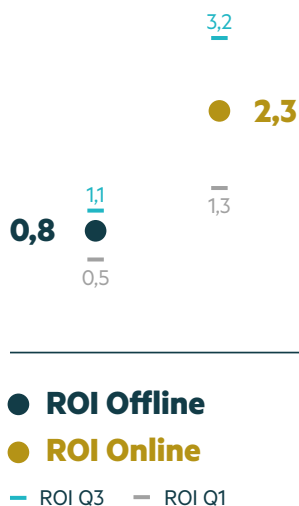
Répartition des contributions :  
Focus média



**Le média online présente un ROI moyen (2,3) près de 3 fois supérieur à celui du média offline (0,8)**. Si le second est assez stable selon les marques, l'efficacité du média online varie très fortement en fonction des stratégies d'investissements, notamment sur le Search, et des possibles saturations associées.

Globalement, le ROI du média dans la banque de détail est faible, ce qui illustre que le coût d'acquisition d'un client dans ce secteur est extrêmement élevé. Pour les banques, il est donc vital de capitaliser sur l'entrée en relation d'un nouveau client.

**Chaque nouveau client doit être bien accompagné pour rentabiliser les coûts d'acquisition élevés.**



Le Search, l'affiliation, le social et l'affichage sont les leviers les plus efficaces. Le bon ROI de l'affichage provient de son utilisation très tactique par les banques, sur des audiences et des lieux bien ciblés, comme les étudiants et leur campus. La VOL et la TV présentent une efficacité comparable et peuvent être jouées en complément pour élargir des audiences, prolonger des temps forts TV et travailler la complémentarité des messages notamment sur la considération, sujet capital pour les banques.

**Le Search** est donc à la fois **le levier le plus contributeur** aux ventes et le levier **le plus efficace**. Il constitue un pilier majeur de la stratégie média dans la banque de détail, sur lequel les acteurs peuvent appuyer leur mouvement de transition du mix média vers plus de digital.

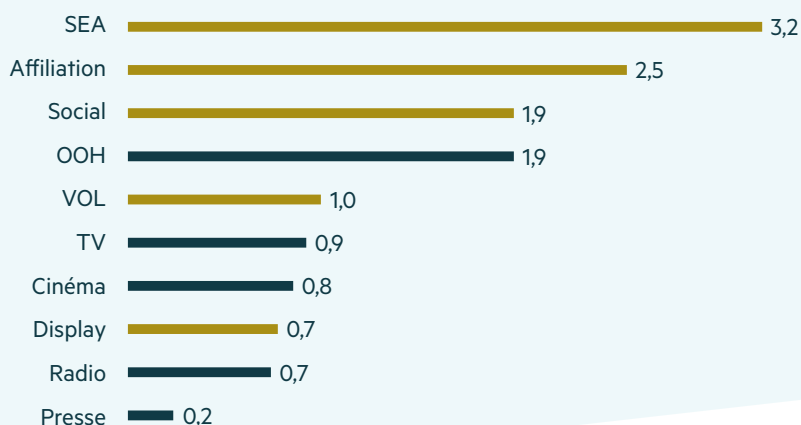
Les banques en ligne investissent « naturellement » dans le Search pour attirer du trafic sur leur site. Les banques traditionnelles, pour qui le digital est un canal historiquement mineur, ont mis du temps

à réaliser la valeur et la criticité de ce levier dans le parcours d'un prospect, en raison d'outils de mesure de la performance silotés entre online / offline, minimisant l'impact du Search sur les acquisitions en agences. Elles ont désormais pris conscience de son importance grâce aux programmes de mesures omnicanales comme le MMM et elles densifient depuis leur stratégie de Search.

Comme sur d'autres marchés ultra concurrentiels, le SEA Brand est un levier très efficace pour défendre sa position de marché et sa visibilité ou pour améliorer l'expérience client en l'orientant vers les pages les plus adaptées. Le ROI du Search Brand de Google – qui ne représente que 1% des investissements média – est 40% supérieur à celui du ROI global du Search dans la banque de détail. Pour sa part, le SEA générique de Google est plus efficace que le SEA sur les autres moteurs de recherche dans 75% des modèles dans ce secteur.

La VOL, de par son efficacité de court-terme et son action sur l'image de marque, offre d'intéressantes possibilités d'optimisation des budgets média pour les banques. L'environnement concurrentiel bancaire ayant un effet inflationniste sur les dépenses média et donc les coûts d'acquisition, la nécessité d'émerger en mass media est de plus en plus coûteuse. Il peut donc être utile d'**élaborer une stratégie de synergie entre VOL et TV** et ainsi, soit économiser un budget conséquent, soit augmenter sa visibilité à budget équivalent. Une telle stratégie consiste par exemple **à systématiser la VOL lors des temps forts du marché**, pour accompagner les campagnes TV.

### ROI : Focus média

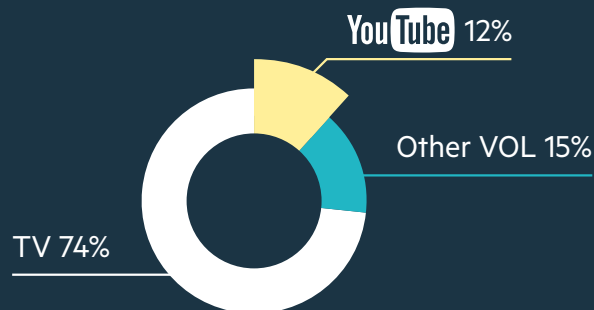


# Focus sur YouTube et le multiscreen dans la banque de détail

Les leviers vidéo (TV, VOL dont YouTube) – dénommés multiscreen dans cette étude – comptent pour 37% des investissements média dans la banque de détail.

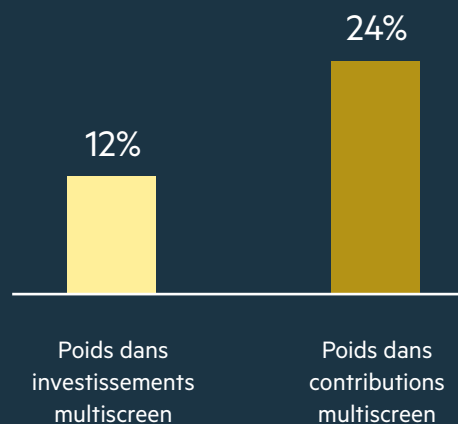
Au sein du multiscreen, YouTube représente 12% des investissements, soit un peu moins que les autres VOL (15%) et bien moins que la TV (74%).

Répartition des investissements  
Multiscreen



**Le poids de YouTube dans l'impact du multiscreen sur les ventes (24%) est 2 fois plus élevé que son poids dans les investissements**, signe de la très bonne efficacité de YouTube dans ce secteur.

Investissements et contributions :  
Poids de YouTube au sein du Multiscreen



**YouTube est 71% plus efficace que la moyenne du multiscreen.** Son ROI est supérieur à celui de la TV dans 7 modèles sur 10 et à celui des autres VOL dans plus de 8 modèles sur 10 présents dans notre benchmark.



**Télécoms**

# Quatre spécificités de l'activité d'opérateur télécom

## FOCUS SUR LA FOURNITURE DE SERVICES TÉLÉCOMS AUPRÈS DU GRAND PUBLIC

Dans cette section, le terme de « Télécom » fait référence aux opérateurs télécoms, qui offrent des services de communication mobile (principalement forfaits mobiles) ou fixe (box Internet) auprès du grand public (B2C). La dimension B2B de cette activité n'est pas traitée ici, de même que les fabricants de devices, comme Apple ou Huawei.

Les opérateurs télécoms fournissent principalement des formules d'abonnement. Qu'elles comportent ou non une durée d'engagement, les consommateurs conservent généralement leurs offres pendant plusieurs années. À côté de ces services, qui constituent aujourd'hui le cœur de leur activité grand public, les opérateurs commercialisent aussi des produits d'électronique grand public : des smartphones évidemment, mais aussi d'autres produits connectés (enceintes, casques, etc.).

### Une équation commerciale à plusieurs entrées

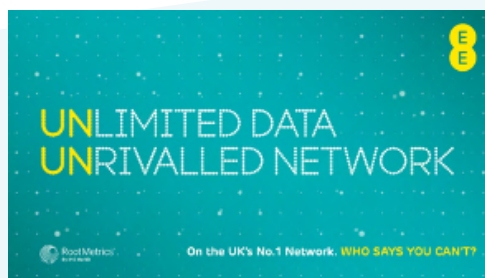
Le business télécom, comme l'énergie par exemple, comporte une logique de parc. Les opérateurs cherchent à faire croître leur parc, en jouant à plein sur l'acquisition et en travaillant la rétention de leurs clients. Au-delà de cette vision en volume, ils cherchent aussi à développer la valeur de leur portefeuille de clients, par des stratégies d'upsell (ex. : souscrire à une offre mobile plus onéreuse) ou de cross sell (ex. : un client mobile seul qui souscrit à une offre fixe et mobile pour sa famille). La vision stratégique des opérateurs combine

donc généralement plusieurs KPI (acquisition / rétention, vision volume / valeur), que la stratégie marketing doit aider à atteindre et qui couvrent toutes les dimensions de ce business.

### Un fort accent mis sur l'image de marque

Les opérateurs télécoms figurent historiquement parmi les plus gros annonceurs. Une part importante de ces investissements média vise à développer leur image de marque. Si certains messages média travaillent à titre principal l'image de marque (respectivement la performance), comme par exemple la traditionnelle campagne de Noël autour de la famille (respectivement le relais d'une nouvelle promotion), d'autres messages peuvent impacter ces deux niveaux. C'est le cas de la qualité des réseaux techniques, pour lesquels les opérateurs réalisent d'énormes investissements (à titre d'illustration, les enchères pour les fréquences 5G se sont élevées à plus de 6 milliards d'euros en Allemagne à l'été 2019). La qualité des réseaux est un driver de satisfaction et de choix important pour les consommateurs. Elle est relayée dans le cadre de campagnes orientées « image » (voir image de gauche) et de campagnes orientées « performance » (voir image de droite).

**Campagnes média mettant en avant la qualité des réseaux techniques**



### **Des canaux de vente nombreux, animés différemment**

Les services télécoms sont aujourd'hui des services quasiment indispensables : leur taux de pénétration dans la population est proche voire supérieur à 100 % (il l'était en tous cas à l'âge d'or des cartes prépayées avec des tarifs préférentiels pour les appels au sein d'un même réseau !). Pour toucher tous les types de consommateurs, les opérateurs s'appuient sur plusieurs canaux : boutiques physiques, digital, service client et même porte à porte (pour la fibre). Certains leviers comme le trade marketing sont spécifiques à un canal particulier (les boutiques). D'autres leviers impactent, à différentes échelles, tous les canaux comme le média.

### **Une concurrence effrénée, jusqu'à la guerre des prix ?**

Dans la plupart des pays européens, la concurrence entre les opérateurs s'est progressivement intensifiée, sous l'effet notamment d'un opérateur jouant le rôle de « maverick » (Free en France, Three au Royaume-Uni et en Italie, Yoigo en Espagne). Elle s'exerce par des promotions agressives (promotions « à vie » dans certains pays, dont la France) et l'enrichissement continu des forfaits (toujours plus de Go de données pour un même prix). Cette dynamique de marché, qui rend plus difficile la rétention des clients, est très coûteuse pour les opérateurs. Ils cherchent à monitorer au mieux leur stratégie de prix et promotion, de manière à minimiser l'effet de cannibalisation (offrir une promotion à un prospect qui était déjà convaincu).

<sup>15</sup> [https://www.ofcom.org.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0019/74107/reSearch\\_document.pdf](https://www.ofcom.org.uk/_data/assets/pdf_file/0019/74107/reSearch_document.pdf)

**Les opérateurs télécoms figurent historiquement parmi les plus gros annonceurs avec une attention particulière sur le développement de leur image de marque.**

# Adapter le MMM au secteur des télécoms : mesurer l'impact média tout au long du purchase funnel et sur tous les canaux

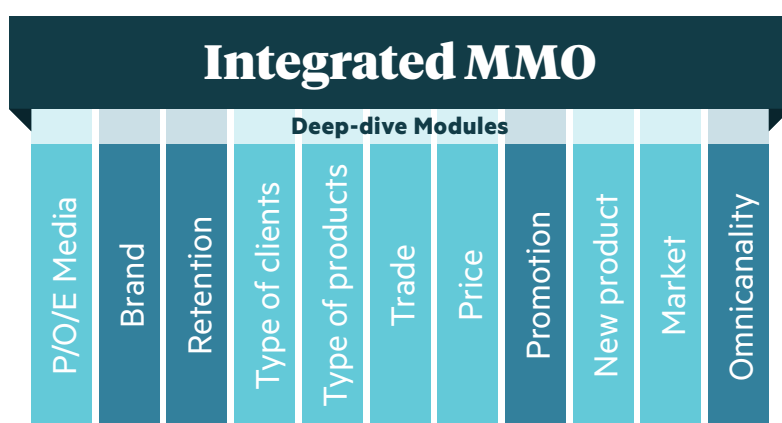
Comme expliqué plus haut dans ce rapport, le MMM doit, pour aider les marketeurs à prendre des décisions éclairées, refléter au mieux la réalité du business. S'agissant des opérateurs télécoms, cette réalité repose sur 3 dimensions :

- le niveau du purchase funnel considéré (brand, trafic ou performance)
- le KPI de performance retenu (acquisition, rétention ou migration)
- le canal de vente considéré

En outre, certains facteurs recouvrent une importance particulière dans ce secteur, comme les promotions (de l'opérateur et de ses concurrents).

Le graphique ci-dessous liste les modules de notre framework MMO intégré que nous activons pour tenir compte de ces différents éléments. D'un secteur à l'autre, ils fournissent un repère visuel synthétique de chacune de leurs spécificités.

## One Vision



# Un mix média équilibré pour servir tous les KPI

## Un mix média complet, historiquement offline mais qui fait une part belle au média online

Les opérateurs télécoms figurent historiquement parmi les plus gros annonceurs, en particulier sur les leviers offline comme la TV, la radio ou la presse. Toutefois, le **média online représente près de 45% du budget média en moyenne.**

Répartition des investissements :  
Média online vs offline



Le poids des leviers digitaux dans le budget média varie sensiblement selon les marques : il peut ainsi **descendre jusqu'à 30% et monter à plus de 80%** chez certaines d'entre elles.

Le podium par levier illustre assez bien la tendance d'évolution du mix média en faveur de l'online.

La **TV reste le premier levier en termes d'investissements** : elle compte à elle seule **pour plus de 25% du mix média** en moyenne. Elle est suivie par le **Display à 17%** des investissements média, puis par le **Search à 14%**. Les autres leviers pèsent chacun entre 9% (cinéma) et 3% (social et affiliation)<sup>12</sup>.

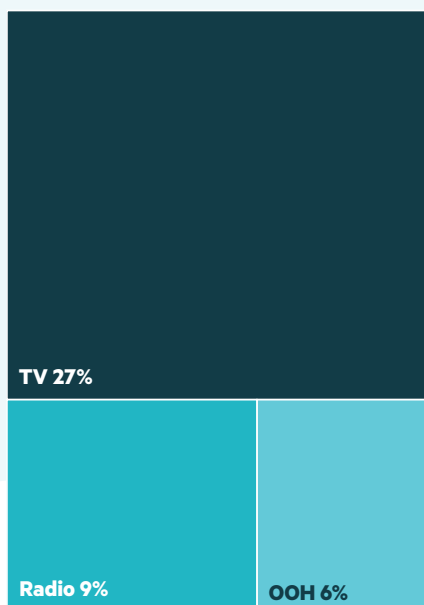
<sup>12</sup> Le terme d'affiliation recouvre dans ce rapport principalement du Display.

Certains leviers sont activés par les différents opérateurs avec plus d'amplitude que d'autres. C'est le cas du Search : **25% des acteurs y consacrent moins de 10% de leur budget média, quand 25% d'entre eux y consacrent plus de 30%, soit un ratio de 1 à près de 3 !** Par comparaison, ce ratio n'est que de 1,3 pour la TV ou de 1,1 pour le social. La presse et l'affichage sont deux autres leviers joués à des degrés différents par les marques, avec d'ailleurs un effet de vase communicant : celles qui investissent fortement sur la presse le font bien moins en affichage, et inversement.

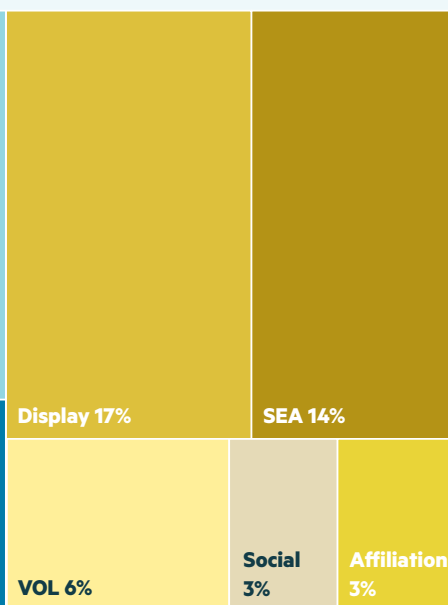
De telles amplitudes témoignent de choix forts de la part des opérateurs, dont la mesure de performance permet justement d'évaluer le caractère payant ou perdant, en termes d'impact incrémental (les contributions) et d'efficacité (les ROI), deux métriques qui font l'objet de la suite de cette partie.

Répartition  
des investissements :  
Focus média

## Offline



## Online



### Le média online surperforme en contributions aux ventes relativement aux investissements

Le média contribue en moyenne à de l'ordre de 20% des ventes totales. Le poids du média est plus important (jusqu'à 30-35%) pour les marques les plus récentes, plus faible pour les marques plus historiques (10-15%).

Il s'agit ici de l'impact incrémental des campagnes média diffusées à un moment donné sur les ventes réalisées au cours de la même période. Le média présente aussi un effet de plus long terme : il contribue à la baseline. Outre le média et la baseline, la promotion est un autre driver principal des acquisitions.

Au sein du média, l'allocation entre média online et média offline observée en investissements s'inverse en contribution : le **média online représente en moyenne 62% de l'impact du média**. Cela signifie que l'impact des leviers online est supérieur à leur poids dans les investissements (44%).

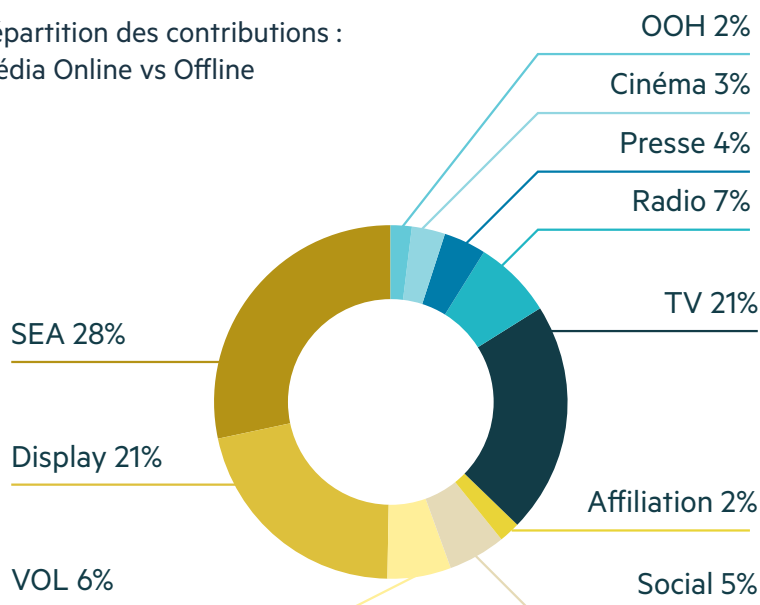
Le poids de l'online dans la contribution du média varie entre 40% et 90% selon les marques et les univers (offre mobile ou fixe), ce qui reflète à la fois des stratégies d'investissements différentes (voir partie précédente) et des différents niveaux d'efficacité de ces stratégies (voir partie suivante).

Le podium des leviers média en termes de contributions témoigne d'une surperformance du média online.

Répartition des contributions :  
Média Online vs Offline



Répartition des contributions :  
Média Online vs Offline



## Le Search est le premier levier en termes de contribution

En contributions, le SEA passe devant les deux leviers qui le précèdent en part d'investissements. Il compte en moyenne pour 28% de l'impact du média. La TV se situe en 2<sup>e</sup> position en contributions (21% en moyenne), ex aequo avec le Display.

Au-delà de cette vision tous canaux de vente, il est intéressant de faire un focus sur les **boutiques**, canal encore majeur pour la plupart des grands opérateurs. Sur ce canal aussi, **le média online surperforme**. Le média online compte pour de l'ordre de **40% de l'impact du média sur le trafic en boutiques, comme sur les ventes en boutiques**.

## Des niveaux de ROI élevés, en particulier sur le Search et la VOL

Globalement, **le média présente un ROI moyen de 10**, ce qui signifie que 1000€ d'investissement en média conduit à des ventes incrémentales de 10 000€.

Ce ROI élevé traduit deux phénomènes. Le premier, sans appel : le média est un levier très efficace dans le secteur des télécoms ! Le second, important à avoir en tête pour comparer les ROI entre secteurs : les services télécoms sont (le plus souvent) des abonnements, que les clients gardent en général plusieurs mois voire plusieurs années, de sorte que l'acquisition d'un client dégage une valeur de plusieurs centaines voire milliers d'euros, importante en comparaison d'autres secteurs.

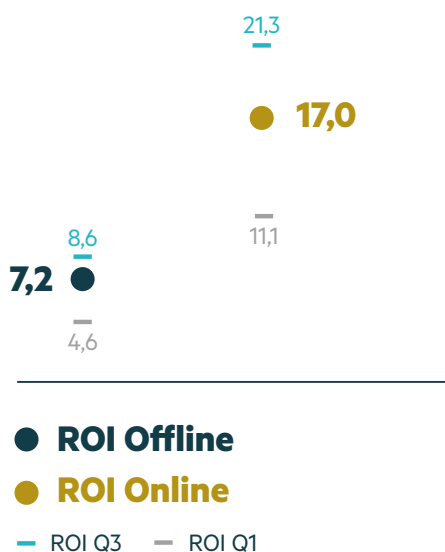
## Le média online est en moyenne deux fois plus efficace que le média offline

Le ROI moyen du média varie sensiblement selon les marques et les univers. Pour 25% d'entre eux, il n'est pas supérieur à 8 tandis qu'il est de plus de 14 pour les 25% de top performers.

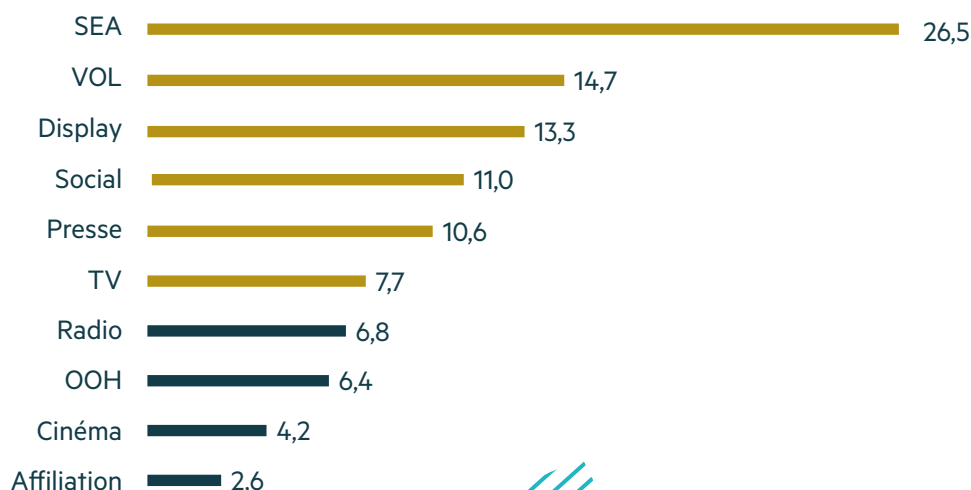
Cette dispersion traduit pour partie les différences de mix online / offline. En effet, **le média online présente un ROI moyen de 17, plus du double de celui du média offline (7)**.

**En ROI, le podium** des leviers média est cette fois-ci **exclusivement constitué de leviers online**.

ROI : Média Offline vs Online



ROI : Focus média





**Le SEA occupe la 1<sup>re</sup> place du classement, avec un ROI moyen de 27.**

Le Search est donc à la fois **le levier le plus contributeur** aux ventes et **le levier le plus efficace**. Il constitue un pilier majeur de la stratégie média dans les télécoms, sur lequel les opérateurs peuvent appuyer leur mouvement de transition du mix média vers plus de digital.

La performance du Search traduit la richesse et la complexité des offres télécoms, que les consommateurs analysent et comparent avant de se décider. Compte tenu de ce comportement

d'achat, investir en Search comporte un volet stratégique pour les opérateurs : il leur permet d'attirer du trafic sur leur site plutôt que vers celui des comparateurs de prix et sites spécialisés, qui rencontrent un vrai succès dans ce secteur, et proposent aux opérateurs des deals d'affiliation.

Le Search Brand de Google est particulièrement efficace sur les ventes : son ROI est 2 fois plus élevé que le ROI moyen du Search dans les télécoms. Le SEA générique de Google est lui plus efficace que le SEA sur les autres moteurs de recherche (Brand et générique confondus) dans 54% des modèles dans ce secteur.

Le Search est suivi par la **VOL, levier qui présente un ROI de près de 15 alors qu'il ne représente que 6% en moyenne des investissements**. La VOL représente une voie claire d'optimisation du budget média des opérateurs télécoms. Le Display complète le podium, avec un ROI moyen de l'ordre de 13.

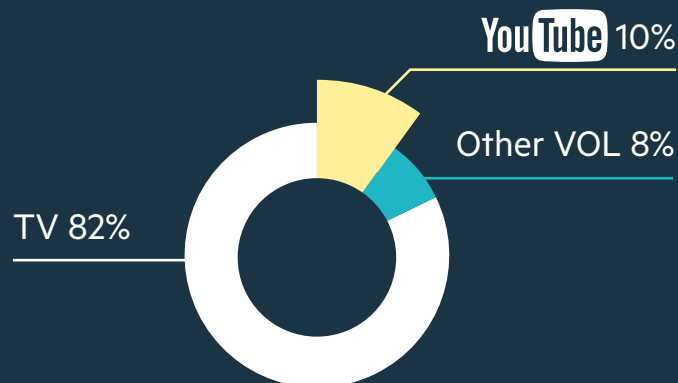
**x2**

LE MÉDIA ONLINE  
EST EN MOYENNE  
DEUX FOIS PLUS EFFICACE  
QUE LE MÉDIA OFFLINE

# Focus sur YouTube et le multiscreen dans les télécoms

Le multiscreen représente un tiers des investissements média dans les télécoms. Au sein du multiscreen, YouTube représente 10% des investissements, loin derrière la TV (82%) mais devant les autres VOL (8%).

Répartition des investissements Multiscreen



YouTube est 2,3 fois plus efficace que la TV et 1,7 fois que les autres VOL.

ROI : Surperformance de YouTube



Les marques qui investissent le plus sur YouTube accroissent fortement l'impact de ce levier sur leurs ventes – de 40% par rapport à la moyenne du secteur – sans baisse de l'efficacité de YouTube compte tenu de l'absence de saturation que nous observons.

Pour tirer une valeur maximale de la VOL, il faut tenir compte des interactions avec les autres leviers, en particulier la TV. La TV est jouée quasiment en fil rouge par les opérateurs, avec des prises de paroles – parfois simultanées – qui portent sur toutes les facettes de l'offre : volume de data, contenus TV, smartphones, promotion agressive, lancement d'une nouvelle box Internet, qualité du réseau mobile ou Internet, branding, etc. Il en résulte un ROI parmi les plus bas du mix média et un profil de saturation marquée.

