

Comment construire une stratégie digitale ?

Youmna Ovazza

Mai 2011



Avoir une vision globale d'Internet pour y agir efficacement



Buttercake
DIGITAL FOOD FOR THOUGHT

A PROPOS

Ce livre est à la croisée des chemins de mon expérience professionnelle et de la situation actuelle du web dans le marketing et la communication.

Internet n'est plus balbutiant dans les entreprises, et les retours d'expérience de tendances lourdes et d'autres plus éphémères sont de plus en plus nombreux. Pourtant des questionnements forts persistent dans de nombreuses entreprises, qui peinent à embrasser Internet avec tout le potentiel qu'il offre. Plus il semble y avoir d'informations et d'expertises qui se développent, plus les tâtonnements semblent se multiplier chez certains: pas sur le fait d'intégrer le web et le mobile dans les actions de communication et de marketing, mais dans la manière de les faire et avec qui, avec quels impacts organisationnels.

Pourquoi ce décalage ? Chaque professionnel voit midi à sa porte, et je ne vais pas y faire exception. Pour avoir eu la chance de pratiquer plusieurs secteurs et types d'entreprises qui ont peu d'intersections communes, un élément me semble remarquable néanmoins : il y a une forte confusion autour des compétences existantes sur le marché, et une vision d'Internet qui en est tributaire donc segmentée et souvent biaisée par l'expérience de chacun. Expertise digitale n'est pas synonyme d'expertise stratégique. Or avoir une vision stratégique d'Internet est nécessaire pour en exploiter tout le potentiel, et savoir arbitrer sur les tendances à embrasser ou pas et comment. A l'ère du web qui accélère la transmission de l'information et donc la concurrence et la copie, la nécessité pour chaque marque et entreprise d'avoir une stratégie forte et différenciée est de plus en plus à l'ordre du jour.

Ce livre ne propose pas un éventail des meilleures pratiques, des retours d'expérience, ou des statistiques à la pelle. Ils sont pléthore sur Internet, par des sources et des experts notables, dont certains sont cités tout au long des pages suivantes d'ailleurs. Il propose plutôt une vision systémique d'Internet qui permet d'en avoir une approche globale, et une méthode d'analyse et d'élaboration d'une stratégie digitale, pour aider au « comment faire » et au « comment arbitrer entre telle et telle action ou tendance ». Il est le résultat de nombreuses expériences professionnelles qui mises bout à bout et en en bouchant les trous, ont permis d'élaborer cette vision.

Ce document ayant pour objectif d'évoluer et d'intégrer tous les feedbacks et retours d'expérience utiles pour l'enrichir, je remercie par avance tous ceux qui auront envie de me contacter pour y contribuer : je vous encourage même volontiers à le faire !

En vous souhaitant une bonne lecture,

Youmna Ovazza

yovazza@butter-cake.com



Comment construire une stratégie digitale de [Youmna Ovazza](#) est mis à disposition selon les termes de [la licence Creative Commons Paternité - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 Unported](#) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à <http://www.butter-cake.com>

A propos de l'auteur



Youmna Ovazza est une professionnelle de la communication avec une double expertise de marketing stratégique et de communication digitale, développée en plus de 15 ans d'expérience professionnelle très variée dans de multiples domaines:

- Multi-secteurs: High-Tech/IT/Telecom, Services, Grande consommation, Luxe
- En BtoC et en BtoB
- Chez l'annonceur (Unilever), dans la distribution (agent Procter&Gamble au Liban), en start-up (NetPartnering.com), dans le conseil (Added Value / WPP) et en agence de communication digitale & CRM (MRM Worldwide / McCann Worldgroup)
- Pour des clients tels que: Microsoft, SFR, Nespresso, Nestlé Céréales, HP, IBM, Dassault Systèmes, Egg (banque en ligne - Prudential), Disneyland Paris, Campbell's Soup / Liebig, Rémy Martin Cognac, L'Oréal...
- En France et à l'international (coordination d'équipes européennes, réseau américain, Liban, Japon)

Elle a une longue expérience de management et d'organisation, avec de nombreuses créations intrapreneuriales à son actif, la plus récente étant la création du MRM LAB au sein du groupe McCann Paris, adaptant les principes de l'Open Innovation à une agence de communication (60 start-ups rencontrées en 2 ans, réalisation de 5 projets innovants).

Elle a créé Butter Cake en février 2011. Butter Cake est une publication en ligne indépendante à but non-lucratif, traitant principalement de problématiques de stratégie d'entreprise, d'innovation digitale, de management et d'organisation. Cet ebook en est le premier ouvrage.