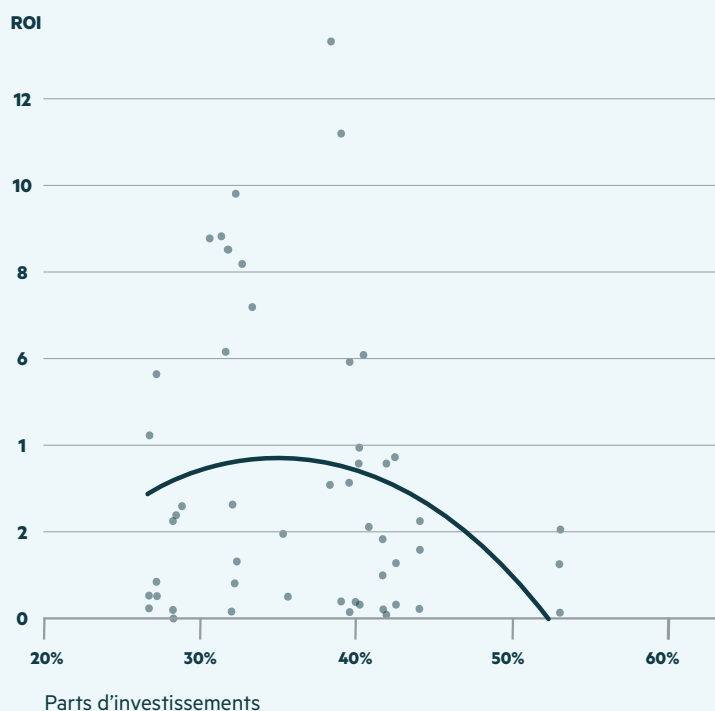
Il peut donc être utile de faire « **respirer** » la TV, de moins la solliciter pour d'une part tirer davantage parti de l'effet de la rémanence des campagnes (l'effet d'un spot sur les consommateurs perdure au-delà de sa diffusion) et d'autre part économiser un budget conséquent, budget dont une partie peut être consacrée à **élaborer une stratégie de synergie entre VOL et TV**.

Dans une telle stratégie, la VOL peut servir efficacement deux objectifs : **en fil rouge**, elle permet de **toucher des profils fortement intentionnistes** grâce à ses capacités de ciblage ; elle permet aussi de **renforcer les temps forts du marché**, pour accompagner les campagnes TV.

Parmi ces temps forts, le média présente de fortes synergies avec les dispositifs de promotion ou de lancement d'une nouvelle offre (nouveau forfait, nouvelle box Internet, nouvelle offre de contenu TV, etc.). Les investissements en VOL doivent se faire sur des **créations spécifiquement pensées pour ce levier** - qui ne soient pas (ou en tout cas pas uniquement) une copie conforme des campagnes TV - **diffusées sous la forme d'une séquence** plutôt qu'une simple répétition.

### Courbe de saturation de la TV<sup>13</sup>

13. Afin de garantir une étude de saturation robuste, l'ensemble des modèles EMEA sont inclus.





**Énergie**

# Fournisseur d'énergie et opérateur télécom : proximité oui, identité non !

## AVEC L'OUVERTURE À LA CONCURRENCE, DE MULTIPLES FOURNISSEURS ALTERNATIFS CONCURRENCE LES FOURNISSEURS HISTORIQUES

Dans cette section, le terme de « fournisseurs » décrit les fournisseurs d'électricité et de gaz auprès du grand public (B2C). Il s'agit des opérateurs historiques et des nombreux opérateurs dits « alternatifs » entrés sur le marché à la suite de l'ouverture à la concurrence entamée dans les années 2000.

L'activité de fournisseur d'énergie présente une proximité certaine avec celle d'opérateur télécom : ils commercialisent des formules d'abonnement (avec ou sans engagement) que les consommateurs conservent pendant plusieurs années (près de 10 ans en moyenne !)<sup>14</sup>.

### Une dynamique de croissance du parc et de la valeur des clients

Les fournisseurs cherchent à attirer de nouveaux clients et à retenir leurs clients existants. Dans une optique de valeur, les fournisseurs adoptent une stratégie de cross sell. Elle consiste à vendre de l'électricité à un client gaz, ou inversement, ainsi que des services (assurance sur des équipements comme la chaudière) ou des produits connexes (climatiseur, thermostat connecté, etc.).

### Pas de boutique physique, mais des canaux de vente nombreux

Outre leur site Internet et leur service client, les offres d'énergie sont aussi disponibles auprès de tiers comme les courtiers-comparateurs (Jechange.fr, simplyswitch.com, etc.), les enseignes de grande distribution, des ventes privées, etc.

### Le développement durable, un message clé de la stratégie média

Les fournisseurs d'énergie sont historiquement de gros annonceurs, en particulier sur le média offline. Leurs campagnes reposent sur plusieurs grands types de message : la qualité du service, le prix, les conseils et l'accompagnement dans la réduction des dépenses en énergie et l'origine « verte et responsable » de l'énergie<sup>15</sup>. Ce dernier message est de plus en plus prégnant dans les campagnes de branding, suivant en cela l'évolution des attentes de consommateurs de plus en plus soucieux de leur empreinte carbone.

### Une concurrence accrue qui s'exerce par le prix et la promotion

L'ouverture des marchés de l'énergie à la concurrence (depuis 2007 pour les particuliers) a entraîné l'entrée des opérateurs alternatifs et donc une intensification de la concurrence. Le prix des offres et les promotions (code parrainage) sont des leviers marketing majeurs activés par les fournisseurs et relayés par le média.



Campagne de Total direct énergie mettant en avant les enjeux d'économie d'énergie et l'attractivité tarifaire

<sup>14</sup> CRE, Observatoire des marchés de détail du 4<sup>e</sup> trimestre 2019, <https://www.cre.fr/Documents/Presse/Communiqués-de-presse/observatoire-des-marchés-de-détail-du-4eme-trimestre-2019>

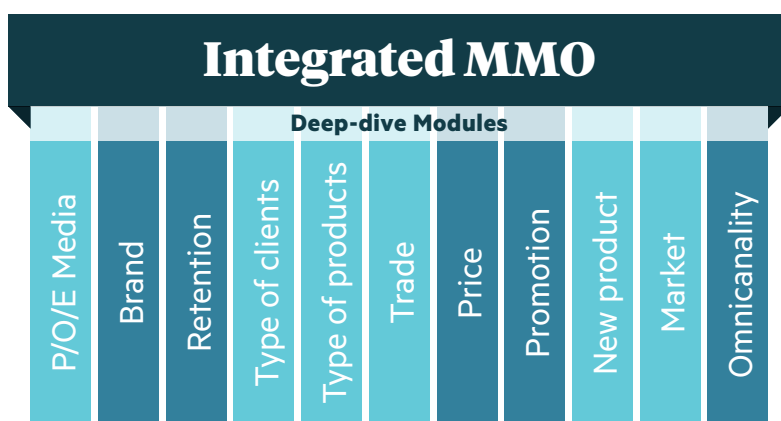
<sup>15</sup> La digitalisation du secteur permet aux clients de suivre en temps réel leur consommation d'énergie, de mieux comprendre leur facture et d'ajuster au mieux leur offre à leurs besoins

# Adapter la mesure aux spécificités des fournisseurs d'énergie

Les programmes de MMO doivent tenir compte des spécificités de l'activité de fournisseur d'énergie :

- Compte tenu de l'importance de l'image de marque, intégrer l'ensemble du purchase funnel via une modélisation en cascade est précieux pour disposer d'une vision exhaustive de l'impact des leviers
- Comme les autres industries d'abonnement, il est nécessaire de modéliser plusieurs indicateurs de performance pour disposer d'une vue complète de la performance (volume / CA, acquisition / rétention)
- Parmi les leviers marketing, le média, la promotion et les actions CRM sont des leviers majeurs, qui doivent donc être mesurés avec précision, de même que l'activité des concurrents

## One Vision



# Une stratégie média équilibrée : online / offline et branding / performance

Répartition des investissements :  
Média online vs offline



Le développement de la concurrence dans l'énergie accroît l'importance du média dans la stratégie marketing.

## Un mix média de plus en plus online sous l'effet de la concurrence et de la digitalisation

Si les acteurs de l'énergie étaient historiquement très tournés vers l'offline (TV, radio et sponsoring), le mix média est aujourd'hui plutôt équilibré : l'offline représente 61% du budget média. L'apparition de fournisseurs alternatifs digital native (Cdiscount Energy, Mint Energy, Sowee, etc.) et la digitalisation des parcours de consommation contribuent à cet équilibre au profit des leviers digitaux.

Le poids du média online varie sensiblement selon les stratégies et les marques, allant de 30% chez les opérateurs historiques à plus de 70% chez certains acteurs alternatifs. Cette amplitude s'observe en particulier sur certains leviers, comme détaillé ci-après.

## Un mix média qui reflète une stratégie équilibrée entre branding et performance

**La TV est le 1<sup>er</sup> levier en termes d'investissements :** elle compte pour 29% du budget média, un poids comparable à la moyenne cross-industries (31%).

**La TV est jouée avec une amplitude marquée :** elle pèse plus de la moitié du budget média chez les plus TVphiles et moins de 10% chez ceux le moins portés sur ce levier.

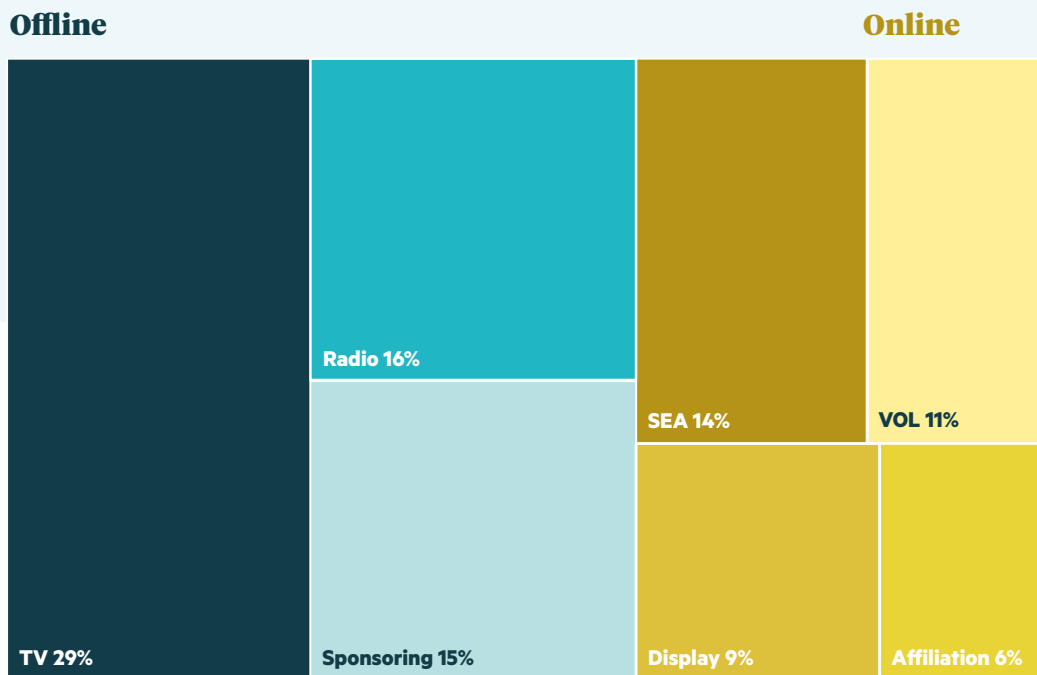
Ces derniers s'appuient sur **d'autres leviers forts sur le haut de funnel, comme le sponsoring** (d'événements ou d'équipes sportives par exemple) **et la VOL**, levier qui a pour autre avantage de présenter de fortes synergies avec la TV. La VOL est d'ailleurs **fortement utilisée dans l'énergie** relativement aux autres secteurs : elle compte pour 11% des investissements, soit plus de 2 fois la moyenne tous secteurs confondus.

Après la TV, la radio, **le sponsoring et le Search sont les plus activés dans l'énergie, comptant tous deux de l'ordre de 15% des investissements.** Contrairement à la TV, le Search présente une faible amplitude – 75% des opérateurs y consacrent entre 15% et 25% de leur budget média – ce qui suggère que le Search présente moins de « substituts » directs que la TV. Le **sponsoring** est présent chez la majorité des acteurs de notre benchmark, qui y consacrent jusqu'à 25% de leur budget.

Enfin, le Display et l'affiliation ferment la marche des investissements. Les programmes d'affiliation avec des comparateurs sont favorisés en remplacement du MétaSearch (utilisé par exemple dans l'Hospitalité pour gagner en visibilité) en raison du nombre limité d'acteurs de l'énergie et d'une homogénéité dans le prix des offres, ce qui rend le mode d'achat au CPA (coût par acquisition) plus pertinent que le CPC pratiqué par le MétaSearch.

<sup>16</sup> Le terme d'affiliation recouvre dans ce rapport principalement du Display.

Répartition des investissements :  
Focus média



**La TV et le Search sont les principaux contributeurs aux ventes**

Le média contribue à hauteur de près de 25 % des ventes globales. Comme expliqué sur les télécoms, cet effet direct du média sur les ventes se doublent d'un effet indirect, via l'impact du média sur la baseline.

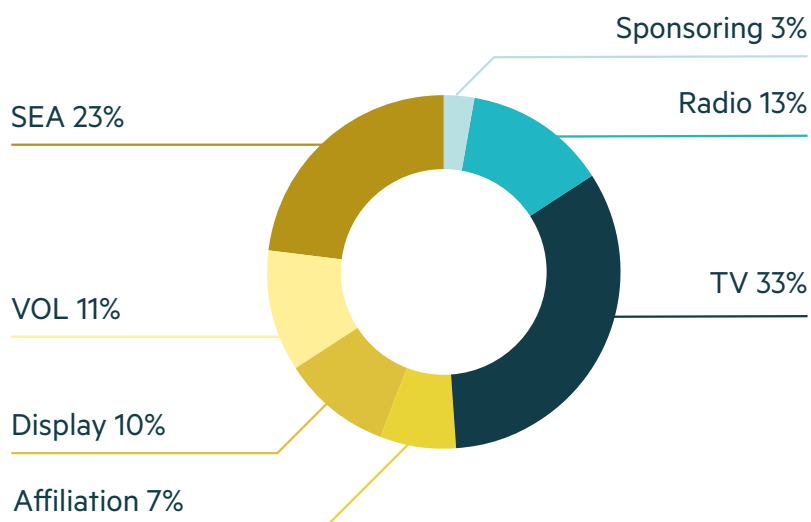
Au sein du média, **le mix entre l'online et l'offline est très équilibré : le média online compte pour 51% de l'impact du média** (contre 39% des investissements).

Premier poste d'investissement, la TV est aussi le premier contributeur (33% de l'impact du média). Le Search surperforme en contribution : il compte pour 23% des ventes incrémentales liées au média, contre 14% des investissements. La radio et la VOL suivent, avec 13% à 11% de l'impact du média en moyenne.

Répartition des contributions :  
Média Online vs Offline



Répartition des contributions :  
Focus média



## La TV et le SEA sont les deux principaux contributeurs au sein de l'impact média très équilibré entre l'online et l'offline.

### Le Search est de loin le levier le plus efficace, suivi des autres leviers online et de la TV.

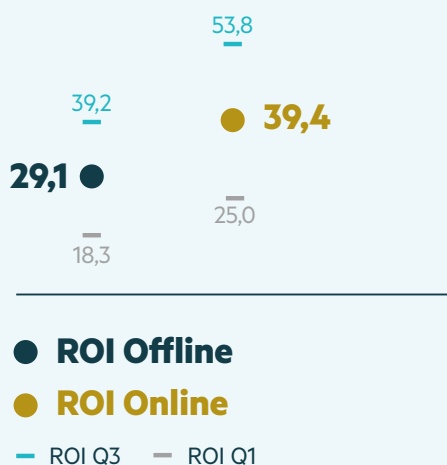
Le **ROI du média est très élevé** dans le secteur de l'énergie (proche de 31). Comparé aux télécoms, autre secteur basé sur un abonnement, le taux de marge est bien plus faible dans l'énergie. Exprimés en marge, les ROI de ces deux secteurs seraient bien plus proches qu'en CA.

Le **média online est en moyenne 35% plus efficace que le média offline**, avec un ROI moyen de 39 pour le premier vs 29 pour le second.

Le classement des leviers accentue encore davantage ce résultat : **sur le bas de funnel, les leviers digitaux sont tous plus efficaces que les leviers offline**.

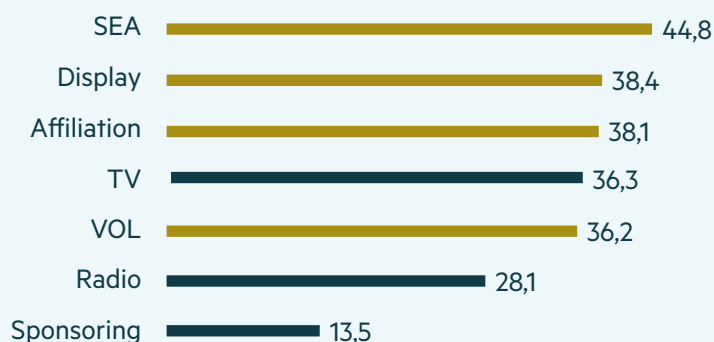
**Le SEA devance nettement les autres leviers. Les autres leviers online et la TV réalisent un tir groupé**, avec des ROI moyens entre 36 et 38. Le sponsoring ferme la marche pour la conversion (13), mais vise surtout à travailler le haut du parcours client.

ROI :  
Média Offline vs Online



Le **Search** est le levier le plus efficace et figure parmi les plus gros contributeurs aux ventes. Il constitue donc un **pilier de la stratégie média dans l'énergie**.

## ROI : Focus média



Au sein du Search, le Search Brand de Google est le format le plus efficace : son ROI moyen est 15% supérieur au ROI moyen du Search dans l'énergie. Pour sa part, le SEA générique de Google est plus efficace que le SEA sur les autres moteurs de recherche dans 90% des modèles dont nous disposons dans ce secteur.

**TV et VOL : une complémentarité au service de la performance dans un contexte de digitalisation des parcours de souscription.**

Il y a donc des intérêts à **travailler davantage d'activations conjointes entre la TV et la VOL pour tirer le plein potentiel de ces deux média vidéo.**

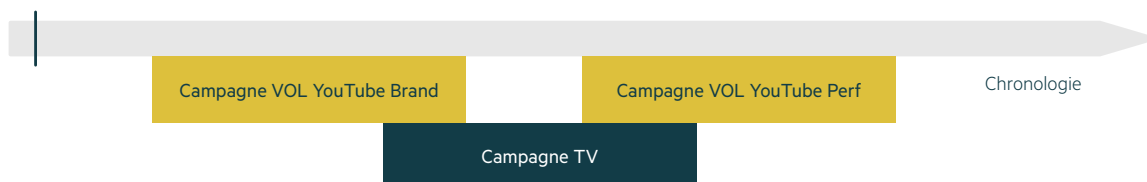
La configuration suivante est particulièrement efficace, notamment sur les moments forts de souscription dans l'année (juillet et août), qui sont aussi des mois durant lesquels les prix des GRP sont attractifs.

Compte tenu de l'absence de saturation observée sur la VOL et des différences de parts d'investissements entre la TV et la VOL, une telle configuration peut passer par une baisse du budget de la TV au profit de YouTube. **Cette association augmente la rentabilité de la TV sur le bas de funnel, tandis qu'elle stimule la contribution de la VOL sur le haut de funnel.**

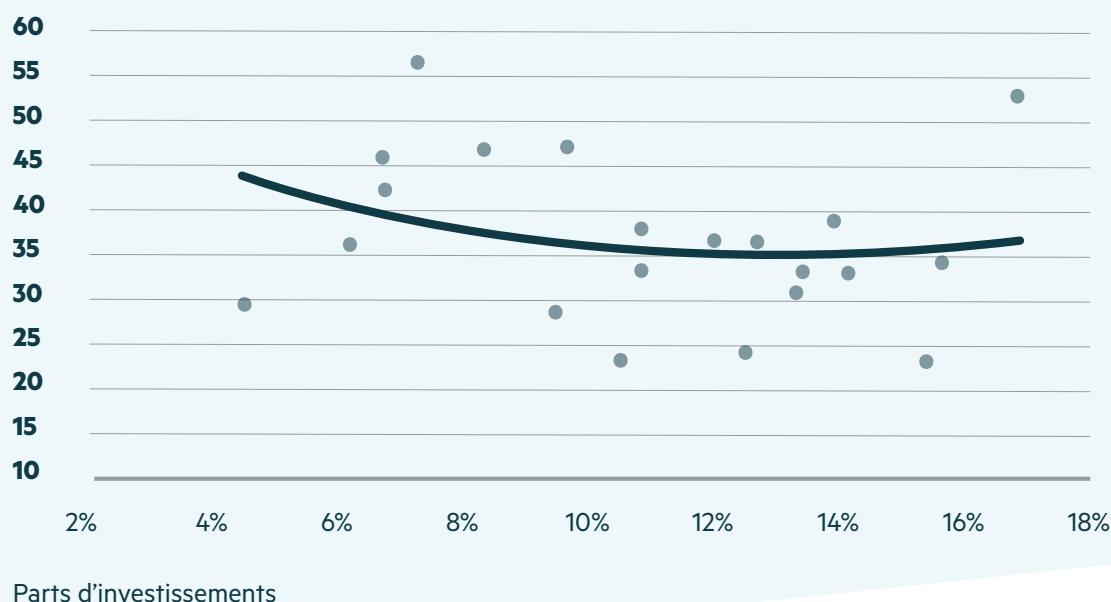
## Synchronisation recommandée des campagnes TV et VOL

### Plan campagne VOL YouTube et TV

Plan de campagne optimisé VOL YT + TV :



Courbe de saturation  
de la VOL<sup>17</sup>



Profiter de ces synergies permet d'optimiser encore le média sans trop déséquilibrer un mix média déjà performant. La TV et la VOL ne sont pas les seuls leviers qui présentent des synergies. Par exemple, **la radio présente des synergies très intéressantes avec les deux média vidéo**. Synchronisé, ce trio permet d'accrocher un prospect tout au long de son cycle d'achat, en s'appuyant sur les différents niveaux d'efficacité de ces leviers (TV : notoriété, Radio : considération, VOL orientée offre : conversion).

Outre l'optimisation du mix média, les fournisseurs d'énergie doivent aussi prendre la pleine mesure des modifications des comportements de consommation.

L'offre est au centre des préoccupations des consommateurs, de sorte que se différencier peut permettre d'être plus attractif. Grâce à l'apparition de nouveaux services basés sur de l'analyse des données de consommation (gestion quotidienne de la consommation, prédiction de la consommation future et anticipation d'anomalies, par exemple) fournies par les équipements

connectés (Linky, Gazpar), les clients peuvent être de véritables acteurs de leur sobriété énergétique (économie dans la consommation voire même production d'énergie), qui correspond à leurs attentes.

L'offre des fournisseurs s'enrichit donc par des services de responsabilisation et d'accompagnement. Cette recherche de personnalisation impacte les stratégies marketing des marques, qui utilisent de plus en plus les données de navigation et de consommation pour prédire le statut d'un abonné dans le parcours d'achat et optimiser sa relation avec ce dernier. Demain, **le CRM jouera un rôle prépondérant dans le mix marketing, à toutes les étapes du parcours client, soutenu par des leviers digitaux performants.**

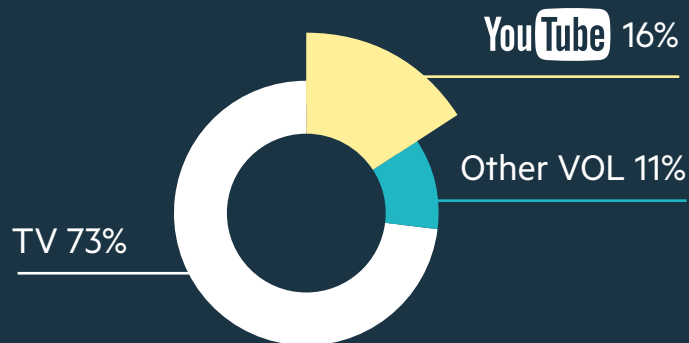
<sup>17</sup> Afin de garantir une étude de saturation robuste, l'ensemble des modèles EMEA sont inclus.

## Focus sur YouTube et le multiscreen dans l'énergie

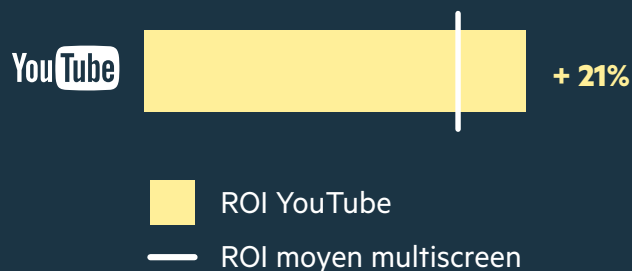
Le multiscreen représente 40% des investissements média dans l'énergie, soit un peu plus que dans la banque de détail et les télécoms.

C'est dans l'énergie que le poids de YouTube dans les investissements multiscreen est le plus élevé : YouTube compte pour 16%, bien au-dessus de son poids tous secteurs confondus.

Répartition des investissements  
Multiscreen



ROI :  
Surperformance de YouTube



Certaines marques investissent sur YouTube au-delà de la moyenne de leur secteur. Pour le best performer YouTube dans notre benchmark énergie, ce levier représente 28% de l'impact du multiscreen sur les ventes (+44% à la moyenne dans l'énergie).



**CPG**  
**(hors beauté)**

# Les marques utilisant des distributeurs tiers ont une moins bonne maîtrise de leur business

La logique de B2B2C, qui caractérise notamment le secteur des produits de grande consommation (boissons alcoolisées ou non alcoolisées, denrées alimentaires, produits d'hygiène ou d'entretien, etc.) a 3 implications majeures.

## Sell in vs sell out

Le sell in représente le chiffre d'affaires réalisé par la marque auprès du distributeur. Le sell out correspond au chiffre d'affaires réalisé en bout de chaîne par le distributeur auprès des clients finaux. Ces deux métriques sont illustrées dans le schéma ci-dessous.

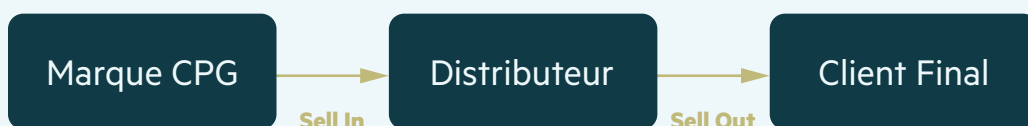
Les résultats d'études ROIstes portent généralement sur le sell out, pour plusieurs raisons :

- Les données de sell out sont disponibles pour les concurrents, ce qui permet d'avoir une vision complète du marché et donc de la performance relative de la marque

- La saisonnalité d'achat du client final – plus que celle du distributeur – est primordiale dans l'activation des leviers marketing
- Cela permet de mesurer l'impact des variations de prix (fond de rayon ou promotions) sur le comportement d'achat des clients finaux

La modélisation approfondie du sell out peut être complétée d'analyses sur le sell in afin de disposer d'une vision des actions marketing sur le chiffre d'affaires ou la marge réalisés par les marques auprès des distributeurs.

Produits de grande consommation :  
sell in vs sell out



## Certains leviers marketing ne sont pas (complètement) à la main des marques

Les marques qui ne disposent pas de leur propre réseau de distribution dépendent de la politique tarifaire des distributeurs – seuls maîtres du prix final. Les promotions font quant à elles l'objet de négociations entre marques et distributeurs, aussi bien sur la saisonnalité que sur la fréquence ou les niveaux de pression de ces opérations. La marque devra ainsi s'adapter au calendrier du distributeur (opérations nationales, locales etc.) tout en essayant de tirer son épingle du jeu dans un marché saturé en promotions par la multiplicité des offres (profondeur de gamme des concurrents, distribuée chez une multiplicité de distributeurs).

## Un accès aux données de ventes qui dépend des canaux de distribution

La capacité des marques à disposer de données sur leurs ventes et leur part de marché et donc à en tirer des insights business pertinents dépend fortement des canaux de distribution.

S'agissant des ventes réalisées en grandes et moyennes surfaces (HM/SM), les marques ont noué des partenariats avec des tiers fournisseurs de données qui leur permettent d'accéder à une donnée robuste et granulaire. Une vision complète des ventes est ainsi disponible à une maille SKU, tout comme les causales qui seront utiles à la modélisation MMM : promo, prospectus, distribution etc. Ces causales ne sont en revanche pas disponibles dans la plupart des cas – via les fournisseurs historiques de données – pour le E-commerce (livraison à domicile) et le Drive, deux canaux en forte croissance. Ce qui limite forcément la capacité du MMM à être holistique sur ces deux canaux. Un enjeu est donc de construire sa stratégie data pour collecter des données d'inputs clés de manière autonome ou auprès de nouveaux partenaires.

Les autres circuits de consommations (bars, restaurants et épiceries locales) sont encore plus complexes à piloter compte tenu du manque de données. Il est en effet difficile voire impossible d'accéder à une vue complète de ce segment du marché ou même d'avoir accès à la donnée de vente finale au client – bien qu'il représente parfois jusqu'à 50% du sell in pour certains produits tels que les boissons alcoolisées.

Les marques qui possèdent leur réseau de distribution ont un meilleur accès (ou en tout cas un accès plus direct) à la donnée d'achat de leurs produits. **Outre une meilleure connaissance client**, elles peuvent utiliser cette donnée pour mettre en œuvre des actions CRM, dont des programmes de fidélité, qui permettent de solidifier la relation avec leurs clients.

Ces marques ont aussi des **enjeux d'omnicanalité**, que l'on retrouve dans le retail. Si l'essor du digital se traduit par une forte croissance des achats en ligne, portée notamment par la montée de l'achat via le smartphone, il participe aussi à ce que les parcours d'achat mixent de plus en plus touchpoints physiques et touchpoints digitaux. Ces parcours omnicanaux ne sont pas (plus) l'apanage des clients les plus connectés, ils touchent désormais une fraction importante des consommateurs. Cet entremêlement entre le monde digital et le monde physique ne signifie pas pour autant que ces touchpoints ont exactement les mêmes caractéristiques : la demande peut par exemple être plus sensible au prix dans le monde digital, compte tenu de la facilité à comparer les produits de la marque avec ceux des concurrents.

**Au sein d'un secteur CPG en pleine évolution, l'accès à la donnée est un enjeu crucial, vecteur d'un avantage compétitif certain.**

# Des enjeux qui varient aussi en fonction des produits commercialisés

Au sein de cette vaste verticale, les marques rencontrent des enjeux différents en fonction du type de produits qu'elles commercialisent.

Dans le secteur des produits de grande consommation, la logique de conquête de parts de marché en volume a longtemps prévalu. Elle se double d'une concurrence intense entre distributeurs, qui s'exerce principalement sur les prix de vente des produits. Ces dynamiques donnent lieu à deux phénomènes.

- Une baisse des prix de fond de rayon à l'initiative des distributeurs, qui s'exerce sur les produits mis classiquement en rayon par opposition aux produits faisant l'objet d'une mise en avant particulière, qui est de plus en plus rapide et qui pousse les marques à accélérer le renouvellement de leurs packs et de formats afin de proposer des nouvelles références.
- Une intensification de la promotion, à l'initiative des marques et des distributeurs, par des mécanismes apparus avec l'émergence des cartes de fidélité (cagnottage, bons d'achats, 2 pour 1) et des niveaux de remise de plus en plus agressifs. Ces activations promotionnelles se doublent souvent d'une surexposition en magasin pour les marques qui peuvent être positionnées en tête de gondole ou bénéficier d'un mobilier de PLV (publicité sur le lieu de vente) spécifique.

Si ces dispositifs sont clés pour la visibilité des marques et la réussite des opérations promotionnelles, les produits peuvent se trouver « sous perfusion » des promotions et entrer dans un cercle de dévalorisation qui conduit à encore plus d'activations promotionnelles pour maintenir les volumes de ventes. Ce cercle touche directement les produits concernés, mais aussi possiblement la marque dans son ensemble. Plusieurs dynamiques de fond ont conduit les marques à ne plus considérer le volume de vente comme le seul juge de paix dans leur stratégie marketing :

- La **montée en puissance des MDD** (marques de distributeurs), dont les produits sont commercialisés à des prix bas sur lesquels les grandes marques ne peuvent pas s'aligner
- L'apparition de **marques locales et/ou premium**, qui portent une image et des messages qui correspondent aux nouvelles attentes de certains consommateurs : bio, éthique, etc.
- La mise en place de nouvelles **réglementations** qui modifient en profondeur les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité des marques et des distributeurs : c'est le cas en France des EGA (États Généraux de l'Alimentation), qui imposent un contrôle des niveaux de promotion, ou encore de la taxe « soda ».

## Premiumisation : l'exemple de la bière

Les grandes marques de lager classiques telles que Kronenbourg, 1664 ou Heineken sont dans une situation de concurrence accrue avec le développement du marché de la bière. L'explosion de l'offre (blanches, IPA, cuvées spéciales) et l'apparition de nombreuses micro-brasseries « premium » peuvent limiter l'espace de l'offre « classique » historique. Nouveaux packs, valorisation de la marque, visibilité en fond de rayon sont ainsi une nécessité pour se démarquer.



Ces changements structurels poussent les annonceurs à revoir leur stratégie globale, qui ne peut plus tourner essentiellement autour d'investissements massifs en activations promotionnelles. La valorisation de la marque, via des campagnes média d'image, des promotions raisonnées, des lancements de nouveaux produits sont au cœur des enjeux actuels des acteurs de la grande consommation.

Parmi ces leviers, **l'innovation et le lancement de nouveaux produits** constituent pour les marques des leviers d'activation clés dans le secteur des biens de grande consommation. D'un point de vue plus « défensif », ils permettent aux marques de protéger leurs linéaires auprès des distributeurs, voire d'augmenter leur présence en rayon. D'un point de vue « offensif », ils permettent de relancer l'intérêt du consommateur. Sans oublier bien sûr que le lancement de nouveaux produits décuple l'efficacité des campagnes média, comme nous avons pu l'observer sur de nombreux projets.

# Pouvoir répondre à différents niveaux de granularité est une plus-value du MMM

Il est indispensable d'abandonner une vision « one size fits all » pour mettre en place **l'écosystème de modèles qui permettra de délivrer des insights pertinents, robustes et surtout actionnables** au vu de la série d'objectifs que poursuivent aujourd'hui les annonceurs de ce secteur.

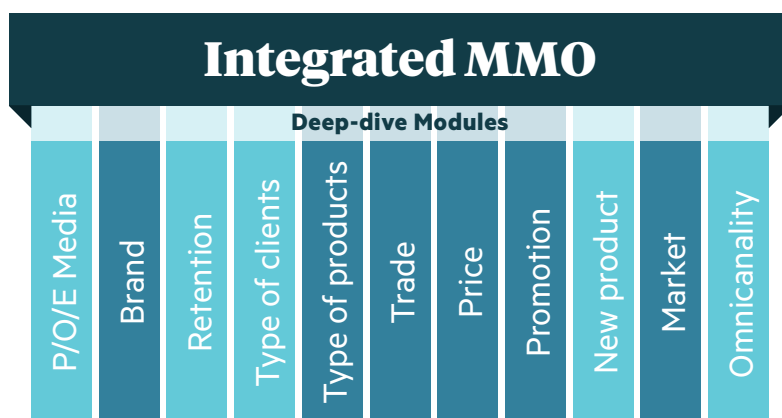
Le choix des indicateurs modélisés est primordial et nous recommandons de disposer d'un éventail de modèles pour avoir une vue complète et fine de la performance : **volume et valeur, performance absolue et part de marché**, etc. De plus, les marques disposant souvent d'une large gamme de produits, il peut être précieux, voire même indispensable de disposer d'un éventail de modèles granulaires, allant jusqu'à la SKU. **Combiner méta modèle** sur l'ensemble des ventes **et modèles à une maille plus granulaire** permet de répondre aux nombreuses questions des marketeurs, des plus stratégiques - arbitrer les budgets globaux annuels - aux plus tactiques - optimisation des actions promotionnelles.

Aussi, si des indicateurs d'image de marque sont disponibles sur un historique suffisant (typiquement 3 ans) et qu'ils présentent des variations suffisamment amples pour que les statistiques

puissent « les faire parler », disposer d'un modèle de **MMM sur la brand equity** représente un atout indéniable pour traiter l'impact long terme des activations marketing et disposer ainsi d'une vue complète de leur performance, qui ne soit pas biaisée par une lecture uniquement court termiste, basée sur des modèles construits uniquement sur les ventes. Comme expliqué plus haut, la modélisation du haut du purchase funnel est d'autant plus stratégique aujourd'hui, compte tenu de la logique de valorisation de la marque de plus en plus forte dans le secteur.

D'autres modules peuvent s'ajouter à ceux figurant en bleu foncé. Les marques qui disposent de données de vente sur leurs différents canaux – parce qu'elles possèdent ces canaux ou parce qu'elles ont noué des partenariats avec leurs distributeurs – peuvent s'appuyer sur le MMM pour servir leur stratégie omnicanale. De même, les marques qui accèdent à la donnée à la maille client peuvent développer des modèles à plus forte valeur sur ces clients (approche dite MMM x CRM).

## One Vision



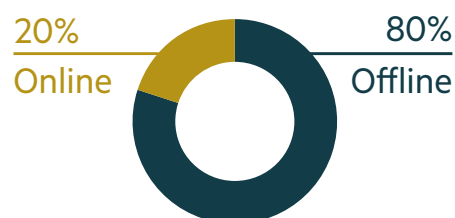
# 4 Un secteur encore tiré par l'offline

## Un mix média très orienté offline

Comme dans le retail, le mix média montre **une prédominance des leviers offline, qui représentent 80% du budget média** moyen, contre **20% pour l'online**. Le poids de l'online dans les CPG (hors beauté) est bien plus petit que son poids tous secteurs confondus (41%).

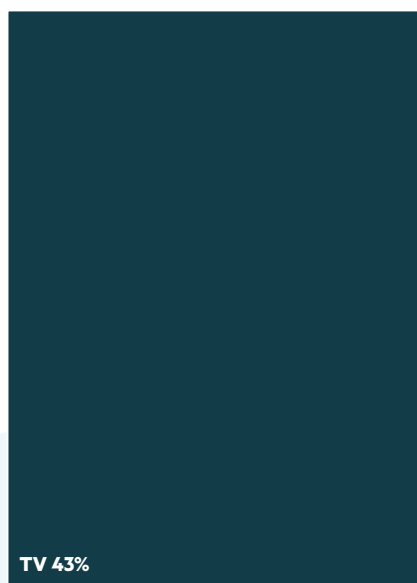
Si le média online reste minoritaire, il est toutefois en très forte croissance : **en 4 ans, son poids dans le budget média a plus que doublé**. Cette tendance de fond reflète les enjeux d'omnicanalité, avec des parcours d'achat qui mixent de plus en plus touchpoints physiques et digitaux et sont rythmés par un ciblage plus filtré et adapté que par le passé.

Répartition des investissements :  
Média online vs offline

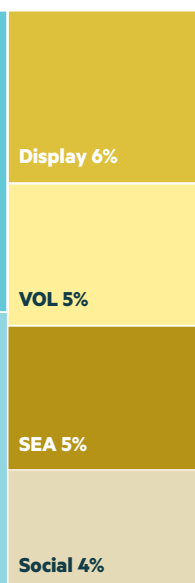


Répartition  
des investissements :  
Focus média

### Offline



### Online



**La TV est de loin le premier levier en termes d'investissements** : elle compte pour 43% du budget média. Suivent ensuite l'affichage et la presse, qui représentent à eux deux un tiers

des investissements. Sur les différents **leviers digitaux, l'investissement est assez proche, entre 4% et 6%** sur chacun de ces leviers.

### Ce mix média varie sensiblement en fonction des marques

Par exemple, certaines marques sont affectées par des réglementations qui contraignent leur stratégie média. C'est le cas de la Loi Evin en France par exemple, qui interdit la communication TV et cinéma pour les alcools et limite le contenu des publicités pour ces produits à leurs éléments dits « objectifs » comme l'origine, la description ou le mode de consommation. Dans ce rayon, le mix média est très largement porté par l'affichage. Dans la mode, le poids de l'offline est moindre (moins de 70%) et la presse est sur-représentée par rapport à la moyenne de la verticale.

Comparé au retail, le mix média des marques de produits de grande consommation repose bien davantage sur la TV (deux tiers de plus) que sur le Search (plus de 2 fois moins). Ceci illustre le poids plus important mis par ces dernières sur l'image de leurs produits, dont bénéficient par ricochet les retailers qui se concentrent davantage sur la performance.

### L'online compte pour 30% de l'impact du média sur les ventes

Au sein du média, **l'online surperforme relativement à son poids dans le budget média**, puisqu'il compte pour 29% de l'impact du média, contre 71% pour l'offline.

### Répartition des contributions : Média Online vs Offline

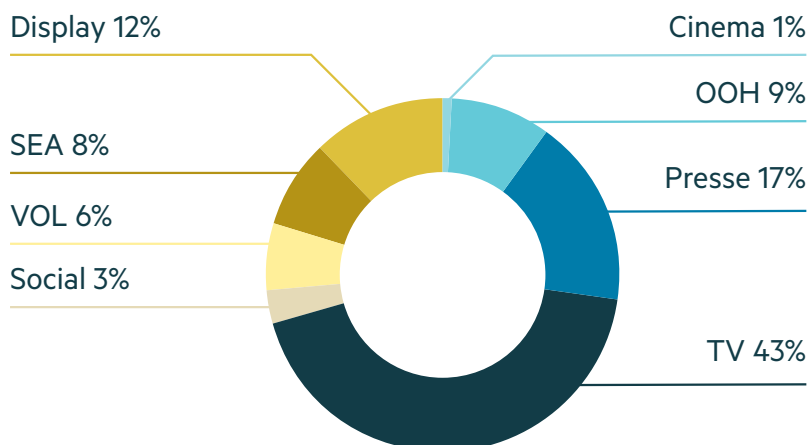


Par leurs forts investissements sur les leviers traditionnels, les marques cherchent aussi – au-delà de l'impact sur les ventes – à consolider leur image de marque.

La TV a le poids le plus important dans les ventes liées au média : elle compte pour 43% de l'impact du média. La presse surperforme en contributions (17%) relativement à son poids dans les investissements (13%), ce qui témoigne de son bon niveau d'efficacité dans ce secteur. C'est aussi le cas du Search et du Display, qui sont les deux principaux leviers digitaux.

À la communication des marques s'ajoute celle des distributeurs, qui mettent en avant certaines marques et communiquent largement sur les promotions du moment. Séparer les effets du média des marques d'une part (dans cette section) et des distributeurs d'autre part (dans la section suivante) permet de maximiser les synergies et d'éviter la cannibalisation.

### Répartition des contributions : Focus média

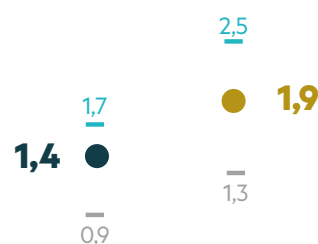


### Le SEA et le Display sont les deux leviers les plus efficaces, la TV ressort comme assez efficace compte tenu de sa forte part d'investissements

Le média présente un ROI moyen légèrement inférieur à 2. Ce ROI est bien plus faible que celui des distributeurs, ce qui a plusieurs explications. Les taux de marge sont généralement plus élevés pour les marques que pour les retailers dont le business est fortement axé sur le volume. Aussi, la communication des distributeurs est davantage axée sur la promotion – par nature très efficace – que celle des marques, qui travaillent davantage l'image de leurs produits.

Le ROI de l'offline est assez stable selon les marques, tandis qu'il varie plus fortement pour le média online. Il est par exemple plus élevé pour les produits sur lesquels les consommateurs font davantage de recherches sur Internet (électronique grand public ou produits bébé par exemple).

ROI :  
Média Offline vs Online

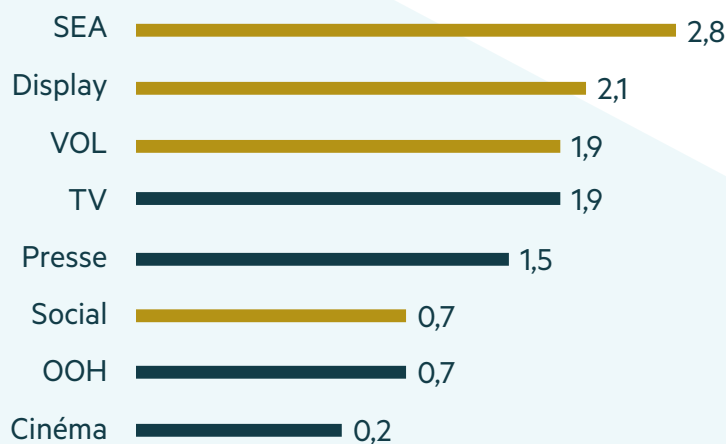


● ROI Offline

● ROI Online

— ROI Q3 — ROI Q1

ROI : Focus média



**Le Search est le levier le plus efficace**, avec un ROI de l'ordre de 3. Suivent ensuite trois leviers qui présentent des ROI autour de 2 : le Display, la VOL, et la TV, qui performe bien au regard de son poids majeur dans les investissements.

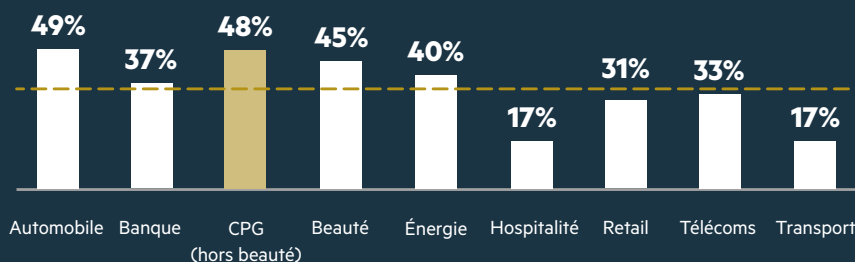
Au sein du Search, les mots clés autour des marques sont moins onéreux mais aussi moins

impactants que les mots clés génériques : au global, les ROI du SEA Brand et du SEA générique de Google sont proches. Tous deux sont dans la plupart des cas (respectivement 8 et 6 modèles sur 10) supérieurs au niveau d'efficacité du SEA hors Google.

## Focus sur YouTube et le multiscreen dans les CPG (hors beauté)

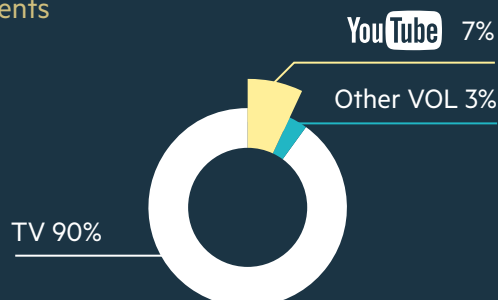
Avec l'automobile, la grande consommation est l'autre secteur dans lequel le multiscreen pèse le plus dans les investissements (48% des investissements).

Répartition des investissements :  
Poids du Multiscreen par secteur



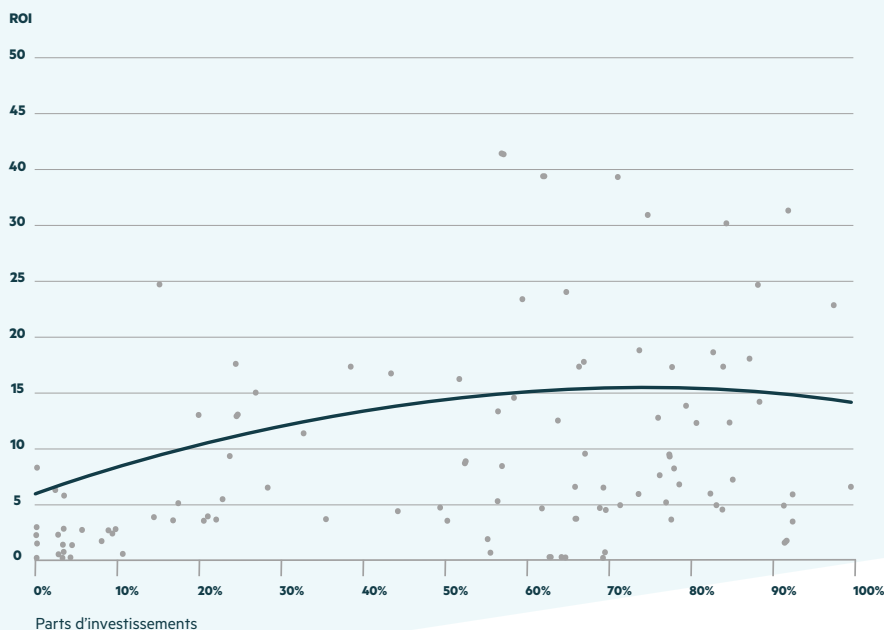
Les investissements sont largement portés par la TV, qui compte pour 90% des investissements, contre seulement 7% pour YouTube (et 3% pour les autres VOL).

Répartition des investissements  
Multiscreen



Le ROI de YouTube est supérieur à celui de la TV et des autres VOL dans respectivement 7 modèles et 8 modèles sur 10 de notre benchmark. YouTube est en moyenne 8% plus efficace que le multiscreen dans son ensemble.

## Courbe de saturation du média offline



La VOL est un levier à activer pour maximiser la performance de l'offline sur le bas de funnel tout en continuant de travailler l'image de marque. L'offline est beaucoup joué tout au long de l'année pour mettre en avant les produits et les nouveautés. Au-delà d'une certaine part d'investissements (autour de 75%), il semble saturer.

**La VOL peut être utilisée à la suite d'une vague offline pour prolonger l'exposition tout en optimisant les investissements et augmentant la rentabilité globale du média.** Une telle pratique représente un réel axe de différenciation puisqu'aujourd'hui, toutes les marques de ce secteur n'activent pas la VOL.

“

### Thomas Demondion Danone Senior media & data manager



#### Digitalisation du mix média : le retour d'expérience de Blédina

« Blédina a une mission : réussir à accompagner les parents, pendant les 1 000 premiers jours de leurs enfants, en leur apportant des réponses à leurs questions.

Et c'est ce que nous permet de faire le digital et plus particulièrement YouTube. YouTube nous permet d'adresser notre cible prioritaire : les parents, grâce à des méthodes de ciblage très avancées. Mais aussi de leur adresser un message personnalisé,

en fonction des questions qu'ils se posent. YouTube nous apporte une vraie alternative à la TV avec un reach similaire et des capacités de ciblage incomparables.

Il nous a donc paru évident d'avoir un mix média très tourné vers le digital, avec une part importante de YouTube. Mais pour confirmer cela, depuis plusieurs années, nous mettons en place des études MMM pour comprendre l'impact de nos actions média et plus largement du digital, sur nos ventes. Et c'est grâce à ces études et à leurs résultats probants que nous avons augmenté notre part du digital dans le mix média pour arriver à 99% en 2020. »

”



e.

**Retail**

# Un business en ralentissement et frappé par une guerre des prix

## LES ACTEURS DU RETAIL DISTRIBUENT DES MARQUES TIERCES MAIS ÉGALEMENT LEURS PROPRES PRODUITS

**Les acteurs de la grande distribution commercialisent historiquement des produits de marques tierces. Aujourd'hui, ces produits cohabitent dans la plupart des rayons avec les produits des propres marques des distributeurs (MDD).**

L'influence des distributeurs sur les leviers marketing n'est pas le même selon les types de produits :

- Marques nationales : l'offre et l'innovation sont à la main des marques, de même que l'activation marketing (média) ; les distributeurs ont la main sur le prix de ventes aux consommateurs et disposent d'une marge de négociation sur les promotions.
- MDD : l'offre, l'innovation et les leviers marketing sont à la main des distributeurs, les communications sur les MDD sont en ligne avec le positionnement et l'image du distributeur.

Depuis 2012, les distributeurs se livrent une guerre des prix qui trouve notamment sa source dans la multiplication des surfaces de vente. Elle

se traduit par une prise de parole fortement axée sur le positionnement prix et des activations promotionnelles agressives.

En outre, le secteur connaît un ralentissement depuis plusieurs années. Depuis 2016, la croissance en valeur n'a pas excédé +1.5%. Cette tendance s'est encore accentuée en 2019. Plusieurs événements extérieurs ont contribué à ces performances en demi-teinte :

- Lois EGALIM : la Loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable, promulguée le 1<sup>er</sup> novembre 2018, a eu un très fort impact sur le business. Après plusieurs années de baisse de prix et de surenchère promotionnelle, cette Loi a mis en place un encadrement des promotions et a relevé le seuil de revente à perte. L'impact sur le business s'est rapidement fait sentir, par un retour en dessous des 20% du poids des ventes en promotion pour les marques CPG et un renforcement des MDD.
- Les gilets jaunes, les grèves, la crise du Coronavirus : depuis 2018, les manifestations, les blocages routiers, la limitation des déplacements ont eu un impact majeur sur l'accès des consommateurs aux surfaces commerciales et ont aussi entravé les livraisons à domicile et l'accès au Drive – circuit très spécifique au marché français permettant de faire ses courses en ligne à prix retail.



Capture d'écran du site quiestlemoinscher.com de Leclerc

# Un changement en profondeur des modes de consommation

## LES INVESTISSEMENTS MARKETING SONT RÉGIS PAR UNE SAISONNALITÉ QUI RYTHME TOUTE L'ANNÉE

Du point de vue du plan commercial, **l'année est divisée en plusieurs périodes « événements »**, entrecoupées par d'autres événements de moindre ampleur et des temps plus faibles comme l'été.. Parmi les rendez-vous incontournables figurent Noël, la rentrée de septembre, la Foire aux vins ou encore le Black Friday.

Au cours des temps forts, les distributeurs activent massivement la promotion, le CRM, le média (offline et digital) et les communications en magasins (PLV et ILV). Les offres promotionnelles sont aujourd'hui encore présentées dans des imprimés publicitaires papier, distribués en boîtes aux lettres ou disponibles dans les magasins. Il s'agit d'un levier coûteux pour les distributeurs, qui le digitalisent progressivement.

Les attentes des consommateurs ont fortement évolué vers une réelle **prise de conscience** quant à la **qualité** des produits consommés et l'**impact** qu'ils peuvent avoir sur l'environnement. Les consommateurs souhaitent plus de transparence de la part de leurs marques à ces égards. Le média est un levier puissant pour montrer aux clients qu'elles s'engagent en ce sens.

Des **circuits alternatifs** concurrencent de plus en plus les retailers traditionnels. Portés par la volonté des consommateurs de consommer « mieux », ces nouveaux circuits de proximité offrent des produits Bio, un accès plus proche des producteurs ou des produits « en vrac » limitant les emballages. De l'autre côté du spectre, les sorderies et les magasins « discount » rencontrent eux aussi un franc succès.

**L'E-commerce**, au départ perçu par certains retailers comme une menace, est maintenant vu par tous comme une **opportunité de se réinventer**. Avec l'arrivée de pure players comme Amazon ou Cdiscount, les retailers traditionnels ont enrichi leur offre de services de livraison à domicile ou en point retrait et ont amélioré leur plateforme de vente en ligne. Désormais totalement inscrits dans une logique de vente omnicanale, les distributeurs cherchent à mieux atteindre les consommateurs et à améliorer leur expérience grâce à ces différents canaux, en évitant au maximum qu'ils se cannibalisent.

**Des nouveaux modes de consommation, l'apparition de circuits alternatifs et le développement de l'e-commerce dynamisent le secteur du retail.**

# Apporter des réponses à différents niveaux de granularité : un facteur clé de succès du MMM

Un des atouts des distributeurs est qu'ils **détiennent les données de vente aux consommateurs**. Les distributeurs disposent d'un suivi précis de leur activité, du marché et de la pression exercée par les différents acteurs en termes de promotion et de positionnement prix.

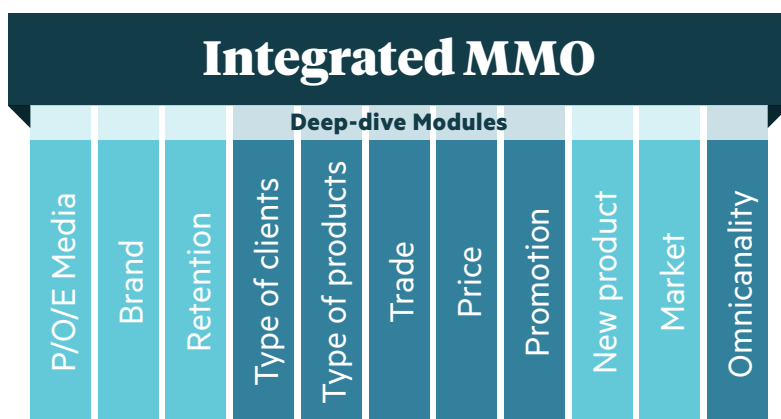
Cet accès à une donnée exhaustive et de qualité constitue un socle précieux pour mener des programmes de mesure qui soient transformatifs. Pour ce faire, un tel programme doit recouvrir les dimensions principales de l'activité des distributeurs, grâce à un **écosystème complet de modèles** :

- Modélisation des ventes par circuit de distribution (classique HMSM, proximité et online) afin d'obtenir des insights globaux, stratégiques et actionnables et accompagner les distributeurs dans leurs enjeux de transformation en définissant les grands arbitrages budgétaires.
- Modélisation par rayon ou catégorie de produits pour mesurer précisément les effets de halo et de cannibalisation entre les catégories de produits

et ainsi aller plus loin dans la compréhension des mécanismes promotionnels par catégorie.

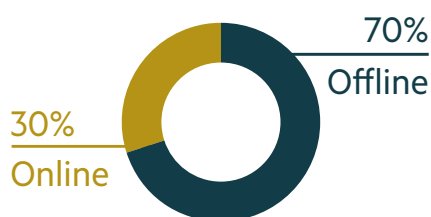
- Modélisation par type de client, pour approfondir des questions stratégiques autour des nouveaux clients en E-commerce, de la baisse des clients achetant uniquement en promotion, de la pénétration des familles, etc. Les approches hybrides de MMM x CRM permettent d'affiner l'analyse de la performance des leviers et d'ajuster les investissements en fonction de leur impact sur les populations prioritaires.
- Le prix et la promotion sont des enjeux majeurs pour les distributeurs, qui peuvent faire l'objet d'un approfondissement. Il y a dans ce secteur un vrai défi sur l'optimisation à la fois de l'activation de la promotion, mais aussi des leviers pour diffuser cette promotion (catalogues, média digital, radio, CRM, etc.). Cette optimisation est essentielle pour driver du trafic et in fine des ventes.