Youmna est Franco-Libanaise et diplômée de l'ESSEC.

TABLE DES MATIERES

Introduction: Pourquoi avoir une stratégie digitale ?.....	5
I. Comment avoir une vision globale d'Internet ?.....	8
I.1. Internet comme un espace fait de lieux.....	8
I.2. Les internautes : usages et motivations.....	16
I.3. Les internautes : navigation et critères de sélection.....	23
II. Comment construire une stratégie digitale ?.....	30
II.1. Comment concevoir une stratégie digitale.....	30
II.2. Comment traduire une stratégie en plan d'actions ?.....	37
II.3. Comment piloter et mesurer, quels sont les bons indicateurs de performance ?.....	42
II.4. Comment évoluer et innover dans sa communication digitale ?.....	48
Conclusion : Comment utiliser ce livre ? Cas pratiques d'applications.....	53
Annexes.....	54
Sources d'information.....	54
Glossaire.....	56

INTRODUCTION :

Pourquoi avoir une stratégie digitale?



Résumé: *les entreprises ont un besoin croissant de coordonner efficacement leurs différentes actions sur le web et sur le mobile, pourtant elles peinent à avoir une stratégie digitale. Car il y a confusion entre expertise digitale et expertise stratégique. L'élaboration de la stratégie nécessite d'abord la création d'un référentiel commun des différentes actions : une vision globale et cohérente d'Internet qui relierait les différents métiers et acteurs et qui permettrait ainsi une mise en perspective de l'ensemble des canaux.*

Pourquoi est-ce qu'une majorité d'entreprises et de marques n'ont visiblement pas de stratégie digitale aujourd'hui, alors que les médias digitaux (web, mobile...) sont devenus incontournables, intégrés aux plans d'actions professionnels et que la question ne se pose plus d'y être présents mais d'y optimiser au mieux ses actions et son investissement?

Première possibilité: les entreprises n'y voient pas d'intérêt. Doit-on obligatoirement avoir une stratégie si l'entreprise atteint ses objectifs sans cela ? A l'heure même où la logique de pilotage et de rentabilité n'a jamais été aussi présente, si l'absence de stratégie digitale ne pèse pas sur les résultats et sur l'efficacité des équipes, autant s'en passer !

Malheureusement cette situation n'est pas la plus fréquente, car l'absence de stratégie est un motif de questionnement fréquent au sein même des entreprises et auprès de leurs partenaires-conseil : comment coordonner nos différentes actions sur le web, les réseaux sociaux et le mobile ? Comment connecter nos fans sur Facebook à notre CRM ? Comment optimiser les différentes initiatives similaires lancées par des équipes ou des départements différents ? Dois-je remplacer mon Intranet par un réseau social interne ? Quelle stratégie e-commerce dois-je avoir par rapport à mon réseau physique ? Est-ce que je traite mes clients en ligne de la même manière que dans mes boutiques ? Etc. Toutes ces questions démontrent bien qu'en réalité, une somme d'actions hétérogènes et parfois incohérentes entre elles ne maximisent pas la performance de l'entreprise, et finissent par lui coûter plus cher, que ce soit sur Internet ou ailleurs. L'intérêt d'une stratégie est justement de donner un sens directif à l'ensemble des actions, pour garantir l'orientation des efforts vers la même direction, donc un résultat final atteint à moindre coût.

La seconde possibilité est donc la plus probable : la complexité que cela semble poser. Par quel bout prendre le problème ? Comment est-ce qu'on élabore une stratégie digitale ? A quel niveau de l'entreprise doit-on se poser ces questions, direction générale, directions fonctionnelles ? Comment agréger ou comparer des actions qui semblent aussi différentes que la construction ou la refonte d'un site web, du référencement, des campagnes média en ligne, du community management et une application mobile ? Vers qui se tourner ?

Cette complexité perçue des médias digitaux reflète souvent en réalité une confusion entre expertise digitale et expertise stratégique, et une méconnaissance d'Internet qui alimente cette confusion. Car construire une stratégie digitale ne diffère pas de l'élaboration de n'importe quelle stratégie, ce qui présuppose 2 compétences dans notre cas :

- Une compétence stratégique : avoir la connaissance et l'expérience de ce qu'est une direction d'entreprise ou une direction fonctionnelle, pour en connaître les enjeux et les objectifs et savoir les traduire ensuite à une autre échelle, en l'occurrence en matière digitale.