## One Vision



# Le média online, une opportunité pour plus de performance

Répartition des investissements :  
Média online vs offline



## Un mix média encore très tourné vers l'offline, l'online en croissance

Le mix média montre une **prédominance des leviers offline**, qui représentent en moyenne **70% du budget média**. Le média online compte pour 30% des investissements en moyenne. Cette proportion varie toutefois nettement selon les marques et les catégories de produits, entre 15% et 45%.

Le **média online connaît une vraie croissance dans le retail**, évolution à mettre en regard de la digitalisation croissante des ventes. Si la majeure partie des achats a encore lieu en magasin, la tendance

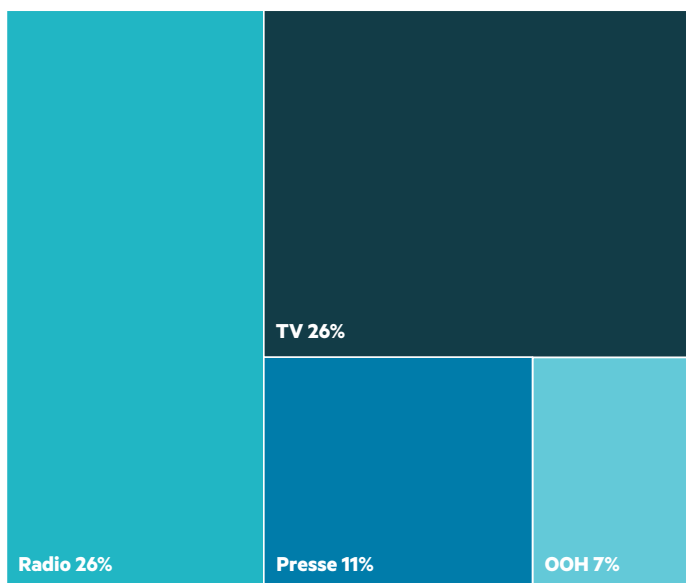
de fond du E-commerce s'installe durablement et de manière de plus en plus significative.

**La TV et la radio, leviers historiques des retailers, comptent à eux deux pour plus de la moitié du mix média.** Chez certaines marques, la TV représente même la moitié du budget ! La TV est historiquement surtout activée pour le branding, tandis que la radio sert davantage les promotions, au niveau local. L'affichage, même s'il ne représente pas le poste de dépense le plus important dans le retail (7%), est un levier important de la stratégie média des acteurs de la grande distribution.

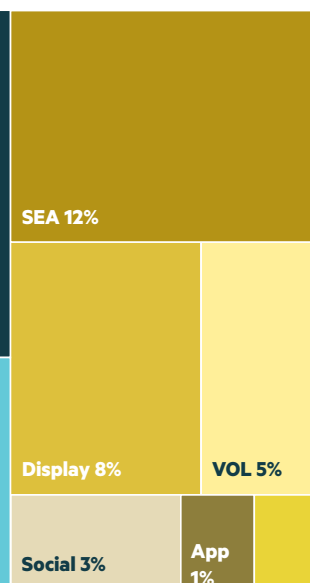
Parmi les leviers digitaux, le Search représente 12% du budget média, ce qui en fait le 3<sup>e</sup> levier le plus joué, online et offline confondus. Cette proportion monte jusqu'à 25% chez certains acteurs. Derrière le Search suivent le Display, la VOL et le Social, qui représentent à eux trois 16% des investissements média, dont 5% en moyenne pour la VOL.

Répartition  
des investissements :  
Focus média

### Offline



### Online



Affiliation 1%

### Un média online plus performant que le média offline au regard des investissements réalisés

En moyenne, le média contribue à près de 10% des ventes totales. Il s'agit ici de l'impact incrémental des campagnes média diffusées à un moment donné sur les ventes réalisées au cours de la même période. Le média présente aussi un effet de plus long terme : il contribue à la baseline.

Ce poids varie en fonction du type d'acteurs et du canal de vente. Le média impacte davantage les ventes en ligne des acteurs de la grande distribution que leurs ventes physiques, dont la baseline est très élevée (ce qui reflète le fait que remplir son panier sur son mobile demande moins d'effort que de se déplacer jusqu'à sa grande surface préférée !).

Le média offline représente un peu plus de la moitié de l'impact du média, ce qui est moins que son poids dans le budget média (70%). Inversement, **le média online pèse davantage en contributions (47%) qu'en investissements (30%)**. Les leviers digitaux surperforment donc dans le retail.

**La TV contribue à hauteur d'un quart de l'impact du média**, mais jusqu'à 55% chez certaines marques. C'est **aussi le cas du Search**, qui ne représente que 12% des investissements, traduisant une forte efficacité (vs 26% pour la TV). La radio est le 3<sup>e</sup> levier le plus contributeur : 1<sup>er</sup> poste d'investissement (26%), elle ne compte « que » pour 18% de l'impact du média.

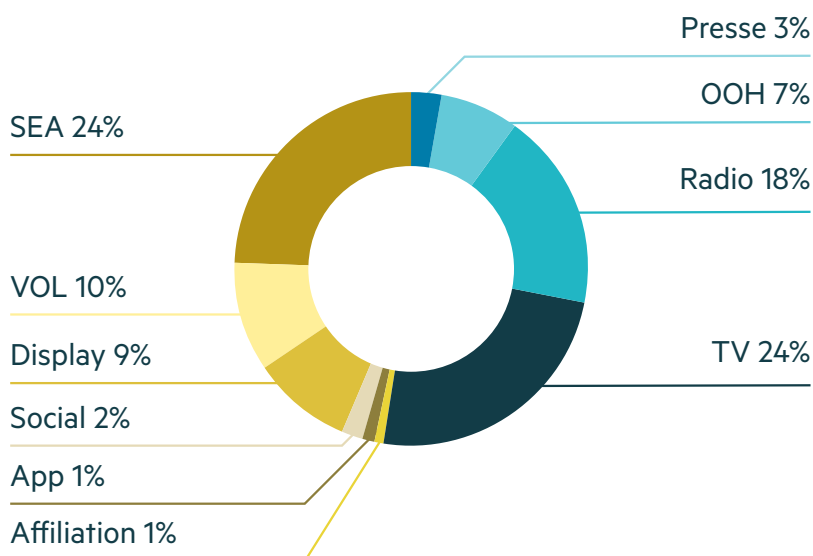
### La stratégie média peut aussi être optimisée en fonction de plusieurs dimensions, dont le type de clients

Les familles sont les clients sur lesquels la radio performe le mieux en part de contributions, tandis que les nouveaux clients sont relativement les plus sensibles à la TV. S'agissant du SEA, les familles et les clients qui effectuent des achats en ligne et en magasin y sont plus sensibles que les nouveaux clients. Ce résultat découle du fait que la **TV est beaucoup jouée pour développer l'image** donc pour convaincre les nouveaux clients, tandis que la **radio et le Search travaillent surtout la conversion** auprès des clients existants.

Répartition des contributions :  
Média Online vs Offline



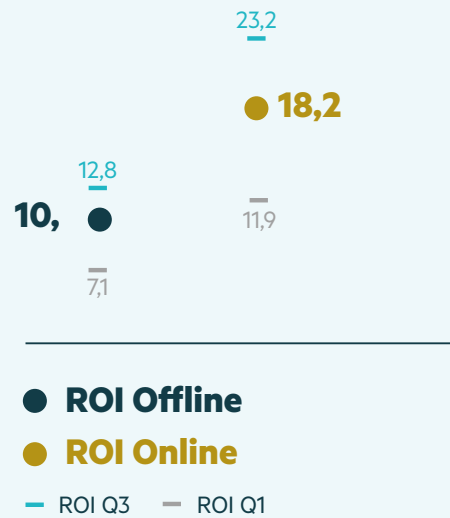
Répartition des contributions :  
Média Online vs Offline



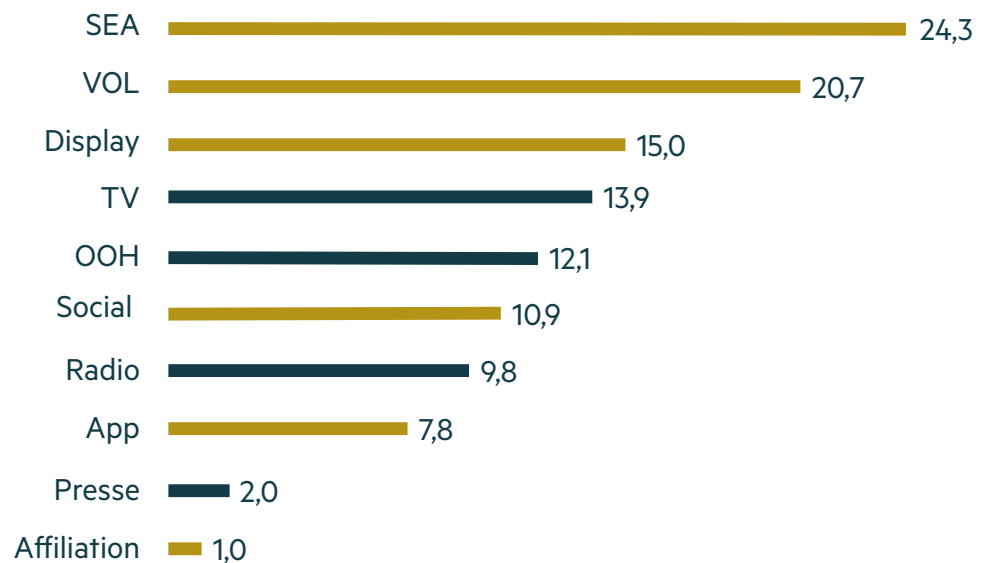
## ROI : Média Offline vs Online

### De forts ROI média, en offline comme en online

Globalement, le média affiche un **ROI moyen de 15**, un niveau élevé qui traduit l'efficacité de ce levier dans le secteur du retail. Le **média offline présente un ROI moyen de l'ordre de 11, contre environ 18 pour le média online**. L'écart entre ces deux ROI est bien moins important que dans d'autres secteurs. Les ROI varient assez fortement selon les catégories de produits et de clients modélisés : pour l'online, il est inférieur à 12 pour les 25% les plus bas et de plus de 23 pour les 25% les plus performantes.



### ROI : Média Offline vs Online



Le Search présente le ROI le plus élevé, près de 24 en moyenne, pour une part des investissements également parmi les plus élevées (3<sup>e</sup> derrière la radio et la TV). Ce levier est donc particulièrement puissant dans le retail.

Compte tenu du cycle d'achat court et de la fréquence d'achat élevée dans le retail, les mots clés Brand sont très efficaces sur la conversion, de par leur capacité à rediriger les consommateurs vers la plateforme de vente des distributeurs. Le

Search Brand de Google est par ailleurs 16% plus efficace sur les ventes que la moyenne du Search dans le retail. Le SEA générique de Google est plus efficace que le SEA sur les autres moteurs de recherche dans 85% des modèles dans le secteur du retail.

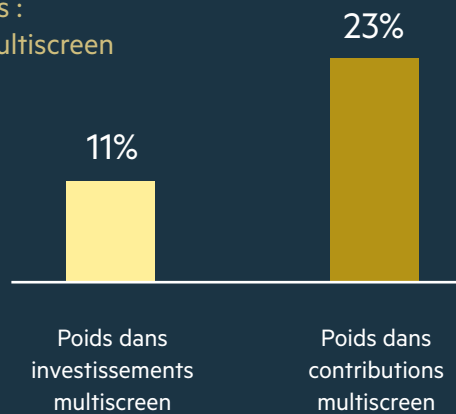
Le deuxième levier le plus performant est la VOL, avec un ROI moyen de près de 21. Le Display complète le podium avec une ROI de 15, suivi de la TV.

## Focus sur YouTube et le multiscreen dans le retail

Le multiscreen représente 31% des investissements média dans le retail, bien en deçà de la grande consommation (48%).

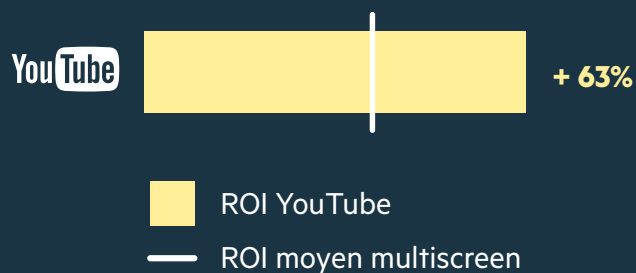
YouTube compte pour 23% de l'impact du multiscreen sur les ventes. C'est bien davantage que son poids dans les investissements multiscreen (11%, ce qui est un indicateur de son efficacité).

Investissements et contributions :  
Poids de YouTube au sein du Multiscreen



En l'occurrence, YouTube est 63% plus efficace que la moyenne du multiscreen dans le retail.

ROI :  
Surperformance de YouTube



Tous les acteurs du retail dans notre benchmark n'adoptent pas la même stratégie multiscreen. Pour ceux qui investissent le plus sur YouTube, ce levier représente jusqu'à 30% de l'impact du multiscreen sur les ventes.



Il existe une marge pour les **marques du retail pour augmenter leurs investissements dans le média online**. Ceci peut passer par une réflexion autour d'une stratégie commune entre la VOL et la TV, levier plus onéreux et qui montre une logique de saturation au-delà d'une certaine part d'investissements.

Une stratégie VOL + TV peut consister à relâcher la pression sur la TV pour **accroître le budget de la VOL** ; afin de maintenir un niveau de pression suffisant sur la vidéo, ce qui est important dans le retail compte tenu de la fréquence d'achat élevée des consommateurs, notamment dans la grande distribution. Cela permettrait de **mieux articuler les prises de parole entre ces deux leviers**, et ce d'autant plus que les campagnes TV sont relativement plus chères que les campagnes VOL.



f  
**Beauté**

# Un marché dynamique : nouveaux marchés, nouvelles attentes et innovation

## LES PRODUITS DE BEAUTÉ ET DE SOIN

Dans la suite, le terme de « beauté » fait référence aux produits de beauté et de soin, aux parfums et au maquillage. Les produits d'hygiène (dont les produits capillaires, d'hygiène dentaire et d'hygiène pour bébé) sont considérés comme des produits de grande consommation (cf. verticale CPG).

Le secteur de la beauté est dynamique (de l'ordre de 5% de croissance au niveau mondial), à des degrés différents selon les régions et les produits. L'Amérique latine et l'Asie sont des zones très dynamiques. Dans les marchés « historiques », la croissance est portée par l'émergence de nouveaux modes de consommation : consommation plus responsable, nouvelles cibles de consommation, etc. L'essor du e-commerce et la digitalisation sont d'autres facteurs de dynamisme : les ventes de cosmétiques en ligne ont cru de 27% en 2019 et la part du e-commerce dans le marché de la beauté atteint 14%.

Certains types de produits connaissent un dynamisme plus marqué, comme les soins de la peau (soin du visage, nettoyant du visage, soin

du corps, produits solaires), qui représentent 40% du marché et croissent près de deux fois plus rapidement que l'ensemble du secteur (8% vs 5% au global en 2019) ou encore le sous segment des cosmétiques haut de gamme (+10%).

Comme beaucoup d'autres, **le secteur de la beauté a souffert de la pandémie**. En France, au premier semestre 2020, le chiffre d'affaires global a baissé de 14% et un retour à la normal n'est prévu qu'en 2022. Les catégories de produits les plus touchées sont le maquillage (-27%) et le parfum (-25%). La principale conséquence de la COVID-19 a été la fermeture des boutiques spécialisées (ou non) dans la distribution des produits de beauté, et, par conséquent, un effondrement des ventes en magasin. La diminution des voyages internationaux a également impacté le Travel retail, spécificité et axe stratégique fort du secteur de la beauté. Si le retail est en grande difficulté, ce n'est pas le cas du digital qui est en plein boom. Outre une digitalisation de la communication (recours à des tutoriels, des influenceurs, des

Service Skin Genius de L'Oréal et campagne d'affichage pour le parfum Black Opium dans un aéroport



## L'environnement : nouvel intrant de la stratégie marketing

Pour satisfaire ces nouvelles exigences quant au respect de l'environnement, les marques mènent de nombreuses actions : réduction des emballages polluants, utilisation de produits d'origine naturelle, mise au point de produits consommant moins d'eau ou d'énergie, élaboration de formules avec une meilleure biodégradabilité, réduction de la participation à la déforestation et des déchets produits, utilisation de matières premières renouvelables, réduction de l'émission de gaz à effet de serre, adoption de chartes par les sous-traitants, etc. Aujourd'hui, la majorité des produits créés ou « rénovés » intègre un profil social ou environnemental amélioré.

démonstrations...), les ventes en e-commerce et e-retail ont explosé (respectivement +21% et +31% au S1 2020). L'objectif est aujourd'hui de prolonger cette digitalisation. D'autres enjeux pour les marques ont émergé durant cette période. Une prise de conscience des consommateurs est visible, menant à de nouvelles attentes, de nouveaux besoins. Aujourd'hui et dans un futur proche, les priorités se tournent vers la recherche de sens. Les consommateurs privilégient de plus en plus les marques favorisant la Green Beauty, que ce soit dans leurs produits, leur packaging, ou leur communication.

**Personnalisation et éthique : de nouvelles aspirations.** Les produits de beauté sont des produits dont les consommateurs « parlent » beaucoup sur Internet. Cette matière est précieuse pour cerner l'évolution de leurs attentes, dont leur désir de vivre une expérience de consommation digitale personnalisée. Pour y répondre, les acteurs du secteur innovent dans des services tels que la réalisation d'un diagnostic de peau via un selfie, la visualisation d'une coloration de cheveux ou de maquillage à l'aide de la réalité virtuelle, la recommandation de produits, etc. Les consommateurs souhaitent aussi acheter des produits sur mesure, adaptés à leur type de peau, à leur nature de cheveux, etc. Ils aspirent enfin à des produits qui soient meilleurs pour leur santé mais également plus éthiques et respectueux de l'environnement. Les actions qu'entreprennent les marques pour satisfaire ces nouvelles attentes représentent de forts éléments de différenciation, relayés par leur stratégie média.

## L'innovation au cœur de la stratégie

L'ensemble du processus de création ou d'amélioration des produits repose sur la recherche scientifique et sur la prise en compte voire l'anticipation des retours des consommateurs. Cette synergie entre science et marketing est au cœur de la concurrence. Le lancement d'un nouveau produit de beauté est soutenu par une stratégie média élaborée en fonction de son potentiel et de son positionnement par rapport aux produits concurrents ainsi que des caractéristiques et des attentes des consommateurs ciblés. Les leviers digitaux sont de plus en plus importants pour servir cette stratégie média. En particulier, les influenceurs et les ambassadeurs jouent aujourd'hui un rôle central, d'autant plus pour les marques qui créent des contenus orientés consommateurs avec un haut niveau de personnalisation.

# Construire un programme de mesure pour capter la diversité du secteur de la beauté

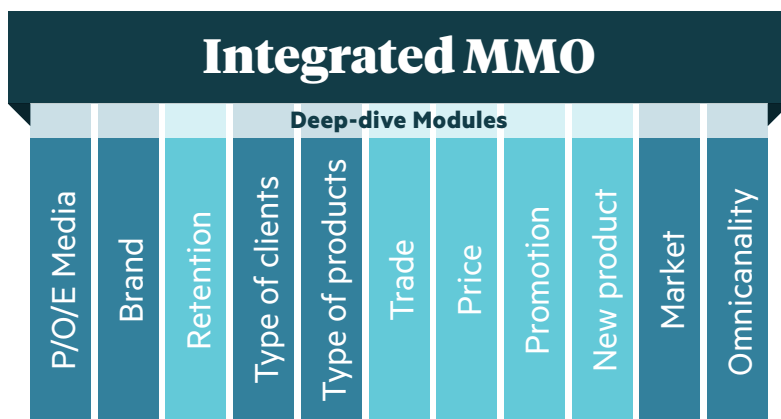
S'agissant du secteur de la beauté, il est nécessaire de mettre en œuvre **un jeu de modèles granulaires en fonction des zones géographiques, des marques et des types de produits** car les comportements de consommation et les stratégies média varient selon ces trois dimensions. Ce niveau de granularité est nécessaire pour évaluer finement les effets du mix marketing mis en place et prendre des décisions qui font la différence.

Cette vue sera utilement complétée d'une **décomposition de l'impact des leviers marketing sur chaque niveau du purchase funnel**. Ceci notamment afin de distinguer les leviers qui ont un impact principalement direct sur le comportement d'achat, comme l'activation CRM, le prix ou les promotions, des leviers qui construisent davantage l'image de la marque, que ceux-ci soient digitaux, offline ou passent par l'organisation d'événements publics ou l'activation d'influenceurs (paid media).

La prise en compte de cette double dimension est précieuse pour tirer au mieux profit du phénomène de fond de digitalisation du mix média - près de la moitié des dépenses média des grandes marques sont désormais réalisées en digital.

Pour aller encore plus loin, il est recommandé de **modéliser chaque circuit de distribution de manière distincte**, ces circuits étant animés différemment selon les marques. Cette quatrième dimension permet de tenir compte du fait que les ventes d'un produit cosmétique de grande surface sont impactées différemment par le prix et la promotion que celles d'un produit haut de gamme.

## One Vision



# La beauté : une tendance de transformation digitale qui se traduit notamment par plus d'investissements sur l'online

Un mix média  
très largement offline



Notre benchmark dans la beauté en France est majoritairement constitué de marques de parfum (60% des modèles). Le reste des modèles se répartit à parts égales entre le maquillage et le skin care (20% chacun). Cette prédominance du parfum dans notre benchmark est à garder en tête pour la lecture et l'analyse des chiffres présentés ci-dessous.

La faible part du média online dans le budget des marques de la beauté s'explique en une grande partie par le fait que les achats se font surtout en boutique. La part du e-commerce dans le chiffre d'affaire des entreprises du secteur de la beauté est toutefois en forte hausse (x5 au cours des 5 dernières années). Elle a récemment explosé en raison de la crise sanitaire mondiale, sans qu'il soit encore possible de savoir s'il s'agit d'une période exceptionnelle ou d'une véritable rupture de tendance.

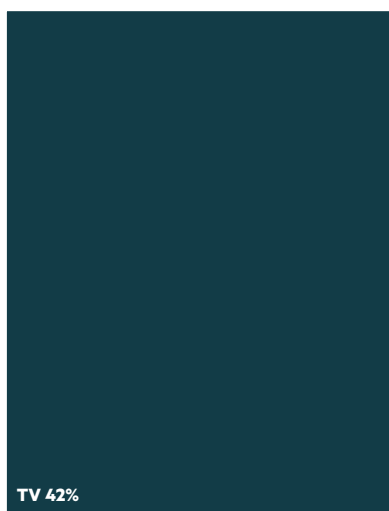
**La TV demeure de loin le plus gros poste d'investissement** des marques du secteur de la beauté (42% du budget média en moyenne). La TV est historiquement activée pour **travailler l'image de la marque**. Cette stratégie offline de branding est complétée par des investissements importants en affichage et surtout **en presse** (25% du budget contre 8% tous secteurs confondus).

**Le SEA est le principal levier online** (7% des investissements média en moyenne). Il s'agit aussi du levier online qui présente la plus grande dispersion selon les marques, ce qui traduit à la fois des différences de positionnement de la marque ou de la catégorie de produits ainsi que des différences de maturité digitale. Les marques les plus digitalisées consacrent plus de la moitié de leur budget média au Search. Les autres leviers digitaux comptent globalement pour 12% des investissements, dont 3% pour les **KOL (les influenceurs), levier assez spécifique à ce secteur**<sup>20</sup>.

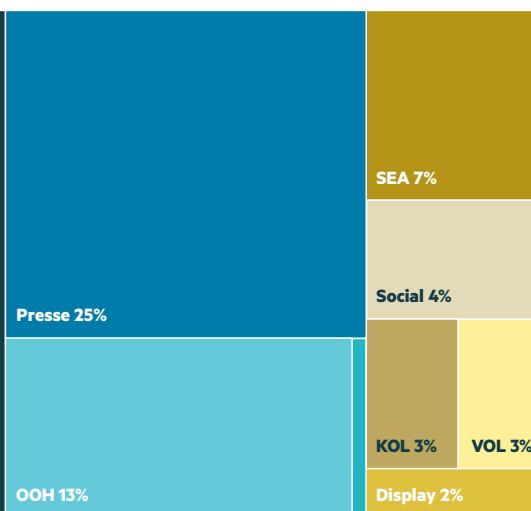
<sup>20</sup> Dans ce rapport, les éléments chiffrés relatifs aux influenceurs (investissements, contributions et ROI) recouvrent la dimension paid media.

Répartition  
des investissements :  
Focus média

## Offline



## Online



## Le média online surperforme au regard des investissements consentis

Au sein du média, **le média online pèse deux fois plus dans les ventes (40%) que dans les investissements (19%)**. Les leviers digitaux sont donc très performants dans la beauté.

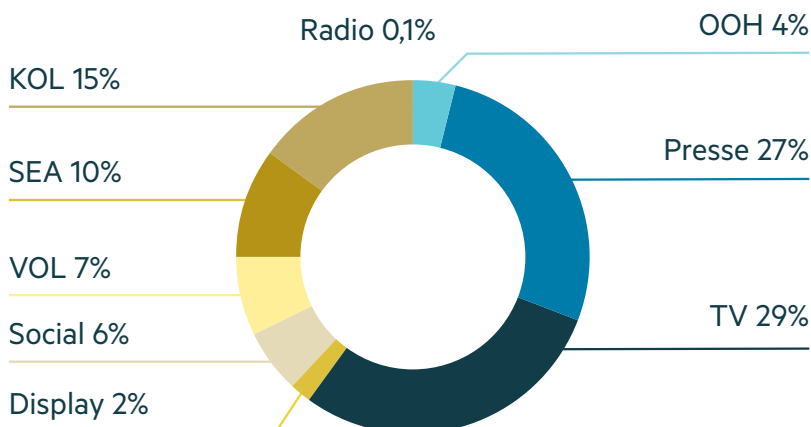
Répartition des contributions :  
Média Online vs Offline



La **presse et la télévision comptent chacune pour un peu moins de 30% de l'impact du média** sur les ventes. Pour certaines marques ou catégories de produits comme les parfums, la TV peut représenter plus de la moitié de l'impact du média.

Loin derrière ces deux leviers, les **KOL constituent le 3<sup>e</sup> levier le plus contributif aux ventes** (15%), pour seulement 3% du budget média. Ce résultat témoigne du caractère stratégique des influenceurs dans le secteur de la beauté, notamment pour répondre aux attentes croissantes de personnalisation de l'expérience de consommation. Suivent ensuite le Search (10% de l'impact du média), la VOL et le social (respectivement 7% et 6%) et enfin le Display (2%).

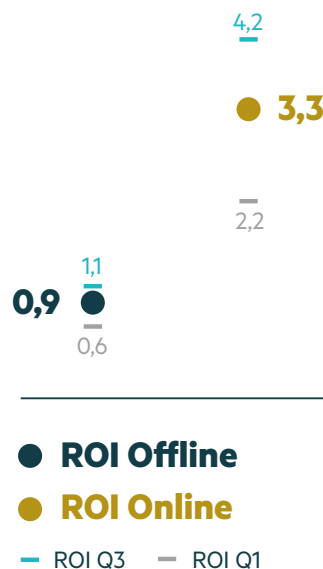
Répartition des contributions :  
Focus média



## Le média online est bien plus efficace que le média offline, qui travaille surtout l'image de marque

En moyenne, **le média offline présente un ROI de l'ordre de 1 dans le secteur de la beauté, contre plus de 3 pour les leviers digitaux**. Le média digital est donc bien plus efficace sur les ventes que le média offline. Dans la beauté, le média vise aussi à travailler le haut du purchase funnel, c'est-à-dire l'image de marque et par conséquent la désirabilité du produit. Sur le haut du funnel, le média offline et le média online présentent une efficacité comparable, portée en particulier par la TV et la VOL.

ROI : Média Offline vs Online

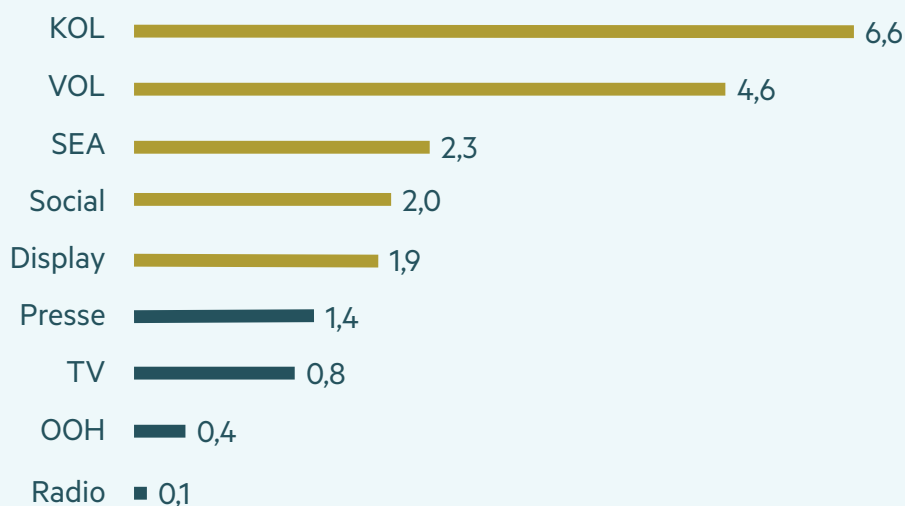


Les **KOL sont de loin le levier le plus efficace** en moyenne. Il est suivi de la VOL, autre levier très efficace dans le secteur de la beauté, bien au-dessus des autres leviers digitaux, qui présentent des ROI comparables (autour de 2). Au sein des leviers offline, **la presse présente un bon niveau d'efficacité**, bien supérieur à celui de la TV, autre principal levier en termes d'investissements.

Le niveau élevé d'efficacité des leviers digitaux témoigne du fait que les marques du secteur de la beauté peuvent **s'appuyer davantage sur le média online** qu'elles le font aujourd'hui, **en soutien de la presse et de la télévision**, qui ne montrent pas de saturation manifeste et sont des drivers majeurs de construction de l'image de marque dans ce secteur.

Au sein du Search, le Search Brand représente une faible portion des investissements (0,5%) alors même qu'il s'agit du format de Search le plus efficace pour 8 modèles sur 10 dans notre benchmark dans la beauté. Il représente donc une voie d'optimisation claire. Le Search générique affiche lui aussi un bon niveau d'efficacité dans la beauté, avec un ROI 5% supérieur à la moyenne du Search dans ce secteur, alors même qu'il compte pour la grosse majorité des investissements Search.

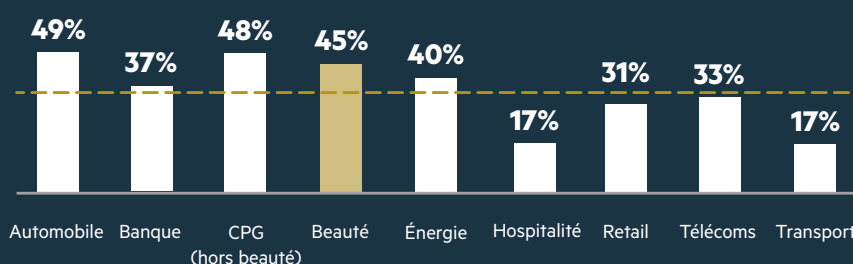
#### ROI : Focus média



## Focus sur YouTube et le multiscreen dans la beauté

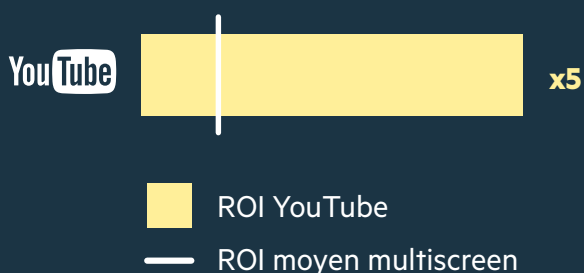
Le multiscreen représente 45% des investissements média dans la beauté, ce qui est élevé relativement aux autres secteurs.

Répartition des investissements : Poids du Multiscreen par secteur

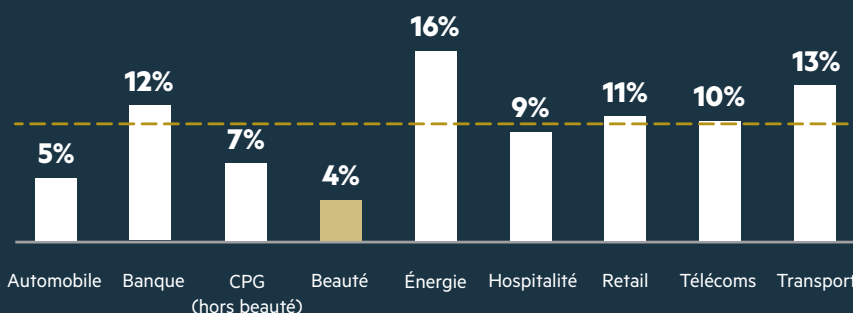


Au sein du multiscreen, les marques de ce secteur se concentrent largement sur la TV. Elle représente 94% des investissements multiscreen, contre moins de 4% pour YouTube, soit le poids le plus petit parmi tous les secteurs étudiés. YouTube est pourtant 5 fois plus efficace que la moyenne du multiscreen.

ROI :  
Surperformance de YouTube



Répartition des investissements :  
Poids de YouTube au sein du Multiscreen par secteur



### **Vers un mouvement de fond de digitalisation de la beauté**

Comme indiqué plus haut, le e-commerce progresse très rapidement dans le secteur de la beauté (x5 en % du CA au cours des 5 dernières années). Au-delà du média, **le digital représente une opportunité pour les marques de la beauté de suivre l'évolution des attentes des consommateurs.**

Il existe ainsi une forte demande pour des expériences de consommation personnalisées et digitalisées. Pour certaines marques, il a été mesuré que les services digitaux proposés aux consommateurs (création d'applications mobiles, utilisation de l'intelligence artificielle pour réaliser un diagnostic de peau à partir d'un selfie, etc.) permettaient de doubler leur temps de présence en ligne et de doubler leur taux de conversion.

Aujourd'hui, tous les indicateurs sont au vert pour une digitalisation croissante des investissements marketing, au-delà de l'arbitrage au sein du mix média.

**Les KOL - levier émergent - présentent  
le plus haut niveau d'efficacité  
au sein du secteur de la Beauté,  
particularité de cette industrie.**



**Automobile**

# Un cycle d'achat long qui mobilise tous les niveaux du purchase funnel

**BEAUCOUP D'ACTEURS DE DIMENSION MONDIALE,  
UN ATTACHEMENT DES CONSOMMATEURS  
AUX CONSTRUCTEURS « NATIONAUX »  
ET/OU HISTORIQUEMENT IMPLANTÉS**

Les manufacturiers automobiles tirent leurs revenus de trois activités majeures : les ventes de véhicules neufs, les ventes de véhicules d'occasion et les services après-vente (principalement la maintenance des véhicules via un réseau de garages et la vente de pièces détachées).

Cette section ne traite que de **la vente de véhicules neufs**, qui concentre la majorité des investissements marketing.

L'industrie automobile mondiale est dominée par une multitude d'acteurs, notamment américains (General Motors, Ford, etc.), japonais (Toyota, Honda, Nissan, Subaru, etc.) et européens (FCA, PSA, Renault, Volkswagen, etc.).

À l'échelle locale, les marchés sont souvent dominés par des acteurs nationaux, qui font face à quelques challengers bien installés. C'est le cas de Renault et de PSA en France, qui représentent plus de 50% des immatriculations de véhicules neufs, ou encore de Fiat, dont la position de marché est beaucoup plus forte en Italie que dans les autres pays européens.

L'achat d'un véhicule neuf est une décision importante compte tenu de son prix et de sa durée de vie : la durée de possession moyenne d'un véhicule (avant son remplacement) est de 8 ans. Cette durée tend à se réduire avec le développement des offres de leasing, qui sont de plus en plus plébiscitées – et qui induisent généralement des rotations tous les 3 ans.

Un tel achat est donc le fruit d'une décision mûrement réfléchie, d'un **processus long dans lequel tous les niveaux du purchase funnel comptent** : l'image de marque du constructeur, la qualité de l'expérience sur le site Internet et en concession, de l'essai du véhicule, le positionnement prix etc.



# Un cocktail de leviers marketing qui varie en fonction de l'ancienneté du modèle

L'image de marque, un parc roulant visible et un portefeuille de véhicules attractifs sont des éléments indispensables à la bonne performance d'un constructeur.

Il est primordial d'adopter une stratégie marketing planifiée sur plusieurs années afin d'adapter le niveau de communication et de moyens commerciaux variables au cycle de vie produit. Les lancements et (re)lancements de véhicules sont des moments clés : ils permettent de redynamiser l'offre de véhicules, de communiquer sur la nouveauté et de fixer un niveau de prix relativement élevé tout en limitant la politique promotionnelle. Pour ce faire, les nouveaux modèles doivent être attractifs, voire comme certains aller jusqu'à redéfinir leur segment de marché respectif, ce qui permet de conquérir rapidement un large public.

Dans le cadre de la mesure de la performance marketing, il est indispensable de tenir compte de l'âge relatif du modèle, c'est-à-dire du temps depuis le dernier lancement ou (re)lancement comparé à celui des modèles concurrents (sachant que les cycles de vie des véhicules sont assez comparables selon les constructeurs). Ce paramètre est déterminant dans la baseline – le niveau naturel de ventes sans actions marketing : un relancement réussi fera significativement monter la baseline tandis que les lancements des concurrents la feront mécaniquement baisser.

**Le média, un levier qui suit le cycle de vie du véhicule.** Le média est critique pour la réussite du lancement de nouveaux modèles. Une part non négligeable du budget média des constructeurs automobiles sert à soutenir les nouveaux modèles, du fait de leur criticité dans la performance commerciale aussi bien en volume qu'en profit. L'optimisation de ces vagues de campagnes (montant, timing, mix entre offline et online, etc.) est primordiale pour assurer une efficacité maximale au regard des budgets massifs investis sur ces leviers. Les campagnes de « gamme » qui mettent en avant plusieurs véhicules permettent aux constructeurs de travailler à la fois leur image de marque et les ventes à court terme grâce à des tags promotionnels ou des calls to action en fin de copie. Ces call to action servent par exemple à mettre en avant différentes promotions ou des options de financement d'achat.

**Adopter une stratégie marketing planifiée sur plusieurs années est primordial afin d'ajuster le niveau de communication et les moyens commerciaux.**

# Des moyens commerciaux variables qui représentent la majeure partie des budgets marketing

Si les constructeurs automobiles figurent parmi les plus importants annonceurs, leurs budgets média sont bien souvent inférieurs à ceux des moyens commerciaux variables (MCV). Les MCV représentent de 10% à 50% des prix catalogues des véhicules selon les marques et les marchés. Ils prennent des formes multiples :

- Les plus simples sont les offres de remise, avec ou sans conditions de reprise d'un ancien véhicule ; des offres spécifiques peuvent être mises en place selon le type du véhicule repris
- Des offres spéciales sous conditions de stocks ou sur de courtes périodes de temps – lors de portes ouvertes ou de semaines « spéciales »
- Des offres de crédit ou de leasing avantageuses pour offrir des loyers compétitifs
- Des options offertes ou des montées en gamme à prix réduit
- Des actions CRM de fidélité ou de conquête
- Des invitations à des ventes privées

À ces moyens commerciaux à destination des clients s'ajoutent les primes de performance distribuées aux concessions et aux vendeurs en fonction de l'atteinte de leurs objectifs. Ces objectifs sont généralement mensualisés et globaux tandis que des challenges sur des véhicules spécifiques permettent de dynamiser certains produits.

**Les MCV peuvent représenter plus de 75% des budgets marketing pour des constructeurs généralistes.** L'optimisation de ces leviers est donc un enjeu capital pour les constructeurs. Afin de construire des recommandations d'optimisation pertinentes et actionnables, il est indispensable de déployer des modèles qui suivent la granularité du business, c'est-à-dire la gamme du constructeur (offres de véhicules, versions options, éditions limitées), les différents types d'offres (remise pure, différents types de financement, primes, etc.) ainsi que l'âge du modèle.

# Un secteur qui nécessite des prises de décisions rapides et des ajustements fréquents

## TENIR COMPTE DES NOUVELLES RÉGULATIONS ET DES PROFONDS CHANGEMENTS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Les constructeurs doivent adapter leurs offres et leur communication pour profiter des temps forts de marché créés par des décisions des pouvoirs publics, tout en évitant l'effet frigo (anticipation) qui peut mettre en péril leur performance future. Les différentes primes gouvernementales mises en place depuis 2010 en France pour soutenir le marché automobile sont un bon exemple.

Autre évolution majeure : le diesel a perdu de sa superbe, ce qui a amené des constructeurs à revoir en profondeur leur stratégie industrielle mais aussi commerciale afin d'écouler les stocks de véhicules déjà produits. Plus récemment, les nouvelles normes CAFE sur les émissions de CO<sub>2</sub> des constructeurs instaurent une pression nouvelle sur le mix énergétique des véhicules vendus. Les importantes pénalités en cas de dépassement des 95g de CO<sub>2</sub> par kilomètre obligent les constructeurs à tenir compte de cette contrainte en plus de la guerre des volumes qui fait déjà rage.

Un lancement de produit, un réajustement du prix ou des remises par un concurrent peuvent rapidement et fortement impacter la performance. Les constructeurs suivent donc de très près les actions de leurs concurrents.

Des problèmes de production ou d'approvisionnement peuvent également apparaître et faire grimper le délai entre la commande d'un véhicule et sa réception par le client, qui peuvent finalement le conduire à abandonner son projet d'achat. Une analyse fine des comportements d'achat et du niveau de promotion doit alors être mise en place pour maximiser le profit unitaire dans un cadre où les volumes seront contraints sur une période donnée.

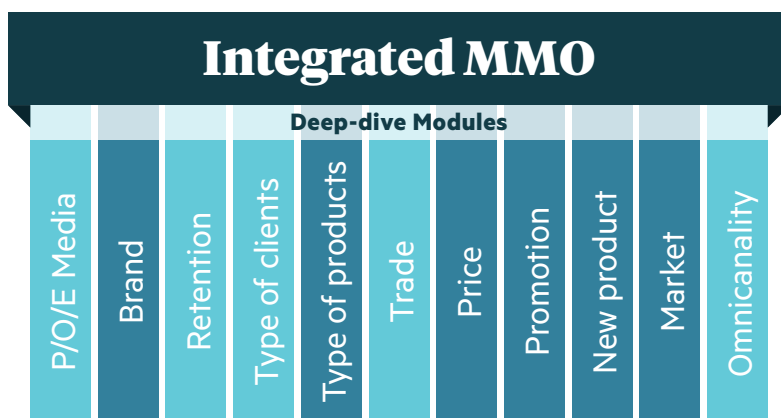
Ces changements exigent des réponses de la part des constructeurs sur des **cycles de décision très courts pour maintenir leur performance**. La capacité des programmes de mesure à s'adapter à ces cycles de décision courts en construisant des recommandations d'optimisation actionnables est indispensable pour leur adoption et pour garantir un impact fort.

# Holistique et véloce, deux qualités indispensables du MMM pour l'automobile

En résumé, le MMM peut, par son caractère holistique et souple, être d'une grande aide pour les constructeurs pour :

- Prendre en compte l'ensemble des leviers marketing du constructeur (produit, média, prix et remise) ainsi que le contexte concurrentiel
- Tenir compte des effets de synergie entre les activations média et les offres proposées aux clients et prospects afin de proposer des recommandations justes et actionnables
- S'appuyer sur un jeu de modèles qui respectent le niveau de granularité avec lequel les consommateurs et les constructeurs prennent les décisions, en particulier aller au-delà du taux moyen promotionnel afin de définir les actions commerciales qui performant le mieux
- Mesurer l'impact des leviers sur l'ensemble du purchase funnel, pour prendre en compte les impacts de court terme sur les ventes mais aussi de long terme sur l'image de marque
- S'adapter aux cycles de décisions courts dans ce secteur, être capable de mettre à jour les modèles et les recommandations en quelques jours
- Aller du plus tactique – optimiser les budgets par véhicule chaque mois – au plus stratégique – construire des recommandations globales d'ajustement des budgets entre les véhicules et les pays

## One Vision



# L'automobile, un secteur qui repose toujours sur la TV

Répartition des investissements :  
Média online vs offline



## Un mix média très axé sur l'offline

L'automobile **figure parmi les secteurs les plus tournés vers le média offline**. Les leviers traditionnels représentent 74% du budget média. Le poids de l'online est bien inférieur à son poids moyen cross-secteurs (26% vs 41%). Si ce mix média varie selon les marques et les modèles, l'online dépasse rarement 40% des investissements média.

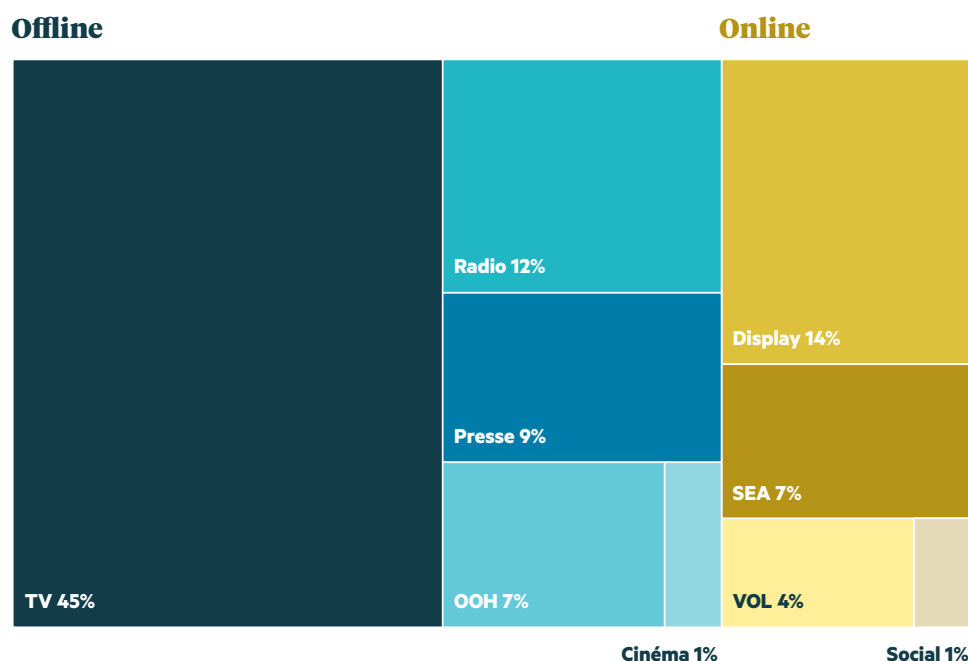
La crise sanitaire du 1<sup>er</sup> semestre 2020, et en particulier la période de confinement, a conduit certains constructeurs à réduire leurs investissements en média offline, dont la TV, ce

qui a mécaniquement conduit à une hausse de la part du média online dans le budget média de ces marques. Suivre l'évolution du mix média et des stratégies des différents constructeurs au sortir de la crise est et sera riche d'enseignements.

**La TV est le 1<sup>er</sup> levier** en termes d'investissements : elle compte pour **45% des investissements média** en moyenne. Son reach très élevé permet en très peu de temps d'augmenter considérablement la notoriété d'un nouveau véhicule ou de communiquer rapidement et intensément autour de campagnes promotionnelles sur des temps fort du marché.

Le 2<sup>e</sup> levier le plus important en investissements est le **Display**, qui accompagne le potentiel client dans son parcours d'achat. Ce levier représente **14%** des investissements média (soit plus de **la moitié de l'online**). Vient ensuite **la radio** (12% du budget), qui est particulièrement utilisée pour des messages « drive to store ».

Répartition  
des investissements :  
Focus média



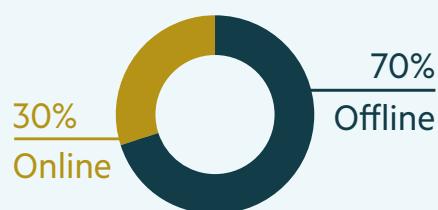
Les autres leviers média comptent chacun pour moins de 10% du budget média. **Le poids du Search** en particulier (7%) est bien **inférieur à la moyenne cross-secteurs** (18%). Ce résultat est à nuancer car le secteur automobile figure sur le podium des plus gros annonceurs média, de sorte que ce poids mesuré correspond toutefois à un investissement important. En outre, une partie des investissements Search peut être portée directement par les concessionnaires pour des actions locales ; ces investissements ne figurent pas dans le scope du graphique sur la page précédente. Dans l'automobile, le Search permet de se positionner sur les segments les plus porteurs du marché et peut aussi être joué en défensif sur des noms de marques ou de véhicules.

### **L'offline représente la grande majorité de l'impact du média sur les ventes, l'online surperforme légèrement au regard de son poids dans les investissements**

Par comparaison aux autres secteurs, il est notable que le poids de l'offline dans l'impact du média (70%) soit assez proche de son poids dans les investissements (74%), très important dans l'automobile. Ceci témoigne de l'importance des leviers traditionnels dans ce secteur, qui connaît moins de mouvement majeur de disruption lié au digital (les ventes se concrétisent encore majoritairement dans les concessions) que d'autres.

Ceci posé, le média online pèse davantage dans les contributions aux ventes (30%) que dans le budget média (26%), signe de son bon niveau d'efficacité. Comme en investissements, l'online ne dépasse pas le seuil des 40% de l'impact du média sur les ventes.

Répartition des contributions :  
Média Online vs Offline



**Le podium des leviers est identique en termes d'impact sur les ventes et d'investissements :**

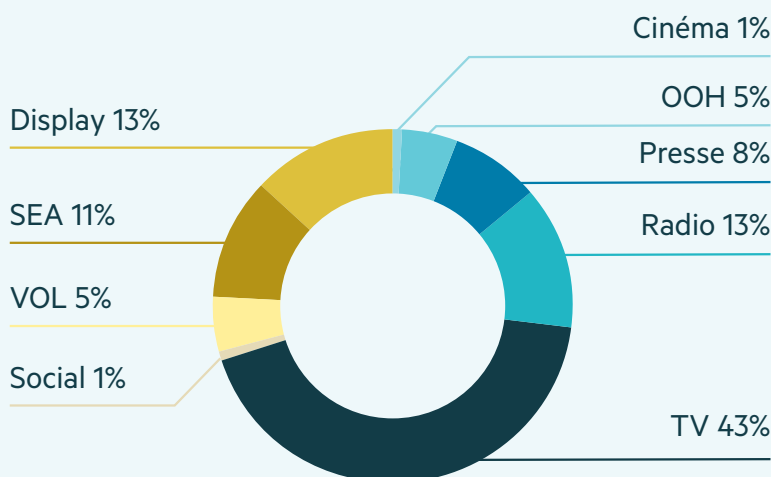
il est dominé par la télévision (43% de l'impact du média), suivi du Display et de la radio (13%). La TV, combinée à la radio et l'affichage, constitue un triptyque clé pour l'animation de la gamme produit et de la marque : lancements de nouveaux véhicules, promotions nationales, portes ouvertes, etc.

Le seul écart notable entre le poids dans les contributions et le poids dans le budget média est le fait du **SEA, qui surperforme au regard de ses investissements** (11% vs 7%). Compte tenu de son bon niveau d'efficacité sur les ventes et sa part d'investissements contenue, le Search constitue donc une voie d'optimisation du média dans l'automobile. Pour en tirer sa pleine valeur, un mouvement à la hausse des investissements en Search doit s'accompagner d'une analyse fine du purchase funnel et des mots clés achetés.

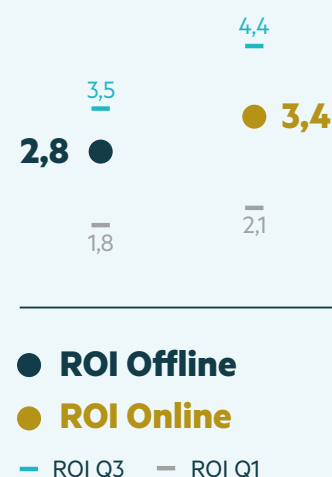
**Le Search et la VOL sont particulièrement efficaces, les autres leviers affichent des ROI entre 2 et 3**

Dans l'automobile, le média offline et le média online présentent des ROI assez proches (2,8 vs 3,4). Le **média online est 20% plus efficace**, mais l'offline performe bien au regard de son poids majeur dans les investissements. L'accroissement des investissements sur le média online constitue donc une voie d'optimisation, qui doit tenir compte des synergies entre les différents leviers média.

Répartition des contributions :  
Focus média



ROI :  
Média Offline vs Online

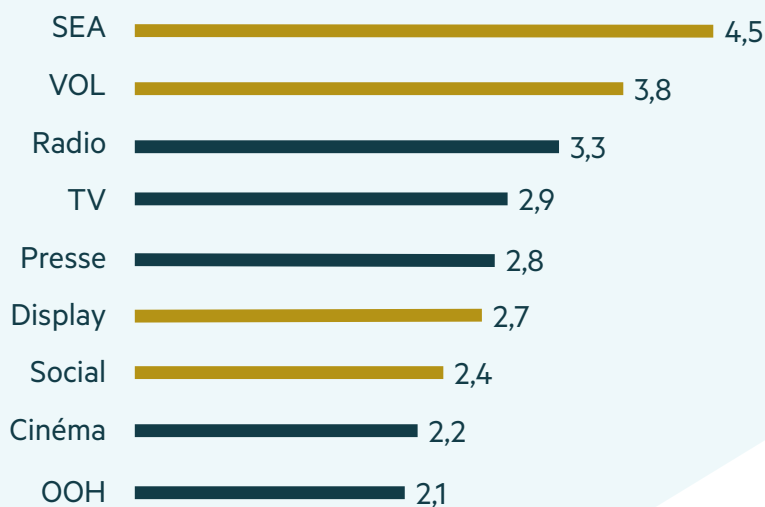


**Le Search est le levier le plus efficace**, avec un ROI moyen de 4,5, **suivi par la VOL** (près de 4). Ces deux leviers comptent à eux deux pour 11% seulement des investissements. Ils peuvent donc être poussés à la hausse.

Les autres leviers présentent un ROI compris entre 2 et 3, la radio se situant un peu au-dessus (3,3) principalement car elle est **fortement mise en avant durant les temps forts du marché avec des messages « drive to store » assez promotionnels**.

Dans le secteur de l'automobile, les différents formats de Search présentent des niveaux d'efficacité sur les ventes relativement proches (comparativement à d'autres secteurs). Le Search de Google sur les mots clés génériques et relatifs aux modèles de véhicules présente le ROI le plus élevé, 15% supérieur à celui du Search autre que Google.

#### ROI : Focus média



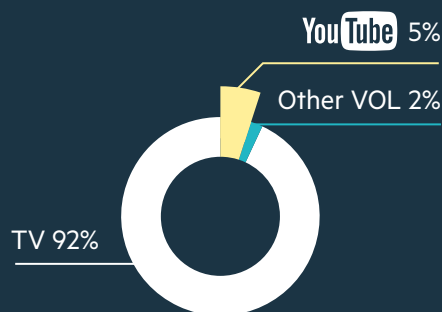
# Focus sur YouTube et le multiscreen dans l'automobile

L'automobile est le secteur dans lequel le multiscreen pèse le plus dans les investissements média (49% du budget média), en raison principalement du fort poids de la TV dans ce secteur.

Le poids de YouTube dans ces investissements multiscreen est faible relativement aux autres secteurs : il est de 5%, contre de l'ordre de 10% tous secteurs confondus. Il n'y a que dans la beauté que le poids de YouTube dans les investissements multiscreen est encore plus faible.

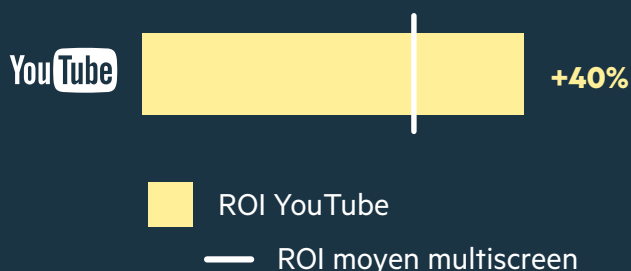
## Répartition des investissements Multiscreen

Compte tenu des arrondis, les pourcentages ne somment pas à 100%.



YouTube est pourtant 40% plus efficace que la moyenne du multiscreen. YouTube affiche un ROI supérieur à celui de la TV et des autres VOL dans respectivement 7 et 8 modèles sur 10 de notre benchmark automobile.

## ROI : Surperformance de YouTube



Certaines marques investissent sur YouTube au-delà de la moyenne du secteur, ce qui accroît le poids de ce levier dans l'impact du multiscreen sur les ventes de plus de 35%.

La TV, la VOL et l'affichage sont les leviers majeurs pour construire la notoriété et générer des effets de long terme qui permettent de doubler l'impact de court terme. Les campagnes orientées branding au storytelling de marque ambitieux sont à privilégier.