- Une compétence digitale généraliste : pour être capable de relier les différentes fonctions et les différents métiers du web et du mobile entre eux et à la stratégie de l'entreprise ou de la marque. **C'est à ce niveau que la confusion persiste aujourd'hui**, car Internet ayant été intégré dans les entreprises par l'opérationnel, la majorité des experts du digital sont en fait des experts opérationnels, ou le deviennent par obligation de réussite: la réalité quotidienne du web, assez technique et évoluant en permanence, associée aux demandes mêmes des clients qui attendent toujours plus d'expertise dans le métier qu'ils ont sollicité, tendent à spécialiser les différents intervenants dans un savoir-faire particulier. De plus Internet étant un métier jeune, une partie de sa population professionnelle l'est aussi, manquant de fait d'expérience du métier et du fonctionnement des annonceurs. Or l'élaboration d'une stratégie ne peut s'obtenir simplement en alignant tous les experts autour d'une table.

Une somme d'actions sur le web et le mobile ne constitue pas une stratégie digitale



Il faut donc créer une **vision globale et commune du digital**, qui permette d'intégrer l'ensemble de ses dimensions et qui soit partagée par tous les intervenants concernés, clients et prestataires. Partager la même vision des choses ne s'obtient pas de mille manières différentes: soit on en a une expérience identique ou très similaire, soit on s'accorde sur des définitions communes pour pouvoir communiquer et échanger en faisant référence aux mêmes choses.

L'expérience identique est difficile à trouver, tant les usages sont variés et chacun aura naturellement tendance à voir les choses sous son prisme d'expérience personnelle: Internet est-il un simple média ? Un canal de distribution ? Un écosystème de plateformes ? Un ensemble de réseaux ? Un relais de la télévision, ou un canal autonome ? Comment situer sa place au sein des autres médias ? Comment le situer au sein de l'univers physique dans lequel nous vivons ? Comment comprendre simplement mais globalement les allers-retours effectués constamment entre la vie « réelle » et le virtuel, le mobile et le web, Internet et les autres médias ou commerces ?

Un référentiel commun reste donc la manière la plus efficace et pragmatique pour avancer, et c'est d'abord à cette tâche qu'il faut s'atteler pour pouvoir élaborer une stratégie digitale. Chaque entreprise peut s'atteler à créer le sien avec l'aide de ses partenaires et des retours d'expérience du marché, tout comme elle a ses formats de brief, de positionnement, etc. Pour initier cette démarche, une vision simple et globale qui permet de répondre à toutes ces interrogations est de **considérer Internet non pas comme un média ou comme un canal mais comme un ESPACE**, puisque dans la réalité c'est ainsi que les gens l'utilisent : comme un ensemble de lieux, reliés entre eux, au sein desquels ils naviguent et se déplacent, communiquent et agissent. Cette métaphore en 3 dimensions plutôt qu'en 2, permet d'expliquer et de relier entre eux tous les aspects du web, en donnant des références communes aux différents experts et clients autour de la table. A partir de là, un travail de stratégie peut se mettre en place, car il devient possible de mettre en perspective les différentes dimensions du web entre elles, et par rapport aux autres actions de l'entreprise.

I. COMMENT AVOIR UNE VISION GLOBALE D'INTERNET ?

I.1. Internet est un ESPACE fait de lieux



Résumé: en considérant Internet comme un ESPACE virtuel plutôt que comme un média ou canal, les différents lieux du web, leur fonctionnement et la manière dont les internautes les utilisent s'éclaire pour les entreprises et marques qui y sont installées. La même logique géographique peut s'y transposer pour y définir les piliers d'une stratégie digitale : lieux de présence, axes de circulation, trafic et carrefours d'audience, accessibilité... ainsi que l'esprit des lieux et comment s'y comporter.

Aujourd'hui, quasiment tout le monde utilise Internet et le téléphone mobile, pour ne citer que ces deux « médias » digitaux majeurs. Pourtant, de nombreuses marques et entreprises ont des difficultés à avoir une stratégie digitale claire et efficace, comme nous l'avons vu dans l'article précédent. Car pour pouvoir construire une stratégie digitale, l'expérience individuelle et/ou opérationnelle ne suffit pas : démarre-t-on la construction d'un immeuble directement avec l'ingénieur ou le décorateur ? Non, mais en élaborant un **projet d'architecture globale**. Le web répond aux mêmes lois !