### La part optimale d'investissements se situe entre 40% et 50% du budget média total.

La TV est le principal poste d'investissements et le levier média le plus impactant sur les ventes. Il présente un bon niveau d'efficacité compte tenu de ses investissements, et est un levier fort sur le haut de funnel.

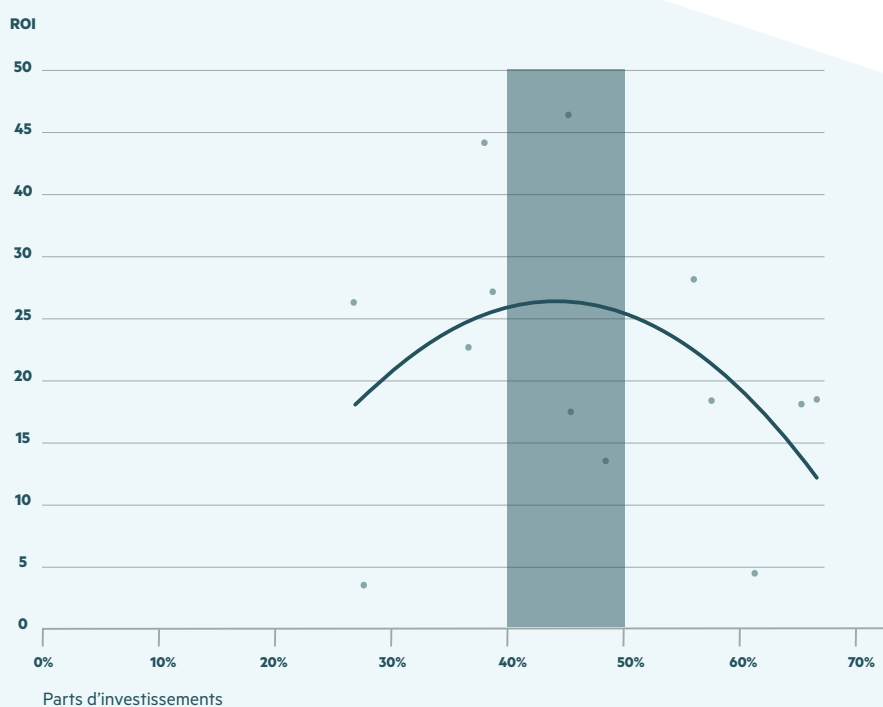
Compte tenu du rôle majeur joué par la TV dans l'automobile, il est capital de bien dimensionner son investissement. La courbe de saturation

de ce levier montre que la part optimale d'investissements se situe entre 40% et 50% du budget média total. Au-delà, son efficacité décroît rapidement – le plus souvent à cause de campagnes de lancement surinvesties en média lors des deux premières vagues.

Au-delà du budget optimal à allouer à la TV, il est crucial de bien penser les synergies entre la TV et les autres leviers. S'agissant en particulier de la VOL, l'effet de synergie peut être de 25% sur le ROI total de ces deux leviers lorsqu'ils sont activés de manière simultanée et en jouant sur la VOL des contenus spécifiques ou des campagnes de rappel.

## Courbe de saturation de la TV<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Afin de garantir une étude de saturation robuste, l'ensemble des modèles EMEA sont inclus.





**Transport**

# 5 spécificités des compagnies de transports

## FOCUS SUR LE TRANSPORT FERROVIAIRE ET AÉRIEN

Dans cette section, le terme de « Transport » fait référence aux entreprises B2C de transport de voyageurs ferroviaire et aérien (infrastructures et appareils). Nous nous concentrons sur les longs trajets, excluant ainsi le transport urbain (métro, tramway, bus, etc.) qui répond à des problématiques distinctes (logique de partenariat avec des collectivités locales).

Les entreprises de transport commercialisent des titres de transport sur une route donnée (trajet d'un point d'origine A à un point de destination B) avec une date/heure de départ et une date/heure d'arrivée<sup>22</sup>. La « gamme » de produits est donc très vaste.

### Une stratégie qui repose sur l'équilibre entre le taux de remplissage et la valeur du ticket

Une compagnie de transport fait circuler des appareils sur des infrastructures à une fréquence donnée, elle dispose donc d'une capacité limitée de transport de voyageurs. La stratégie marketing vise à maximiser le revenu associé à cette capacité en optimisant l'équilibre entre le taux de remplissage des appareils et le prix moyen des billets vendus.

$$\text{CA} = \text{Capacité} \times \text{Taux de remplissage} \times \text{Ticket moyen}$$

### Le prix, au cœur du modèle économique

La stratégie de prix se structure autour de classes de voyageurs (économiques, business etc.) offrant chacune des qualités de services différentes. Le pricing est d'autant plus pertinent que l'achat d'un billet est souvent un acte réfléchi et anticipé. La montée en puissance de nouveaux acteurs de la

mobilité (compagnies low cost, lignes d'autocars, plateformes de covoiturages, etc.) a mis à rude épreuve les modèles de pricing des acteurs historiques. Dans le ferroviaire par exemple, la politique tarifaire ne cesse d'évoluer : ajout/suppression de classes de voyageurs, nouvelles grilles tarifaires, création de filiales low cost, etc.

### La promotion, un outil tactique puissant

Les acteurs du transport complètent leur stratégie tarifaire par une politique de promotions ciblées sur un marché, une période, des routes, un type de clientèle ou un type de billet particulier. Ce levier peut avoir un impact considérable sur le revenu (et sur la marge), mais il doit être piloté finement, c'est-à-dire tenir compte de nombreux paramètres : saisonnalité de la demande, risque de cannibalisation ou d'inciter au downgrade de classe, incitation à l'up-sell, etc. L'impact incrémental d'une promotion, qui détermine son succès ou échec, dépend de ce pilotage éclairé. La mesure de cet impact nécessite des techniques avancées (économétrie complétée utilement par le ML pour une analyse détaillée de chaque promotion), au-delà de la lecture « brute » des ventes réalisées sur cette promotion, qui ne dit rien de sa réussite (si 100 personnes ont acheté le billet en promotion mais qu'elles l'auraient toutes acheté sans promotion, l'opération est une pure perte). Lors de l'accompagnement de nos clients, nous avons ainsi mesuré des différences d'efficacité des promotions d'un facteur 10, certaines générant de fortes pertes et d'autres des gains très importants.

<sup>22</sup>. Pour les voyageurs fréquents, des systèmes d'abonnement sont disponibles, qui représentent toutefois une plus faible portion du business.

## **La « gamme » de produits est donc très vaste**

Sans surprise, le transport a été l'un des secteurs les plus touchés par la pandémie. Les différentes vagues de restrictions sur les flux mondiaux ou locaux ont engendré des baisses d'activité pouvant atteindre plus de 90%, notamment sur les trajets internationaux. Dans cette période d'incertitude, les opérateurs doivent relever des défis importants - notamment en termes de logistique - et avoir l'agilité d'adapter continuellement leurs offres et les leviers marketing qui les soutiennent.

Aujourd'hui, deux grandes catégories d'audience coexistent :

- Ceux qui ont besoin de se déplacer, par exemple pour des raisons professionnelles. L'enjeu pour les marques est d'activer la conversion : montrer que l'offre existe encore et privilégier des leviers de performance pour transformer ces intentionnistes en actes d'achat.
- Ceux pour lesquels la demande est incertaine compte tenu de la situation sanitaire (par exemple les voyages loisirs). La problématique est de reconsolider cette demande naturelle à chaque fois que les limitations de déplacement sont levées en agissant haut dans le purchase funnel par des leviers de notoriété et d'image de marque pour redonner envie de voyager. Dans un second temps, lorsque cette demande est réactivée, il convient d'enclencher un plan de conversion pouvant inclure la promotion et des offres tactiques.

## **Offline et online : des canaux différents et des attentes des clients différentes**

Les canaux de vente historiques (agences physiques et service client) perdent de leur importance au profit des canaux online (site Internet, application mobile et agences en ligne). Les clients n'ont pas le même rapport au service et à la marque sur ces deux types de canaux. Afin d'activer les bons leviers, les critères de choix des clients (image de marque, route, prix, confort, services, expérience de voyage) doivent être finement analysés. L'animation de la relation client et les objectifs clés peuvent aussi différer en fonction de ces canaux (image de marque vs promotions, rétention vs acquisition, etc.).

## **Des enjeux média grandissants**

Ces positions de marché confortables ont logiquement conduit à une activité média plus faible que sur d'autres secteurs, comme l'automobile ou les télécoms, concentrés sur des communications autour des promotions. Trois mouvements de fond changent drastiquement cette donne :

- L'ouverture à la concurrence du ferroviaire. De nouveaux acteurs vont entrer sur des routes jusqu'ici exploitées par un acteur unique. Un enjeu majeur sera de maintenir une image de marque forte pour limiter l'impact de ces nouveaux entrants. Le secteur ferroviaire pourra s'inspirer de l'expérience de l'aérien, dont l'ouverture à la concurrence est plus ancienne.
- La multiplication des nouveaux acteurs de la mobilité, qui offrent souvent des services moins coûteux. Là également, l'enjeu d'image est primordial pour les acteurs historiques.
- La préoccupation grandissante des clients vis-à-vis de l'impact carbone de leurs déplacements. Cette évolution des attentes est un véritable atout pour le transport ferroviaire et un véritable défi pour le transport aérien, qui doit communiquer fortement sur ses efforts.

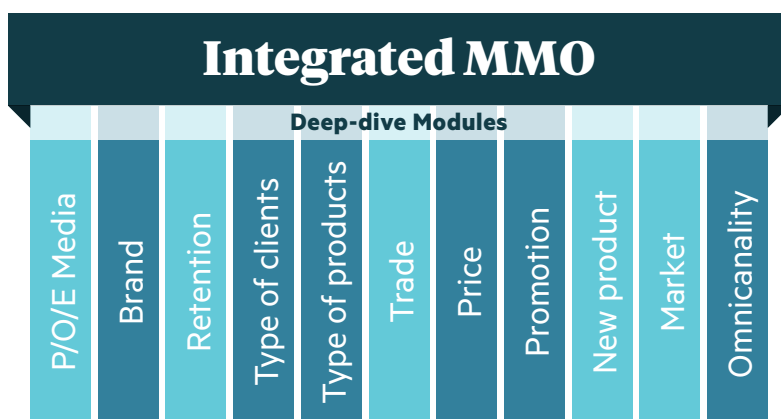
# Mesurer l'impact du mix marketing sur le volume et sur le revenu

Comme expliqué plus haut dans ce rapport, le MMM doit, pour aider les marketeurs à prendre des décisions éclairées, refléter au mieux la réalité du business. S'agissant des compagnies de transport, la mesure d'impact doit prendre en compte plusieurs dimensions :

- les deux paramètres clé de l'équation commerciale : taux de remplissage et valeur du ticket
- les politiques de prix et de promotion
- le canal de vente considéré

En outre, des analyses distinctes selon le profil du client (approche hybride MMM x CRM) constituent un atout de poids pour ajuster le plan marketing aux différentes cibles (One Timer, Repeater, Frequent) et pour soutenir l'upgrade vers les cibles les plus profitables (One Timer > Repeater).

## One Vision



# Prédominance du média online, qui peut aussi servir les enjeux de branding

Les acteurs du transport jouent sur leurs leviers marketing pour piloter les deux KPI de leur activité : le revenu et le remplissage des appareils. Le média – en particulier le média branding – construit la marque et développe la valeur, tandis que la promotion permet d'augmenter le remplissage des appareils mais dégrade le revenu.

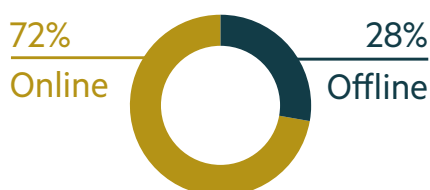
**Un mix média très fortement orienté vers l'online, l'importance d'adopter une stratégie de branding pour développer la baseline**

Les acteurs du transport - et en particulier ceux du train - misent largement sur les leviers média digitaux, qui portent à la fois des logiques de performance et de branding (**72% du budget média en moyenne**, +75% par rapport à la moyenne cross secteurs). Le poids du digital varie selon les marques, mais toutes y consacrent au moins la moitié de leur budget média. Réciproquement, le média offline, qui se concentre sur **des campagnes de branding, ne représente qu'une portion limitée** des investissements média.

Si le Transport et l'Hospitalité sont deux verticales avec une forte part d'online, les raisons ne sont pas les mêmes. Dans le Transport, la **concurrence limitée** – en particulier dans le train – a jusqu'ici permis aux marques de ne pas investir massivement dans le média branding pour se différencier et de se concentrer sur **l'online pour générer plus de trafic qualifié et in fine plus de ventes**. Dans l'hôtellerie, **l'offre pléthorique et la concurrence féroce** (notamment par les prix et les promotions) conduisent les acteurs de ce secteur à s'appuyer en priorité sur **l'online (en particulier le Search) pour être visible** des consommateurs.

Dans ces deux secteurs, nous recommandons de conserver un budget branding conséquent **pour travailler l'image de marque et la considération**. Une telle stratégie permet de renforcer la baseline et de moins dépendre du prix et de la promotion. Dans le transport, l'intensification de la concurrence (ouverture dans le train et succès du low cost dans l'aérien) et des événements externes comme des mouvements sociaux ou le Brexit aux UK, qui peuvent dégrader l'image de marque, renforcent la nécessité d'une stratégie de branding. Cette stratégie de branding peut s'appuyer sur le média offline et sur la VOL.

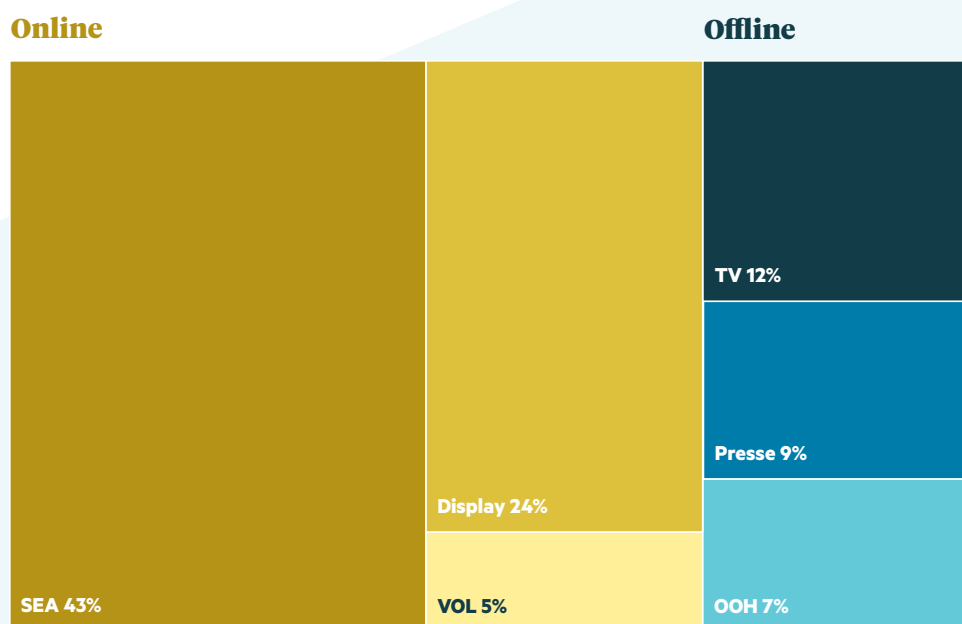
Répartition des investissements :  
Média online vs offline

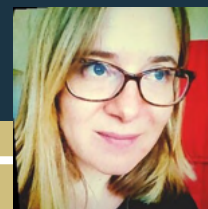


Le podium des investissements par leviers illustre bien la prépondérance de l'online dans le mix média. Le **Paid Search est le 1<sup>er</sup> levier en termes d'investissements** : il compte en moyenne pour **43% du mix média**. Il est suivi par le **Display, qui pèse pour un quart** des investissements média, puis par la TV, un peu au-dessus de 10%, qui est aujourd'hui principalement tournée vers des actions de branding des marques (vs par exemple la VOL, à seulement 5% du budget média).

Les campagnes de branding s'adaptent aux zones, aux moments et aux périodes. Dans les grandes villes, la communication above the line sur un levier comme l'affichage permet de toucher un maximum de personnes susceptibles de voyager, de même qu'une campagne TV diffusée lors d'un grand événement sportif. L'anniversaire d'un acteur est aussi une occasion pour les marques d'engager de telles campagnes.

Répartition des investissements :  
Focus média





## Digitalisation du mix média : le retour d'expérience de Thalys

Pour Thalys, la digitalisation des investissements média a commencé de manière très progressive. D'un côté, dans un objectif de génération de ventes en ligne, le référencement payant a été le premier levier activé en fil rouge. De l'autre, avec un objectif de notoriété de la marque, l'achat média Display en mode programmatique et réservation est venu compléter les investissements marketing offline lors de prises de parole ponctuelles.

Puis, le référencement payant portant ses fruits, Thalys a choisi d'investiguer d'autres leviers orientés performance tels que l'affiliation et le marketing en mode « always on » pour s'assurer de suivre l'utilisateur sur l'ensemble de son parcours d'achat.

Cependant, pour grandir nos bassins d'audience et nous permettre d'atteindre des objectifs plus ambitieux en termes de ventes, nous avons dû progressivement activer des leviers moins axés performance en mode fil rouge tels que le Display, en ciblant des audiences plus ou moins intentionnistes dans leur parcours d'achat.

La crise Coronavirus, qui a durement impacté Thalys, a accentué la tendance de la digitalisation des investissements media du fait de la nécessité de justifier tout investissement media par un ROI.

La dynamique se veut également radicalement différente. Au lieu d'une stratégie fragmentée par marché et focalisée sur l'atteinte d'un maximum de personnes, nous nous orientons vers une stratégie globale centrée sur le processus d'achat client. Les campagnes de notoriété ponctuelles auront vocation à remplir nos bassins d'audiences de prospects qui seront ensuite activés en mode fil rouge via nos campagnes orientées performance. Une fois le prospect devenu client, il rentre ensuite dans nos bases de données et nos medias propriétaires prendront alors le relais dans une optique d'optimisation de nos investissements media.

**Cécile Quinon**  
Thalys Digital Performance Manager

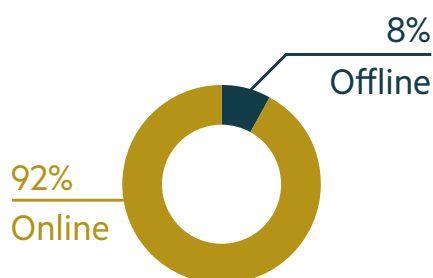
**Julien Cornet**  
Thalys, Digital Director



## Le média online représente plus de 90% de l'impact du média

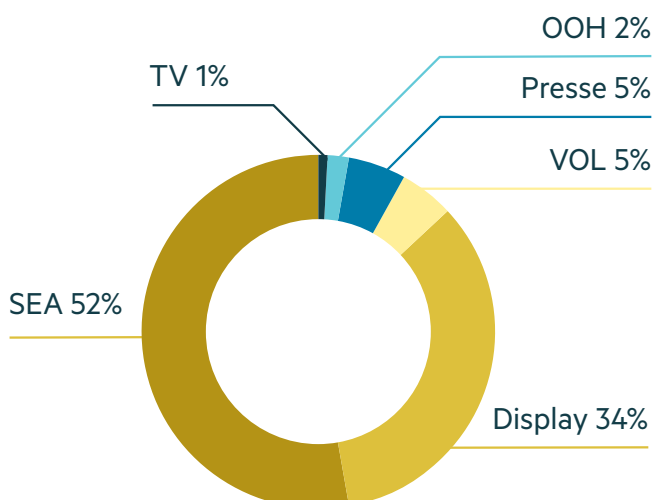
Le média contribue à hauteur de 10% des ventes en moyenne dans le secteur du transport. Le média **online compte pour 92% de l'impact du média**, bien au-dessus de sa part d'investissements (72%).

Répartition des contributions :  
Média Online vs Offline



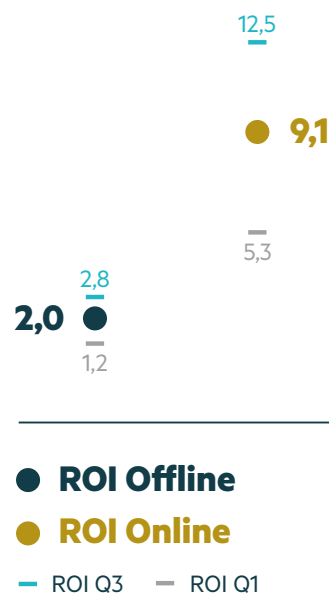
**Le Search est le 1<sup>er</sup> levier en termes de contributions** aux ventes. Il compte en moyenne pour 52% de l'impact du média. Le Display se situe en 2<sup>e</sup> position, avec un tiers de l'impact du média. Parmi les leviers à même d'impacter le haut de funnel, la **VOL** **performe aussi bien sur le bas de funnel**.

Répartition des contributions :  
Focus média



Le média présente un **ROI moyen proche de 6** dans ce secteur, au sein duquel, le ROI du média est **9 pour l'online et proche de 2 pour l'offline**.

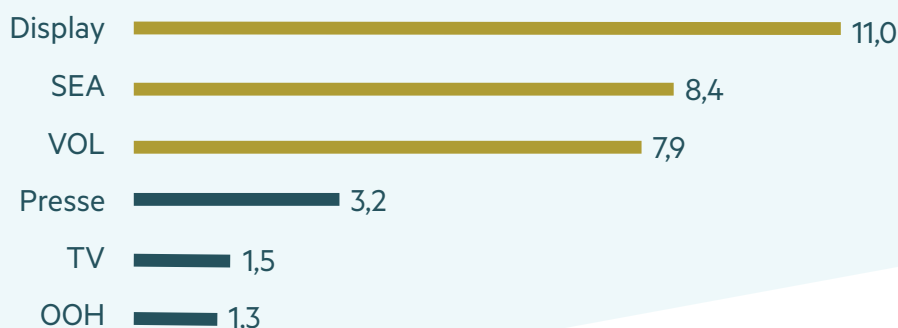
ROI :  
Média Offline vs Online



Le **Display est le levier le plus efficace**, suivi des autres leviers online (Search et VOL).

La TV et l'affichage présentent des ROI bien inférieurs mais ces leviers portent surtout la stratégie de branding des acteurs du transport.

ROI :  
Focus média



Au sein du Search, les **mots clés de brand** sont un atout pour les compagnies de transport dans le jeu concurrentiel, car ils emportent une **forte attention d'achat**. Dans un contexte de crise, comme tout récemment avec la crise sanitaire, le Search générique peut pour sa part permettre d'être créatif en associant par exemple des mots clés comme « reprise de l'activité ». Enfin, le Search comporte aussi un **volet stratégique** : il permet d'attirer du trafic directement sur le site des marques plutôt que vers celui des comparateurs et sites spécialisés (comme Trainline par exemple), qui rencontrent un vrai succès dans ce secteur et bid sur les mots clés génériques, et favorise donc les ventes directes.

Le Search Brand de Google est le format de Search le plus efficace : son ROI sur les ventes est 25% supérieur à celui de la moyenne du Search. Le Search Générique de Google est quant à lui plus efficace sur les ventes que le Search autre que Google pour plus de 9 modèles sur 10 dans notre benchmark transport.

Le transport est une industrie résolument digitale :

**72%** LE MEDIA ONLINE  
COMPTE POUR 72%  
DES INVESTISSEMENTS

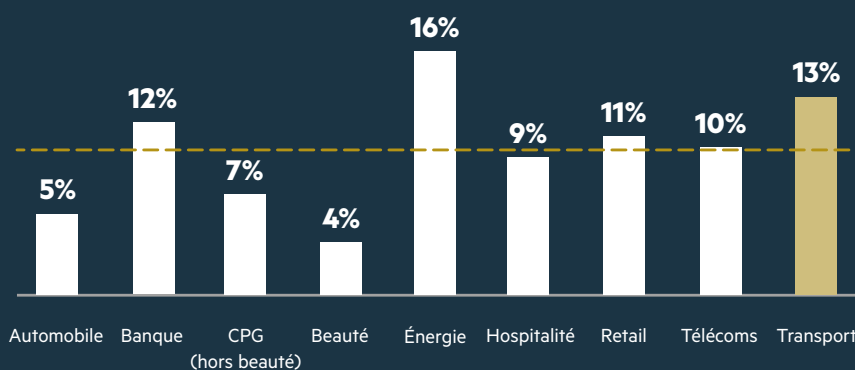
**92%** ET POUR 92%  
DES CONTRIBUTIONS  
DE CE SECTEUR

## Focus sur YouTube et le multiscreen dans le transport

Avec l'hospitalité, le transport est le secteur dans lequel le multiscreen pèse le moins sur les investissements (17% du budget média), en raison du faible poids de la TV.

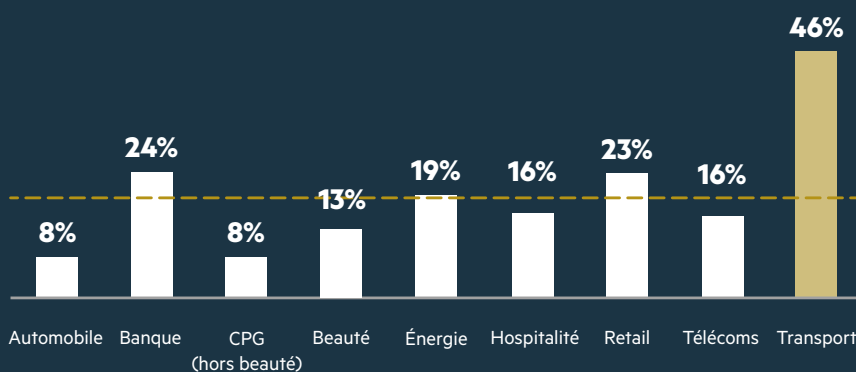
YouTube compte pour 13% des investissements multiscreen.

Répartition des investissements :  
Poids de YouTube au sein du Multiscreen par secteur



Comme YouTube est plus de 2,5 fois plus efficace que la moyenne du multiscreen sur les ventes (le ROI de YouTube est de 9 vs 3,5 pour la moyenne du multiscreen), ce levier compte pour 46% de l'impact du multiscreen sur les ventes, soit le maximum tous secteurs confondus.

Répartition des contributions :  
Poids de YouTube au sein du Multiscreen par secteur



Le poids de YouTube dans l'impact du multiscreen sur les ventes peut même grimper jusqu'à 73% pour les acteurs du Transport qui investissent le plus sur ce levier.



**Hospitalité**

# Quatre spécificités du secteur de l'hôtellerie

## FOCUS SUR LES ACTEURS DE L'HÔTELLERIE

Cette section se concentre sur le secteur hôtelier : hôtels et groupes hôteliers, services d'hébergement en peer-to-peer, croisiéristes, parcs d'attractions, etc.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Bien que le terme «Hospitalité» désigne l'accueil au sens large, les acteurs de la restauration, de l'événementiel et les entités publiques (villes/régions/pays) ne sont pas traités ici.

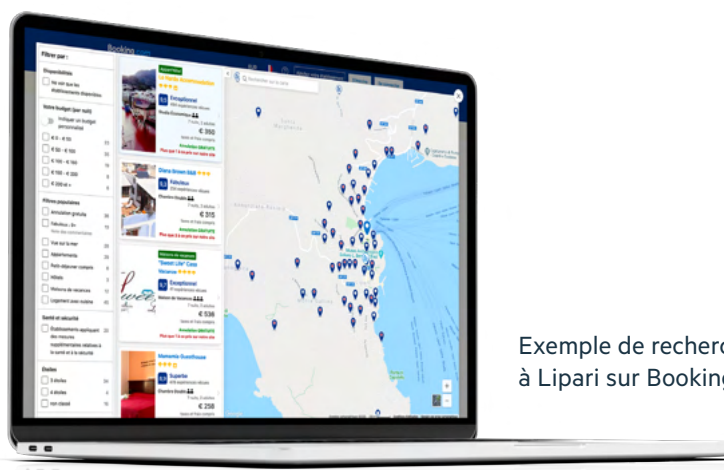
La gamme des produits commercialisés par les acteurs de l'hôtellerie est très profonde. Si le cœur de leur activité consiste à offrir des nuitées d'hébergement, des services complémentaires peuvent s'ajouter à ce « produit d'entrée » : transport, restauration, activités diverses, assurances (annulation), conciergerie, etc.