Il faut commencer par avoir une vision stratégique d'Internet et des médias digitaux, c'est-à-dire avoir une hauteur de vue qui permette de :

- saisir l'essentiel et d'éliminer le périphérique
- de mettre en relation et en perspective les différents moyens et canaux d'action, digitaux ou pas
- et de pouvoir partager cette vision avec l'ensemble des intervenants pour qu'un travail commun soit possible, qui ne repose pas uniquement sur l'expérience personnelle donc subjective de chacun.

Comment se représenter Internet ?

On parle généralement d'Internet comme d'un média ou d'un canal de distribution, et c'est ainsi que la majorité des gens le conçoivent. Pourtant, cette vision d'Internet en occulte une grande partie des richesses, et n'aide pas à sa compréhension globale. Car un média ou un canal, c'est un support intermédiaire, qui certes permet la communication et l'interaction entre 2 parties, l'émetteur et le récepteur, qui peuvent ensuite agir en conséquence, mais ce n'est pas un lieu d'actions en lui-même.

Or Internet n'est pas qu'un intermédiaire, *c'est un lieu de vie et d'actions* qui est aussi une fin en soi pour beaucoup de ses utilisateurs. C'est d'ailleurs cela qui crée souvent la confusion pour les annonceurs : quand est-ce qu'Internet est un outil pour atteindre un but qui se trouve peut-être ailleurs, et quand est-ce que c'est une fin en soi ?

Nous proposons plutôt de considérer Internet comme un **ESPACE**, lieu de vie virtuel à trois dimensions parfaitement comparable à l'espace physique qui nous abrite. De fait, comprendre les lieux et le fonctionnement d'Internet devient beaucoup plus simple, car comme tout espace ou pays, Internet est fait d'un ensemble de LIEUX (sites) reliés entre eux au sein desquels les gens circulent (naviguent), communiquent et agissent. Sites, blogs, portails, forums, réseaux sociaux, wikis, listes de diffusion, plateformes... sont autant de boutiques, maisons, studios, locaux, centres commerciaux, bibliothèques, carrefours de circulation, cafés, parcs et places publiques sur Internet !

Connaître un espace et y habiter ne signifie pas le connaître par cœur, dans tous ses recoins et tous ses acteurs; cela veut dire en avoir une vision globale, comprendre ses principes, être capable de s'y repérer, connaître ses habitants et leurs usages pour tirer le meilleur parti de son installation. Le reste dépend de la pratique individuelle et des besoins de chacun: chacun se crée sa carte, son espace de vie et ses habitudes, comme dans la « vraie » vie.

Pour une entreprise, les questions-clés auxquelles cette vision doit pouvoir répondre sont :

Pourquoi avoir une vision globale d'Internet?

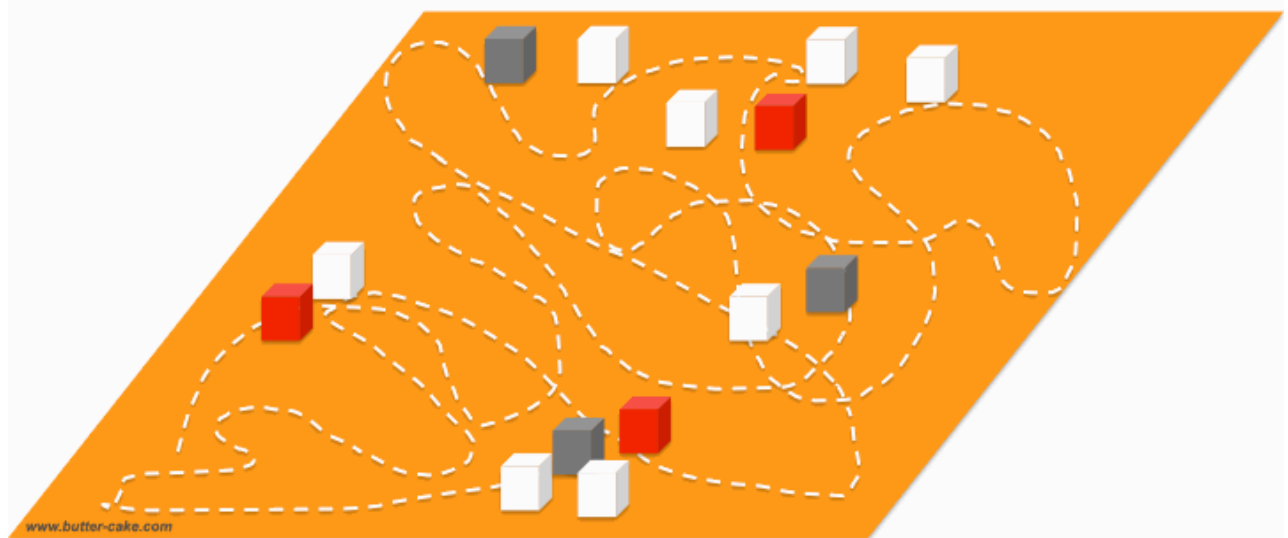
Questions clés à se poser pour l'élaboration d'une stratégie digitale de marque ou d'entreprise: pourquoi il est nécessaire d'avoir une vision globale d'Internet	
1. Quel intérêt présente Internet pour mon activité? Comprendre pour décider en toute connaissance de cause	<i>Pour savoir comment j'y vais et sur quelles dimensions : notoriété, image, prospection, vente, RP, recrutement, formation, etc.</i>
2. Mes clients et prospects y sont-ils ? Mes autres parties prenantes y sont-elles ?(employés, partenaires, fournisseurs, etc.)	<i>Pour estimer un potentiel et identifier le champ d'action des différentes fonctions de l'entreprise et leur interconnexion</i>
3. S'ils y sont, pourquoi et dans quel but ? Qu'y font-ils par rapport à d'autres médias/canaux, quels sont leurs usages et motivations ?	<i>Pour situer Internet dans le parcours global du consommateur/Shopper (ou de mes autres cibles) par rapport aux autres médias et canaux</i>
4. Comment procèdent-ils pour atteindre leurs objectifs ? Quels sont leurs critères de décision ?	<i>Pour définir la stratégie de contenus et de moyens la plus efficace</i>