Le secteur de l'hôtellerie vit une crise sans précédent, conséquence des restrictions sanitaires visant à lutter contre la COVID-19. À titre d'illustration, les recettes unitaires par chambre se sont effondrées de 75% à Paris par rapport à l'année précédente, de 86% à Rome ou encore de 44% à Saint-Petersbourg. Ces chiffres sont impactés à la fois par la chute du taux d'occupation du parc hôtelier et par une baisse significative des prix des chambres pour tenter d'attirer les clients. Les perspectives de reprise sont aussi incertaines que les évolutions de la crise sanitaire. Selon les prédictions, le retour à la normale prendra entre 2 et 5 ans. Pendant ce laps de temps, les acteurs de l'hôtellerie doivent adapter leur stratégie à cette nouvelle situation.

À court terme, les clés résident dans la capacité à rassurer les clients concernant les mesures sanitaires mises en place et la flexibilité de leur réservation. La donnée revêt en outre un caractère de plus en plus stratégique, car elle permet de détecter les signes de reprise et les changements de comportements des consommateurs. Sur le long terme, les acteurs de l'hôtellerie devront sans doute s'adapter aux changements des aspirations des consommateurs, qui cherchent de nouvelles façons de voyager. Si la crise de la COVID-19 a montré qu'il n'était pas nécessaire de partir loin pour voyager, ce goût pour les destinations plus locales perdurera-t-il dans un monde sans restriction ?

### Un enjeu crucial de visibilité

Le secteur de l'hôtellerie est très fragmenté et donc hyper concurrentiel. À côté des multiples acteurs « traditionnels », de nouvelles offres d'hébergement se sont développées au cours des dernières années, dont en particulier la location de logements de particuliers. Internet est un formidable moyen pour les consommateurs de naviguer dans cette offre pléthorique. Agrégateurs, moteurs de recherches et agences de réservation en ligne (Online Travel Agencies, OTA) sont largement adoptés par les consommateurs. Ces outils proposent une information synthétique, enrichie d'avis clients qui pèsent lourd dans les décisions d'achats. Dans ce cadre, il est impératif pour les acteurs d'être bien référencés sur ces plateformes. Cela passe par une différenciation pertinente de leur offre, la construction d'une solide réputation et la bonne tenue de leur promesse de marque.



Exemple de recherche pour un hébergement à Lipari sur Booking.com

## Un parcours d'achat particulier

En raison d'un panier moyen élevé et d'un temps long de réflexion avant l'achat, les étapes du parcours d'achat sont teintées de sentiments particuliers dans le secteur de l'hôtellerie.

### Le parcours d'achat dans l'hospitalité



#### 1. DREAM (notoriété / considération) :

la réservation d'une nuitée d'hôtel est un achat d'anticipation. Compte tenu de ce comportement d'achat, susciter le rêve est essentiel. Pour ce faire, les acteurs de l'hôtellerie doivent travailler leur image de marque sur le long terme, grâce à une promesse de marque claire, communiquée avec sincérité et authenticité.

#### 2. BOOK (achat) :

la réservation constitue un point de friction dans le parcours d'achat. À l'opposé du rêve, elle peut générer de l'anxiété chez le consommateur, « noyé » dans une masse d'informations et qui craint de ne pas rattraper le temps (et l'argent) qu'une mauvaise affaire pourrait lui faire perdre. Proposer un parcours de réservation simple, fluide et embarquant le bon niveau de personnalisation est le meilleur remède à cette anxiété. Dans le contexte sanitaire actuel, il est aussi crucial au cours de cette étape de rassurer les clients sur le respect des règles sanitaires.

#### 3. TRAVEL (expérience) :

ou plus précisément « Stay » ; c'est l'étape lors de laquelle l'excellence est attendue. Il s'agit de l'expérience, c'est-à-dire du produit en tant que tel. Cette expérience est spécifique à chacun ; en cas de déception, elle ne pourra être « échangée » et il sera très difficile pour l'hôtelier de convaincre le client de la renouveler. Afin de limiter ce risque au maximum, respecter la promesse de marque est indispensable, s'appuyer sur des standards peut aider.

#### 4. ENGAGE (fidélité) :

la fidélité est un challenge majeur. D'une part, parce que même à la suite d'une expérience tout à fait satisfaisante, les consommateurs peuvent avoir envie de découvrir autre chose (cycle de réachat très long). D'autre part, parce qu'à l'inverse des secteurs reposant sur une logique d'abonnement par exemple, rien ne lie naturellement les hôteliers à leurs clients une fois leur séjour terminé. Ces acteurs doivent donc imaginer et animer des programmes de fidélité à valeur ajoutée pour entretenir une relation durable avec leurs clients, relation qui peut aller jusqu'à faire des clients de véritables ambassadeurs de marque.

**L'accès à la donnée client,  
une bataille pour construire  
une relation à valeur ajoutée**

L'hôtellerie a fait partie des premiers secteurs ubérisés par des startups agiles et innovantes qui désintermédièrent leur activité. Ces nouveaux acteurs détiennent une relation directe avec les consommateurs, donc avec leurs données. Or, ces données sont indispensables pour mieux comprendre les consommateurs et ainsi leur apporter satisfaction : proposer une meilleure qualité d'expérience, plus innovante et plus personnalisée en fonction de leurs différentes vies (professionnelle, familiale, romantique, loisir, etc.). Pour adopter une approche centrée sur le client, les hôteliers doivent aller au-delà de la connaissance socio-démographique ou du profil basique de leurs clients. Les programmes de fidélité constituent un outil puissant pour créer une relation privilégiée avec les clients, pour disposer de points de contacts réguliers avec eux et collecter des informations supplémentaires sur leurs besoins et leurs envies. Au-delà de ces actions CRM, la maîtrise des canaux de vente, notamment digitaux, est une autre voie possible.

**Dans le secteur de l'hôtellerie,  
le parcours d'achat est teinté  
de sentiments particuliers :  
envie, curiosité, crainte,  
réassurance, fidélité.**

**L'hôtellerie est à la pointe  
des mécanismes de promotion  
et d'innovation**

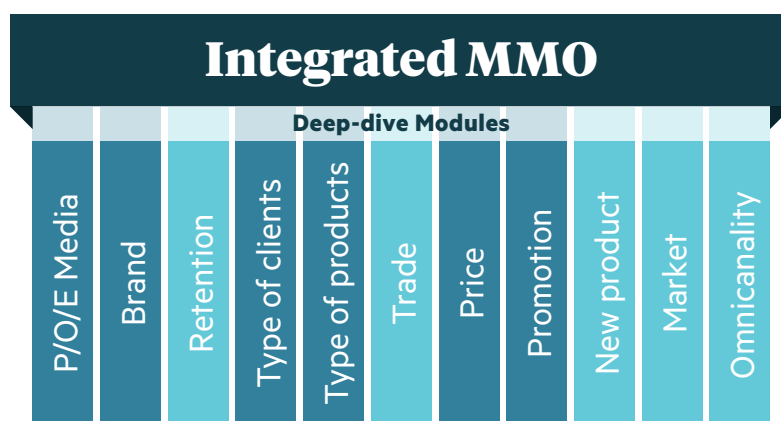
Avec les compagnies de transport, les acteurs de l'hôtellerie sont pionniers sur le sujet. Ils maîtrisent l'art de définir les prix optimaux pour maximiser leur chiffre d'affaires compte tenu de leur capacité d'hébergement. En outre, ils excellent dans la vente de services supplémentaires, qu'il s'agisse de proposer des extras à leurs clients ou d'enrichir leur gamme de services avec de nouvelles offres dont le potentiel n'est pas exploité (restaurant, salles de réunion, chambres en journée, jeux, etc.).

# Dans le secteur de l'hôtellerie, la stratégie doit viser au-delà de l'optimisation des ventes

Le MMM délivre tout son potentiel s'il répond aux questions business et adresse les enjeux spécifiques des marketeurs. Pour les acteurs de l'hôtellerie, l'architecture d'un tel programme doit idéalement épouser les contours ci-dessous :

- Compte tenu de l'importance de l'image de marque sur la décision d'achat, il est important d'adopter une vision du ROI qui dépasse le court terme pour valoriser les investissements branding. **Modéliser un KPI haut de funnel** permet de comprendre quels sont les facteurs qui construisent l'image de marque et ainsi de prendre de meilleures décisions en considérant l'impact à long terme des actions marketing.
- En fonction du modèle économique et de la granularité des données disponibles, il peut être pertinent de s'appuyer sur un binôme composé d'un **méta modèle de l'ensemble des ventes** et d'une série d'**insights à la maille de chaque hôtel** (via une approche de modélisation plus légère), pour optimiser au plus fin les budgets locaux (SEA, agrégateurs, avis clients, prix et promotions). Quels que soient les choix de modélisation des réservations et niveaux de remplissage, les leviers prix et promotions peuvent faire l'objet de focus car ils sont souvent une priorité business.
- Pour capter correctement l'impact de l'ensemble des leviers, il est important de pouvoir **traduire les analyses sur dates d'achat en dates de séjour (et inversement)**. Typiquement, les effets du média ou des avis clients sont perceptibles en dates d'achat alors que les effets de la saisonnalité, des événements ou de la congestion sont perceptibles en dates de séjour.
- Une large part des réservations dans un pays donné venant de touristes étrangers à ce pays, un soin particulier doit être porté sur la collecte, la sélection, le traitement et la construction de **données de saisonnalité relatives aux différents pays** de résidence des clients.

## One Vision



# L'hospitalité, un secteur digital

Dans ce secteur, nos clients sont de grands groupes hôteliers. Les acteurs de l'hébergement en peer-to-peer tels que Airbnb ou les plateformes OTA (Online Travel Agencies) comme Booking ne figurent pas dans le périmètre de notre benchmark<sup>24</sup>.

**Un mix média très online qui témoigne de la richesse de l'offre et de la forte concurrence et suit la digitalisation du parcours client.**

Le mix média est significativement orienté vers **l'online, qui compte pour près de 70% du budget média.**

Ce mix média traduit le fort accent mis par les marques sur la performance, c'est-à-dire sur la conversion en fin de parcours d'achat, qui est un enjeu majeur compte tenu de l'offre pléthorique et de la forte concurrence dans ce secteur. La prédominance du média online suit aussi la digitalisation du parcours d'achat. La consolidation du marché autour de grandes marques sur le système de la franchise a donné plus de poids à l'enjeu de branding au cours des dernières années et donc au budget de ces campagnes.

<sup>24</sup> Ces plateformes ciblent des consommateurs bien digitalisés et peuvent s'appuyer sur leur image de marque, leur offre différenciée et le bouche à oreille.

Répartition des investissements :  
Média online vs offline



**L'image de marque est devenue cruciale, tant pour le développement des parcs d'hôtels que pour le recrutement de nouveaux clients.**

Le **Search est de loin le premier levier média en termes d'investissements** : il compte pour plus de la moitié du budget. Ceci témoigne de l'environnement fortement concurrentiel du secteur, qui soulève des enjeux de visibilité et met un accent prononcé sur la performance. Les autres leviers online ont un poids bien plus faible, pesant au total pour moins de 20% du budget. **La VOL est aujourd'hui peu activée** dans ce secteur (3% des investissements).

Les dépenses offline sont plus équilibrées, même si la **TV représente à elle seule 45% du budget offline**. La TV est mobilisée pour relayer des messages impactants, immersifs et aspirationnels, moins bien portés par un levier comme la radio (4% seulement du budget média).

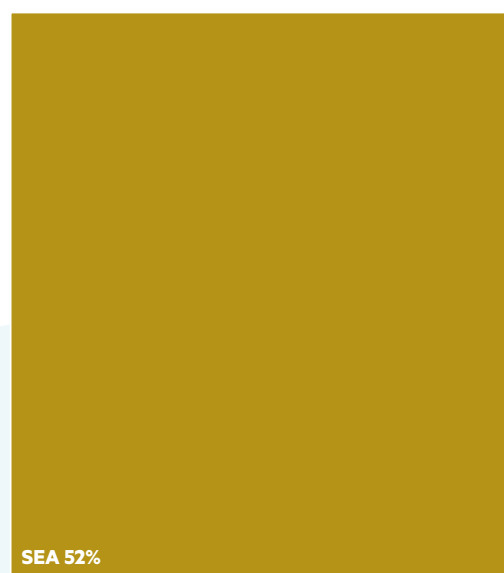
Au-delà de ces moyennes, le mix média varie en fonction des pays – suivant les habitudes de consommation et les parts de canal des ventes directes et indirectes – et en fonction du modèle économique. Dans le cas des gérants d'hôtels,

la croissance passe par l'ouverture de nouveaux établissements ; dans celui des fournisseurs de services à des franchisés, elle est drivée par l'adhésion au réseau de nouveaux propriétaires d'hôtels.

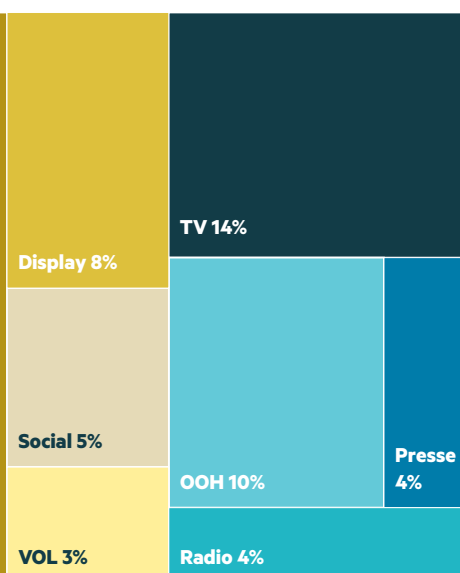
Quel que soit le modèle économique, l'image de marque est de plus en plus importante. Elle profite à toute ouverture d'un nouvel établissement et est un argument pour convaincre de nouveaux franchisés. Nous recommandons aux acteurs de l'hospitalité de combiner des objectifs élevés de performance avec une stratégie de branding, pour porter leur promesse de marque et solidifier leur baseline. Les marques qui développent cette approche long-termiste en s'appuyant aussi sur des métriques de haut de funnel rentrent dans un cercle vertueux : elles bénéficient de meilleurs ROI pour leurs activations média de bas de funnel et d'une plus grande force de frappe pour développer leur activité.

## Répartition des investissements : Focus média

### Online



### Offline



**Le SEA compte pour près de 60% de l'impact du média, la VOL – levier plus immersif – surperforme au regard de son investissement.**

Au sein du média, l'**online représente près de 90% de l'impact**. C'est plus que son poids dans les investissements (68%), ce qui témoigne de l'efficacité de ces leviers.

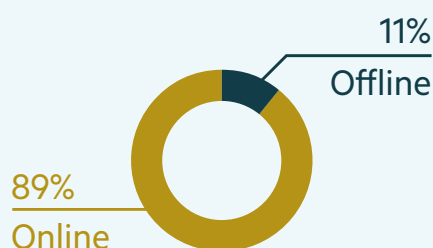
Le Display et la TV complètent ce podium, le premier performant mieux que le second au regard de leurs investissements respectifs. Les autres leviers offline (affichage et radio) ont un impact très limité voire non significatif (presse) sur les ventes.

La **VOL** – plus « petit » levier online en termes d'investissements – passe devant la radio, la presse et l'affichage lorsqu'on raisonne en contributions. Ce levier est donc clairement **une opportunité pour les acteurs de l'hospitalité.**

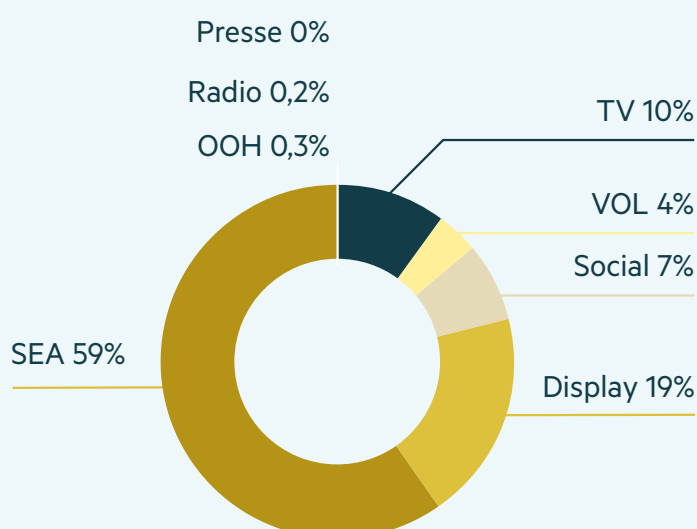
**Le Search est le socle de la stratégie média, la VOL, le social et le Display peuvent encore être poussés à la hausse**

Le média présente un ROI moyen de l'ordre de 5, soit un niveau inférieur à celui du ROI moyen du média tous secteurs confondus (8). Ceci s'explique en grande partie par le comportement d'achat dans le secteur de l'hospitalité. Schématiquement, le consommateur va d'abord dessiner les grands contours de son voyage (quand et où) et va ensuite choisir l'hôtel qui lui plaît le plus parmi ceux disponibles. Autrement dit, le choix du voyage (l'étape 1) conditionne le choix de l'hôtel (l'étape 2) et le marketing influe surtout / quasi uniquement sur la seconde étape.

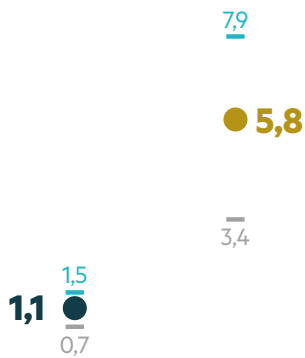
Répartition des contributions :  
Média Online vs Offline



Répartition des contributions :  
Focus média



## ROI : Média Offline vs Online



### ● ROI Offline

### ● ROI Online

— ROI Q3 — ROI Q1

Le **média online présente un ROI moyen de près de 6, plus de cinq fois celui du média offline (1,1)**. Les leviers digitaux, qui pèsent par ailleurs pour 90% de l'impact du média, constituent donc le socle de la stratégie média des marques de l'hospitalité. Au-delà de ce constat général, des optimisations sont possibles entre les différents leviers.

Les leviers digitaux présentent tous des ROI supérieurs à ceux des leviers offline. Ils présentent un autre avantage : ils redirigent automatiquement les prospects vers le site de l'hôtelier, ce qui est plus profitable que de passer par les OTA, qui prélèvent une commission sur les réservations.

**Le Display enregistre le meilleur ROI (6,8)**. Compte tenu de son poids limité dans les investissements (8% en moyenne), ce levier peut être poussé à la hausse. Il en est de même pour

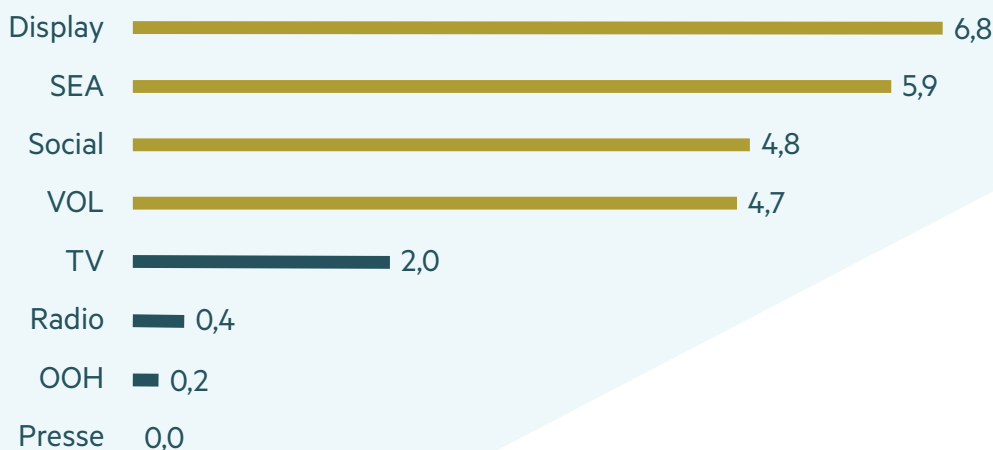
le social. Le **SEA figure en deuxième position**, avec un ROI de près de 6, élevé au regard du poids majeur de ce levier dans les investissements.

**Le ROI de la VOL est de l'ordre de 4,7**, comme le Social et plus du double de celui de la TV. Compte tenu de ce bon ROI et de sa faible part des investissements (3%), la VOL est clairement sous-exploitée dans l'hospitalité. Etant donné son pouvoir aspirationnel, la VOL constitue un levier puissant pour générer de la performance tout en solidifiant l'image de marque.

Du côté du média offline, la TV est bien plus efficace que les autres leviers : elle présente un ROI de près de 2,5 fois supérieur à celui du 2<sup>e</sup> performer offline, la radio. Le ROI de la TV peut même monter jusqu'à 4 lorsque que le niveau d'investissement, le message, la saisonnalité et les synergies entre les leviers média et les autres leviers (dont la promotion) sont optimisées.

Le Search Google est plus efficace que celui des autres éditeurs dans la très grande majorité des modèles. Le metaSearch, i.e. le référencement payant sur des plateformes comme Kayak ou Trivago, est lui particulièrement efficace auprès des clients les plus sensibles au prix.

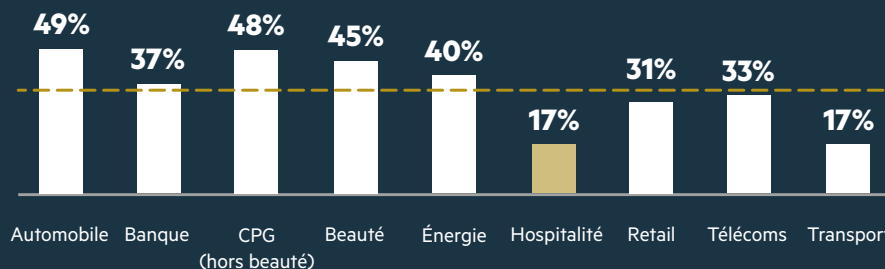
## ROI : Focus média



# Focus sur YouTube et le multiscreen dans l'hospitalité

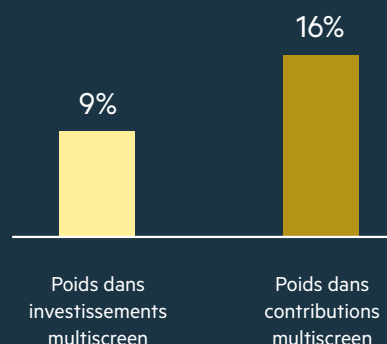
Dans l'hospitalité, le multiscreen ne compte que pour 17% des investissements média. La TV et la VOL présentent toutes deux un poids dans le budget média bien inférieur à leur poids tous secteurs confondus.

Répartition des investissements :  
Poids du Multiscreen par secteur



YouTube compte pour 9% des investissements multiscreen et 16% de l'impact du multiscreen sur les ventes, signe de son efficacité. YouTube est 2 fois plus efficace que la moyenne du multiscreen.

Investissements et contributions :  
Poids de YouTube au sein du Multiscreen



Le poids de YouTube dans l'impact du multiscreen sur les ventes grimpe à 20% chez les acteurs de l'hospitalité qui misent le plus sur ce levier.

La mesure de la performance confère un réel avantage concurrentiel. Pour aller plus loin dans l'optimisation de la stratégie marketing, il convient de **réaliser des analyses approfondies sur les seuils de saturation, les synergies et les tactiques internationales à mener.**

Ainsi, nous observons que la VOL et la TV présentent des synergies lorsqu'elles sont jouées en décalage, typiquement avec des campagnes de VOL qui soutiennent les campagnes TV juste après la diffusion de ces dernières, pour accompagner les consommateurs dans leur parcours d'achat. La VOL accroît alors le reach des campagnes tout en rappelant au bon souvenir des hésitants. Elle permet aussi une personnalisation at scale, par exemple sur les destinations, ce que ne permet pas la TV. En complément de la VOL, le Display et le social peuvent aussi aider à accroître la visibilité des campagnes.

Pour terminer, soulignons que le secteur de l'hospitalité présente une double saisonnalité : une saisonnalité sur les dates de voyage et une **saisonnalité sur les dates de réservation.** Les temps forts de réservation, par exemple lors des ouvertures de réservation pour les congés d'été, constituent des moments de forte efficacité des leviers marketing (média, promotion et CRM).



# **Penser la data science comme le moteur d'un voyage transformatif**



L'ambition de ce rapport est d'aider les marketeurs à élaborer une stratégie marketing dans un monde sans couture entre online et offline pour optimiser leur business.

La data et la data science en particulier sont des enablers majeurs dans ce monde sans couture. Nous avons présenté dans ce rapport des facteurs clés de succès pour la mise en place d'une stratégie marketing optimale. Il faut penser au-delà de ces enseignements en considérant **la data science comme une source de découverte, d'apprentissage, d'enrichissement et de réactivité.**

Cependant, une organisation ne devient pas *data enabled* (que nous préférons à *data empowered*) du jour au lendemain. Il ne suffit pas d'investir dans des outils pour réaliser cette transformation. C'est un chemin à parcourir et c'est par la pratique que l'on rend ce chemin transformatif. Nous allons tenter dans cette section de partager quelques unes de ses étapes clés.

# Purpose first : la data science n'est pas une fin en soi

Commençons par **démystifier la data science**. La data science n'est pas un instrument magique capable « d'apprendre » seul et de résoudre automatiquement les problèmes mieux que les humains. Les promesses technologiques vantées dans la presse ne se traduisent pas souvent dans les faits. Enfin, il n'est pas possible de trouver sans savoir ce que l'on cherche.

Le fossé entre les capacités technologiques et leur concrétisation réelle en valeur business est le plus grand défi du secteur de la data. Peu l'ont résolu. C'est probablement parce que le prisme est encore trop technologique ou que, comme ce CEO revenant de Davos, la demande aux équipes est de « faire du Big Data comme les autres ». S'il y a un message à retenir de cette section, c'est que l'étape décisive pour rendre son entreprise data enabled est de **définir sa vision, son ambition**. Sans cette raison d'être, la data science n'est qu'un challenge technique. Avec, elle devient un outil de création de valeur et un avantage concurrentiel.

Une des façons les plus simples d'illustrer ceci réside dans la façon de définir le succès d'un projet data. Que cherche-t-on à optimiser ? Sous quelles contraintes ? Comment jugera-t-on du succès ou de l'échec de l'initiative ? Comment réajustera-t-on les modèles et les décisions ?

Sans objectif clair, les projets data démarrent sans autre ambition que de bâtir des modèles bons techniquement (ce qui est bien sûr une condition nécessaire) ou au mieux avec une ambition business imprécise. Pour un projet de mesure de la performance, « optimiser la performance » est un brief correct. Préciser que l'ambition de la marque est de défendre sa part de marché en se servant des nouveaux produits, qui permettront de défendre un prix plus premium tout en limitant les réductions sur les produits plus anciens, est beaucoup plus pertinent.

C'est ainsi que le point de départ d'une approche de transformation par la data doit être la **définition des cas d'usage les plus pertinents pour servir une raison d'être clairement établie**. Piloter sa *roadmap* data science par les cas d'usage, c'est construire le lien fort entre le business et la data en questionnant sans cesse l'usage. Pour élaborer ces use cases, il faut construire les ponts entre les équipes métiers et les équipes data et IT, ce qui est un second facteur clé de succès de ces approches data. Acculturer les équipes métiers à la data, leur faire comprendre ce qu'ils peuvent en attendre et les limites qu'ils doivent garder en tête, sensibiliser les équipes data et IT à l'actionnabilité des use cases, à l'impact business et aux contraintes opérationnelles, autant de passerelles à établir et de dialogues à instaurer pour une idéation efficace. **Savoir réunir ces forces vives autour d'une roadmap data (et à partir de l'objectif) est un des moments importants du chemin de transformation** et permet de créer de l'émulation et une véritable dynamique.

Une des premières étapes de ce chemin est souvent d'assurer une collecte efficace et pertinente des données dites 1<sup>st</sup> party, par un process d'audit de l'existant et de benchmark des solutions de marché les plus appropriées. Les données 1st party constituent une richesse à la disposition de chaque marque. Elles permettent de nourrir avec succès une stratégie d'acquisition data driven, par exemple via un programme de lead scoring basé sur l'exploitation des données sur les parcours des prospects dans l'écosystème de la marque (visite en boutique, appel au service client, parcours sur le site Internet, etc.).

Pour entretenir la dynamique au-delà du mapping des cas d'usage (en général sur les axes de faisabilité technique et d'impact business), il est primordial de savoir relier ces use cases entre eux par des chemins critiques. L'idéal est même que ces chemins critiques soient thématiques ; ils constituent alors des piliers stratégiques au service du purpose. Pour reprendre l'exemple précédent, une roadmap data au service de la premiumisation d'une offre pourrait couvrir les axes stratégiques suivants : 'repenser la promotion' (avec des cas d'usage comme la 'personnalisation de la promotion' ou la 'modélisation des effets marge du cross canal), 'valoriser le client' (use cases comme la 'segmentation valeur avancée' ou le 'scoring IA de potentiel') et 'stratégie de portfolio' (autour des cas d'usage 'modélisation du portfolio' ou 'impact marge et image des lancements produits').