www.butter-cake.com

Cartographie de l'espace Internet : quels sont les lieux de l'Internet ?

Si Internet est un espace, nous devons pouvoir le représenter de manière schématique comme sur une carte, pour comprendre l'organisation des lieux et savoir s'y repérer. Comme en cartographie, c'est l'objectif d'utilisation de la carte qui va déterminer le choix des critères à représenter.

Comme tout espace, Internet est un ensemble de lieux (sites) reliés par des routes (liens)

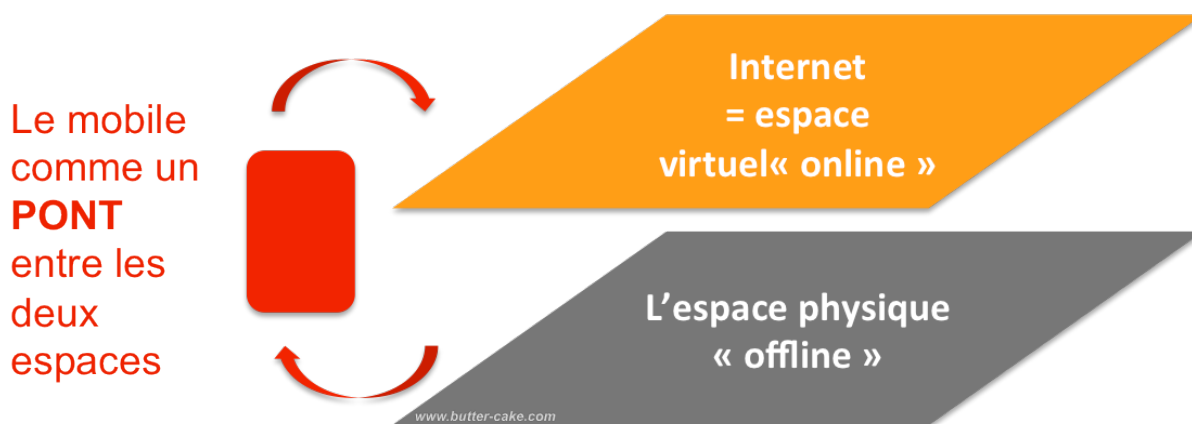


Limites de l'espace Internet et rôle du mobile

Nous considérerons dans cette analyse tout l'espace digital connecté comme Internet (ou le web, pour faire un abus de langage courant), incluant donc aussi toute connexion en mobilité à partir de quelque appareil que ce soit, et les applications mobiles au sens large. Notre angle n'est pas strictement technique mais plutôt un angle d'usages pratiques qui correspond à la manière dont le consommateur moyen peut concevoir Internet.