**Une roadmap doit être pilotée**, ce n'est pas un exercice statique et isolé. La meilleure façon de le faire est probablement de fixer un rendez-vous régulier (semestriel ou trimestriel) avec le top management, dont les clés d'entrée sont toujours le purpose et les use cases, ce qui rend l'impact sur la stratégie tangible. Dans ce cadre, les équipes partagent à la fois les gains business des premiers déploiements, les cas d'usage priorités pour les mois à venir et l'équation économique de la roadmap. L'équation économique est souvent positive dès les premiers reporting au top management, consolidant ainsi la dynamique créée à l'initialisation de la roadmap.

# Un écosystème data au service de la prise de décision

La *roadmap* data permet de créer des actifs data au sein de l'entreprise. Mais ensuite, comment les structurer pour un maximum d'efficacité et de pérennité ? Un des obstacles majeurs rencontré ces dernières années par les entreprises est que la data a créé de nouveaux silos ou a renforcé certains silos organisationnels préexistants. Il est donc nécessaire de **penser son portefeuille d'actifs data comme un écosystème au service d'une vision business transverse.**

La première étape de la création de cet écosystème est de donner de la transversalité à la vision, en développant les ponts entre les actifs data, offrant ainsi une vision holistique de la performance. Cela passe par un alignement clair sur la définition de la performance, ce qui n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. Les différents départements d'une organisation ont par exemple souvent des définitions différentes pour des notions de base comme la performance, la fidélité, la rentabilité, etc. Ces départements fonctionnent souvent de manière asynchrone sur les grands cycles budgétaires, utilisant parfois des données et des hypothèses déjà obsolètes.

Alors que les investissements sur les *datalakes* de données clients ou média se multiplient, rares sont les entreprises à avoir construit le « *datalake* » de la décision stratégique, perdant énormément en efficacité par manque de visibilité. Cette approche « *one vision of the truth* », son actionnabilité par la modélisation MMM et les capacités de prévision constituent le socle d'une approche d'optimisation stratégique par la data.

La seconde étape est de **créer de l'agilité pour naviguer dans cet écosystème**, avec une capacité à zoomer et dézoomer en fonction du type et du niveau de la question business. Aujourd'hui, les modèles d'activation très micro (comme le scoring ou les modèles de Multi Touch Attribution) sont souvent déconnectés (si ce n'est opposés) aux modèles plus stratégiques de prise de décision comme le MMM.

De plus, l'orientation du marché de la tech vers le produit a conduit les entreprises à structurer leurs systèmes par les outils d'activation, créant de nouveaux problèmes de cohérence de données et des nouveaux silos. Il faut donc définir le lieu de la donnée de référence, plutôt autour des couches stratégiques de prise de décision (le *datalake* de la décision stratégique et le master model d'arbitrage, souvent le MMM) et dériver ensuite les approches d'activation granulaires à partir de ce socle. Par le passé, une des erreurs classiques a consisté à sur-attribuer la performance aux leviers digitaux par des modèles d'attribution 100% digitaux, occultant les effets de synergie et les parcours cross-canaux.

Enfin, une telle approche ne vaut que si elle est **pérenne, ce qui nécessite une vision de l'industrialisation de ces solutions.** Là aussi, déléguer l'industrialisation aux fournisseurs de produits d'activation ne saurait être une solution pérenne. Le CMO doit avoir la main sur son socle data, car c'est un véritable avantage compétitif, qu'il doit donc maîtriser.



Ainsi, l'architecture même de cet écosystème, du datalake stratégique aux modèles de prise de décision et d'activation, est un enjeu majeur. C'est un travail d'assessment et de design à effectuer très en amont dans la démarche, idéalement en parallèle de la construction de la roadmap data, car cette architecture est elle aussi très dépendante des cas d'usage et des objectifs business : il n'y a pas de solution technologique idéale pour tous les secteurs et tous les clients. Au contraire, le stack technologique idéal est très dépendant des modes d'activation et de l'écosystème de prise de décision. L'arrivée des données non structurées et des capacités du big data a pu laisser croire que l'architecture data pouvait être beaucoup plus ouverte et les calculs effectués « à la volée ». Bien au contraire, la volumétrie et la complexité des usages rendent d'autant plus vital le travail très rationnel et structuré d'architecture.

L'accès à la donnée, ses contextes d'utilisation, les processus de prise de décision sont autant de facteurs majeurs dans le choix de la bonne architecture. La gouvernance et le pilotage du dispositif sont donc d'autres clés à ne pas négliger.

# Un écosystème évolutif par design et une gouvernance centrée sur la prise de décision

Bien que cela puisse parfois être la crainte des équipes métiers, la data n'a pas vocation à se substituer au métier. La data ne doit pas non plus vivre « à côté » des métiers : elle doit être pleinement intégrée au processus de décision.

Les marketeurs doivent **penser l'utilisation de la donnée comme une partie intégrante de leurs cycles de décision**. C'est aux approches et aux outils data de s'adapter à leurs contraintes (données disponibles, timing, réactivité, etc.) afin que chaque cycle de décision dispose de son « data moment » lors duquel les discussions partent des chiffres, avec un vrai aspect de « tiers de confiance ». C'est une façon d'objectiver la prise de décision et (parfois) de remettre en question certaines croyances limitantes (les plus classiques étant les débats sur l'intangibilité des investissements de marque ou à l'opposé du spectre sur le risque de « débrancher » la promotion). C'est aussi une façon d'imposer la culture du business planning, c'est-à-dire d'amener les équipes à raisonner par prise d'hypothèses et de leur impact, ce qui a énormément de valeur dans l'analyse *a posteriori* des résultats. L'usage systématique de la donnée crée donc un nouveau vocabulaire, plus objectif, et ouvre le potentiel à des discussions budgétaires moins défensives.

Pour être réellement efficaces, ces rendez-vous systématiques doivent s'appuyer sur un vocabulaire « universel ». Il est important pour l'acculturation de créer un jeu de livrables standardisés. Ces 2-3 pages constituent le vocabulaire de base que tout manager retrouvera dans tous les pays et départements et qui permettra un alignement rapide sur la compréhension du contexte et de la performance. Cela permet de diagnostiquer sans ambiguïté la situation, les risques et opportunités, la data étant ensuite utilisée de manière *ad hoc* pour zoomer et fournir tous les éléments nécessaires à la prise de décision. Ces phases de deep-dive se doivent d'être extrêmement réactives pour être compatibles avec les cycles de décision. Cela requiert une approche dynamique qui combine approches sophistiquées et analyses simples. Les meilleurs data scientists ont ainsi un sens de l'analyse et du business qui leur permet de valider des modèles avec quelques règles de 3 et des mapping bien choisis. In fine, c'est par la maîtrise de la complexité des modèles et leur restitution dans un cadre simple que la data science fait la différence.

Enfin, **l'écosystème se doit d'être apprenant.** La mesure d'impact est le premier pilier de cette approche, la capacité à tester est le second. La culture du business planning doit pousser les équipes métier et data à prendre des hypothèses, à simuler leur impact et à les confronter ensuite à la réalité pour une réactivité optimale dans les ajustements et la détection de nouveaux phénomènes.

Les écosystèmes les plus efficaces intègrent aujourd'hui le design et le déploiement de stratégie de test & learn at scale. Le test & learn n'est plus l'apanage de l'A/B testing digital et se couple aujourd'hui très bien à du geotesting, sur les leviers online ou offline. Ici aussi, la data science permet de gérer la complexité de création des groupes de contrôle et de réellement mettre en place une mesure « toutes choses égales par ailleurs ». La combinaison du MMM et du market experiment est ainsi un des must have des écosystèmes data actuels.

À cette capacité technique de test & learn doit s'adosser un processus métier de revue des résultats et d'ajustement des hypothèses et décisions. C'est un des éléments essentiels du jeu de livrables standards, étonnamment manquants dans 90% des organisations. La valeur de la capacité à tirer les leçons du passé est trop souvent sous-estimée. Les organisations intégrant cette capacité à regarder dans le rétroviseur, en tirer les leçons et les appliquer dès le mois suivant sont les plus apprenantes et les plus performantes.



# Un chemin difficile mais nécessaire, une stratégie de changement à ne pas négliger

L'efficacité des organisations data enabled dépend grandement de leur capacité à implémenter des actifs data durables techniquement, mais aussi dans les process et les équipes.

Cette gestion du management **nécessite un purpose puissant, porté par un sponsor** exécutif fortement impliqué. Toute la démarche data doit être exprimée en des termes business et son impact démontré régulièrement au sponsor.

La réussite de cette transformation passe aussi par la formation et l'acculturation des équipes, à commencer par les équipes métier. **Le chemin doit être transformatif pour tous** et la capacité à embarquer les personnes les moins techniques sera également décisive. Les programmes d'acculturation et de formation des équipes sont indispensables à ce cheminement.

Enfin, il faut avoir conscience du **caractère nécessairement spécifique de l'approche**. Chaque organisation a sa culture et c'est la capacité des approches data à s'intégrer dans ce cadre qui fera la différence entre ceux qui essayent et ceux qui réussissent.



**Jean-Baptiste Bouzige**  
CEO d'Ekimetrics

# En résumé

Trois étapes clés vers une organisation véritablement data enabled :

- 1. Démystifier la data science,** définir sa vision et réunir les forces vives autour d'une *roadmap* data centrée sur les cas d'usage.
- 2. Construire le « datalake » de la décision stratégique :** donner de la transversalité à la vision, créer de l'agilité pour naviguer dans l'écosystème data et penser l'industrialisation.
- 3. Penser l'utilisation de la donnée comme une partie intégrante du cycle de décision,** avec un langage universel et dans une logique de *test & learn at scale*.



# À propos d'Ekimetrics



## Ekimetrics, qui sommes-nous ?

**Ekimetrics est leader européen en data science for business. Véritable accélérateur de la transformation data, la mission d'Ekimetrics est d'aider ses clients à auditer leurs opportunités data, enrichir leur capital analytique, et déployer des solutions actionnables permettant de maximiser leur performance marketing et opérationnelle. Avec plus de 240 data scientists, Ekimetrics est l'une des plus grandes équipes indépendantes en Europe.**

**Le focus absolu d'Ekimetrics est de délivrer des gains à court terme, tout en garantissant le développement du capital data de nos clients à long terme. Depuis sa création Ekimetrics a déployé +1000 missions data science, dans plus de 50 pays, ayant généré plus de 1 milliard d'euros de profits pour ses clients.**

Notre métier est d'accompagner les entreprises dans l'élaboration et la mise en oeuvre opérationnelle de leur stratégie data et IA, dans le but d'améliorer significativement leur performance marketing (Marketing Mix Modeling, brand tracking, etc.), de mieux connaître et satisfaire leurs clients par des approches customer centric (scoring, segmentation, attribution...), et d'atteindre l'excellence opérationnelle (prédiction de demande, supply chain, etc.).

Pour ce faire, nous sommes experts sur toute la chaîne de valeur de la data, de la création d'algorithmes à l'industrialisation à l'échelle, en passant par la construction de nouveaux actifs analytiques au service des métiers (plateformes de data management, gouvernance de la donnée, processus d'industrialisation).

# 240

talents  
pluridisciplinaires

Des projets  
menés dans

# 1 000

projets  
data science

# +50

pays





## Pourquoi Ekimetrics ?

### **Une expertise MMO reconnue, une approche unifiée de la performance marketing**

Si le modèle n'aide pas à raconter une histoire business cohérente, alors ce n'est pas un bon modèle ! C'est notre conviction. Notre démarche consiste donc à mettre l'interprétabilité, la pertinence business au cœur de notre approche Marketing Mix Modeling / Optimisation. Nous nous focalisons sur les implications business de chaque insight, sur les opportunités d'optimisation, nous favorisons les itérations fréquentes avec nos clients pour amener des réponses concrètes, et nourrir la prise de décision stratégique. La flexibilité de nos modèles nous permet d'ajuster les scopes et paramètres en quelques jours, de les adapter aux changements des marchés, et de répondre à toute nouvelle question stratégique qui émergerait pendant le projet. Nous validons la fiabilité de nos modèles en comparant budget réel et projections, et auditons en continu nos coefficients. Nous avons mis en place une démarche d'innovation continue, et explorons en permanence de nouvelles approches MMO, ce qui nous permet de créer des sets de méthodes toujours plus innovants (ex : MMMxCRM, Genetic MMM, Customer Journey Clustering...).

Ekimetrics est reconnu pour son approche propriétaire de la mesure unifiée de la performance marketing, que nous appelons « One Vision ». La méthode Ekimetrics s'appuie sur des

modèles en cascade, permet de procéder à des analyses omnicanales et a la capacité d'incorporer des données hors média. Cette approche « One Vision » nous permet de mettre en œuvre une approche holistique de tous les leviers marketing (marketing mix, média mix comportements clients, CRM, magasins...), nous donnant la capacité de répondre à des questions complexes autour du média, de l'image de marque, d'approches segmentées, de questions autour du cycle de vie (CLTV), ou même d'analyser les déclencheurs de la décision des consommateurs, des moteurs de recommandations, etc.

### **La Data science au service du business : des solutions MMO pré-industrialisées**

Le marché des advanced analytics et de la data science est riche d'acteurs divers et talentueux. Nous constatons que les clients ont besoin de flexibilité et d'agilité dans le pilotage de leurs projets de data science. Pour répondre à ce besoin, nous avons créé une approche propriétaire nous permettant de délivrer des solutions data science pré-packagées. Pour les approches Marketing Mix Optimization, comme pour toutes les autres problématiques liées à l'engagement client ou l'excellence opérationnelle, nous nous appuyons sur un savoir-faire data science et des fondations technologiques intimement combinés. Nos solutions sont conçues en 3 couches indissociables :

- un socle technologique sur étagère, pour les enjeux MMO les plus génériques
- enrichi de modules pré-industrialisés, par type d'enjeu, pour les questions additionnelles
- soutenus par du conseil stratégique, accompagnant le changement et l'adoption des équipes

Grâce à cette approche unique, nous garantissons un déploiement en quelques mois, la génération de gains significatifs, mais aussi la création de nouveaux actifs MMO industrialisés dans l'environnement de nos clients. Nous contribuons ainsi à faire grandir leur capital data et analytique de manière pérenne, scalable et sur le long terme.



### **Une équipe au double profil unique, trait d'union entre data et business**

Chez Ekimetrics, tous nos talents combinent à la fois des compétences conseil et des compétences plus techniques (data scientists, data engineers ou développeurs...). Il s'agit là d'un parti pris fort et différenciant, qui permet de créer des ponts solides entre approches statistiques et réalité du business.

Sur chaque projet, chaque membre de l'équipe collecte, traite, analyse les données et tisse des liens avec les métiers et les dirigeants, pour comprendre leurs attentes, leurs points de friction et leur vision. Cela nous permet d'incarner un rôle de traducteur affirmé et crucial, de reconnecter les univers statistiques et business, mais aussi de proposer des recommandations stratégiques et des plans d'action pragmatiques, plus en phase avec la réalité des dirigeants et de la prise de décision stratégique.

Afin d'améliorer en continu cette stratégie RH unique, nous recrutons les meilleurs talents, que nous formons tout au long de leur trajectoire grâce à notre Eki.Academy interne (plus de 70 modules de formation soft et hard skills ; de l'apprentissage de langages de machine learning, au perfectionnement de la prise de parole en public etc.). Nous nous assurons aussi que notre environnement de travail favorise l'épanouissement et le développement de tous les potentiels, afin qu'Ekimetrics soit un incubateur de talents et un environnement d'excellence.

### **Une approche flexible et pluridisciplinaire**

Trop souvent les enjeux stratégiques et opérationnels sont déconnectés. Il en résulte un manque d'alignement constaté tant au niveau Comité Exécutif que parmi les équipes marketing, IT, opérations.... Cela révèle aussi souvent une difficulté à donner du sens à des approches granulaires, ou à l'inverse à reconnecter la contribution des métiers aux enjeux d'entreprise plus long terme. Afin de casser les silos organisationnels, et amener de la continuité dans l'exécution de la stratégie, nous travaillons le décloisonnement de manière systématisée : mise à disposition non pas d'hommes, mais de squads de compétences par projet (mélange de data scientists, data engineers, products engineers... afin de créer de la fluidité et de la continuité), approches sectorielles nourries de benchmarks propriétaires nourris depuis 2006, approches ultra granulaires, synthèses stratégiques, etc. Nous nous appuyons sur notre savoir-faire statistique pour offrir la profondeur et la précision nécessaires, et sur nos compétences de consultants pour adapter nos discours à des dirigeants d'entreprise.

### Des méthodes éprouvées et ROIstes

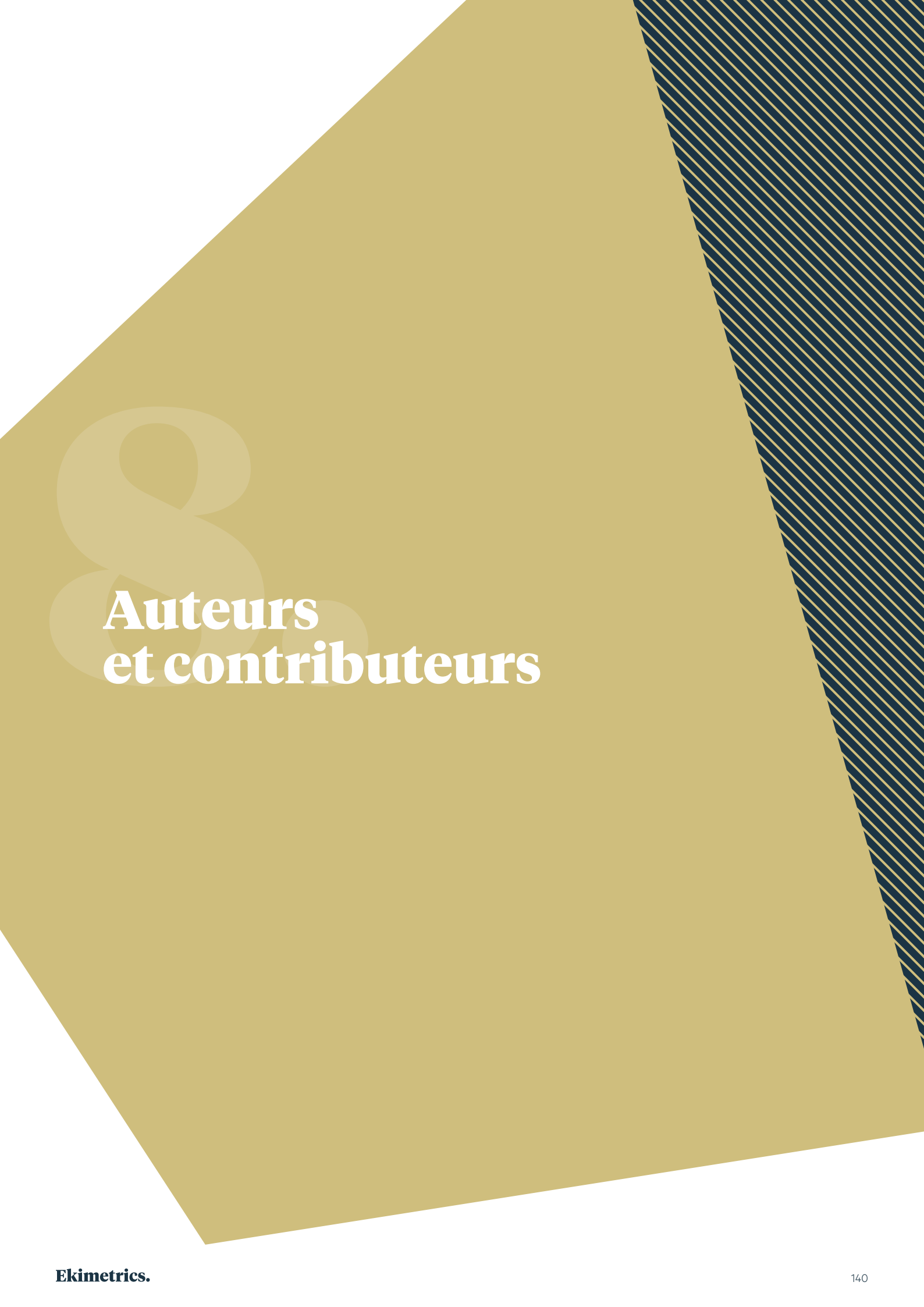
Notre raison d'être réside dans la maximisation de la performance et des gains pour nos clients, dans un délai réduit. Nos résultats prouvent notre succès à cet égard : +1 Milliard de gains générés pour nos clients depuis notre création, un ROI de 20:1 en moyenne sur nos projets de Marketing Mix Optimisation (MMO), + 90% de fidélisation de nos clients Fortune 500 pour la plupart, ou grosse ETI. Notre philosophie du test & learn nous permet de délivrer des résultats en 3 à 4 mois, même dans des environnements data non structurés.

Nous bénéficions également d'une empreinte géographique internationale, avec des projets pour plus de 350 clients dans plus de 50 pays, et ce pour tous les secteurs d'activité (automobile, services financiers, transports, tourisme...). Mettre en œuvre des projets pour des marques internationales nous permet, sur le plan stratégique, d'animer des approches MMO transformatives et durables à l'échelle de la société, tout en jouant sur des approches tactiques, granulaires, et hyper localisées pour les bureaux et métiers, dans le même temps. Une approche holistique de l'efficacité, et la maximisation de l'impact à différents niveaux simultanément qui fait notre différence.



Visitez notre site Internet :

**ekimetrics.com**



# Auteurs et contributeurs

## Auteurs



**Julien Gaviard**

julien.gaviard@ekimetrics.com



**Antoine Gracia Victoria**

antoine.graciavictoria@gmail.com

## Contribution / coordination Google

### **Baptiste Tougeron**

Google ReSearch Manager - Ad Effectiveness Specialist - Southern Europe

## Contribution Ekimetrics

Sona Abaryan  
Soline Aubry  
Eléonore Billotta  
Simon Bouloc  
Manuella Boujard  
Renaud Caillet  
Louis Camus  
Laure De La Tour  
Sophie Desroseaux  
Zeineb Ennouri

Sabine Gravaud  
Ilyes Hadj  
Mathilde Hellier  
Thibault Labarre  
Arthur-Alexandre Mauriès  
Frédéric Oglaza  
Jean Roure  
Martin Rousseau  
Benoît Valade  
Pierre Vochel



# **Annexe 1 : précisions méthodologiques**

## Analyse par secteur

### Parts d'investissements et parts de contributions

Le calcul des parts d'investissements et de contributions fait l'objet de deux partis pris. Premier parti pris : nous considérons que l'information pertinente est **la part du budget** que chaque marque alloue à un levier donné (ex : la TV) **plus que le montant des investissements**, qui varie fortement selon la taille du business modélisé. En pratique, cela revient à accorder le même poids à tous les modèles, qu'ils portent sur un « gros » ou un « petit » business. Le tableau ci-dessous donne une illustration graphique de ce principe :

|              | TV (€)     | Total (€)    | Total (%) |
|--------------|------------|--------------|-----------|
| Modèle A     | 100        | 3 000        | 3%        |
| Modèle B     | 300        | 1 000        | 30%       |
| Modèle C     | 10         | 25           | 40%       |
| <b>TOTAL</b> | <b>410</b> | <b>4 025</b> |           |

Dans cet exemple, notre méthode consiste à calculer la moyenne de la part de la TV dans les investissements, soit 24% ( $= (3\% + 30\% + 40\%) / 3$ ). Ce résultat est différent d'une moyenne pondérée, qui accorde plus de poids aux gros modèles et conduit dans cet exemple à une valeur de 10% ( $= 410 / 4 025$ ).

Second parti pris : certains leviers – les plus spécifiques ou les plus petits – ne figurent pas dans tous les modèles. Plusieurs cas de figure peuvent exister : le levier peut ne pas être activé par la marque, ne pas ressortir de manière significative dans les modèles, être agrégé avec un autre levier ou encore ne pas être inclus dans le modèle car le client ne dispose pas de données ou parce que la mesure de son impact ne revêt pas un enjeu majeur pour lui.

Il est difficile de savoir dans quel cas de figure chaque modèle se situe. Aussi, nous calculons les parts moyennes d'investissements et de contributions en considérant que si un levier n'est pas présent dans un modèle, il s'agit d'une valeur

« absente » - qui n'entre pas en compte dans le calcul de la moyenne – et non d'une valeur nulle – qui serait comptée comme un 0 et baisserait donc fortement la moyenne.

Une conséquence de ce choix est que la somme des parts moyennes des leviers dépasse légèrement les 100%. Pour ne pas perturber la lecture, nous normalisons les moyennes par levier pour retomber sur 100%, comme illustré dans le tableau ci-dessous :

|                             | Levier 1 | Levier 2 | Levier 3 | Total       |
|-----------------------------|----------|----------|----------|-------------|
| Modèle A                    | 80%      | 5%       | 15%      | 100%        |
| Modèle B                    | 65%      |          | 35%      | 100%        |
| Modèle C                    | 55%      | 15%      | 30%      | 100%        |
| Moyenne avant normalisation | 67%      | 10%      | 27%      | <b>103%</b> |
| Moyenne après normalisation | 65%      | 10%      | 26%      | <b>100%</b> |

## ROI

Le calcul des ROI suit la même logique que celui des parts d'investissements et de contributions :

- Nous accordons le même poids à tous les ROI quelle que soit la taille du business modélisé
- Si un levier ne figure pas dans un modèle, son ROI est compté comme une valeur absente et non comme une valeur manquante

### Remarque additionnelle

Pour chaque levier, à la maille d'un modèle, le ROI correspond au ratio de la contribution sur les investissements. A la maille d'un secteur (c'est-à-dire d'une moyenne sur plusieurs modèles), le classement des ROI et le classement des ratios des contributions sur les investissements sont cohérents mais pas forcément identiques, et ce pour deux raisons.

Première raison, la moyenne des ROI, c'est-à-dire des ratios entre contributions et investissements, est différente du ratio des moyennes (moyennes des contributions et moyennes des investissements).

La deuxième raison résulte du fait que, comme expliqué précédemment, certains leviers ne sont pas présents sur toutes les lignes de business modélisées et que tous ces business n'ont pas une même valeur (ex : entrée de gamme vs haut de gamme). Prenons l'exemple de deux modèles et deux leviers :

- Dans le modèle 1 (entrée de gamme), le levier A compte pour 10% des investissements et 15% des contributions pour un ROI de 2 ; le levier B est absent.
- Dans le modèle 2 (haut de gamme), le levier B compte pour 10% des investissements et 15% des contributions pour un ROI de 10 ; le levier A est absent.

Comme nous comptons un levier absent comme une valeur absente et non nulle, dans l'exemple ci-dessus, les ratios des parts de contributions et d'investissements sont égaux (1,5), pas les ROI (2 vs 10).

### Analyse tous secteurs confondus

#### Parts d'investissements et parts de contributions

Pour un levier donné, nous calculons sa part moyenne dans les investissements comme la moyenne des parts dans les investissements des différents secteurs. Ce faisant, nous accordons le même poids à tous les secteurs.

Si un levier est absent du mix média moyen d'un secteur (comme la TV dans le luxe), nous comptons une part d'investissements nulle pour ce secteur. En effet, s'il est difficile d'affirmer à la maille d'un modèle qu'un levier est absent du mix média, ceci est plus aisé à la maille plus agrégée du secteur. Nous procédons de même pour les contributions.

## ROI

Les ROI sont exprimés en chiffre d'affaires. Ils varient donc fortement selon les secteurs, en fonction de leur valeur unitaire respective (par exemple très différente dans l'automobile et dans les produits de grande consommation).

Au-delà du ROI moyen média cross-leviers, exprimé en valeur, lorsque nous descendons en granularité, nous normalisons les ROI de chaque secteur en accordant par convention une valeur de 100 au ROI du Search. Ainsi, nous conservons les écarts entre leviers sur un secteur et nous « gommons » les différences liées à la valeur unitaire des secteurs.

# 10.

## **Annexe 2 : Nombre de modèles par verticale et par pays**

Le tableau ci-dessous récapitule le nombre de modèles sur lesquels s'appuient nos résultats, présentés selon deux axes : le secteur (en ligne) et la zone géographique (en colonne).

- Pour les cases en jaune foncé, nous disposons de plus de 20 modèles
- Pour les cases en jaune clair, nous disposons d'entre 5 et 20 modèles

Au total, ce sont les résultats de 260 modèles de MMM en France qui sont repris dans ce rapport. Au niveau Europe, notre benchmark contient 500 modèles.

Indications sur le nombre de modèles figurant dans le benchmark Ekimetrics

| Secteur             | France | Europe |
|---------------------|--------|--------|
| Services financiers |        |        |
| Télécom             |        |        |
| Énergie             |        |        |
| Brands              |        |        |
| Retail              |        |        |
| Beauté              |        |        |
| Automobile          |        |        |
| Transport           |        |        |
| Hospitalité         |        |        |