Dans cette approche spatiale, le rôle du mobile prend un éclairage particulièrement intéressant qui se visualise de manière assez limpide et évidente: comme un **PONT** entre l'espace Internet « online », et l'espace physique « offline » (cit. Osama Bédier, VP Paypal). Quelque soit l'endroit physique où nous nous trouvons, le téléphone mobile surtout sous sa forme évoluée de smartphone, permet d'accéder à Internet instantanément, et de naviguer entre l'espace « connecté » et l'espace « réel » : que ce soit via l'accès à Internet mobile par le navigateur du téléphone, ou via une application elle-même connectée à Internet, ou des fonctionnalités du téléphone telles que la possibilité de photographier un code barre ou de scanner une image, qui

vont permettre ensuite d'accéder à Internet plus ou moins directement ou d'envoyer un email, etc... qui va permettre ensuite une autre action ou décision dans la vraie vie !



Typologie des lieux

Nous allons utiliser le critère de classement le plus habituel sur Internet, qui se fait selon **la fonction ou fonctionnalité dominante** des sites, les deux se mélangeant allègrement parfois.

- **Site web** : le site web « par défaut », quand il n'a pas de fonctionnalité particulière, est l'équivalent dans la vraie vie d'un **bâtiment ou d'un immeuble générique**, auquel on accole un adjectif pour en préciser la fonction (immeuble d'habitation, immeuble de bureaux...) tout comme on le fait pour les sites de manière générale (site d'informations, site de marque, site e-commerce...). L'utilisation du terme « site » sous-entend néanmoins un contenu structuré répondant à un objectif précis de la part de l'émetteur, qui est plus souvent une entreprise qu'une personne (par opposition aux blogs). Malgré le développement des CMS (systèmes de gestion de contenu) qui en facilitent la gestion, un site garde une image relativement « durable » et un peu « figée », d'une construction qu'on ne change pas tous les jours et qui a des fonctions et une image précises.

Les marques ont eu tendance à essayer de contourner cette contrainte en créant de nombreux sites « éphémères », correspondant généralement à des campagnes de communication ayant une durée de vie limitée. Cette manière de procéder reflète bien la vision (limitée, de média uniquement) que beaucoup de marques ont (ou ont eu) d'Internet, car la création de sites éphémères pour des campagnes est la transposition sur le web d'une logique de médias traditionnels. En télé, une campagne bénéficie de l'audience du site sur laquelle elle est placée. Sur Internet, un site éphémère ne bénéficie d'aucun trafic s'il n'est pas relayé, le créer pour une campagne signifie tracer également tout le réseau routier qui doit y mener, et dévier les internautes de leur chemin habituel pour les y emmener ! Or aujourd'hui, le site web d'une entreprise est davantage l'équivalent de son siège, de son show-room ou de sa boutique en ligne, qu'une simple affiche animée. Dans la vraie vie, quand une marque lance un nouveau produit, crée-t-elle des nouvelles boutiques éphémères pour cela (déviant le trafic de ses lieux de vente habituels), ou essaie-t-elle plutôt de maximiser son trafic habituel en « événementialisant » ses lieux de vente ? Pourquoi ne pas transposer cette logique-là sur le

web plutôt, maintenant que les possibilités techniques facilitent considérablement la mise à jour des sites ? C'est d'ailleurs ce que plusieurs marques ont compris en installant leur site éphémère au sein de leur site de marque et en le dupliquant sur les principaux carrefours d'audience (dans leur page Facebook, sur les principaux sites médias ou de FAI...).

Dans la même logique de comparaison par rapport à la vraie vie, **un site ou une application mobile** se compare à une sorte de *drive-in, ou à un distributeur automatique : un accès raccourci et concentré aux produits et services de la marque en situation de mobilité*. Selon que l'on parle plus précisément d'un site mobile, d'une application, ou d'un site optimisé pour l'internet mobile, il ne s'agit donc pas nécessairement d'un lieu isolé en soi, mais d'un accès rapide vers un lieu déjà existant (le site web de la marque) ; ce qui conforte bien l'image de « pont » joué par le mobile entre réel et virtuel, et qui doit donc faire présider à toute stratégie mobile une réflexion sur les usages et les comportements de la cible de manière globale.

Le téléphone étant, dans l'ordre d'intimité, l'appareil le plus proche des consommateurs (vs autres appareils connectés type ordinateurs, télévisions, tablettes...), c'est aussi celui où l'intrusivité des marques et l'inutilité des applications/services seront le moins bien tolérées. Pour être durablement convié dans cet univers restreint, il faut montrer patte blanche... ce qui veut dire un haut degré d'utilité pour le consommateur, que ses motivations soient de l'ordre de la praticité ou de la détente. Ce qui correspond à la même logique dans la vraie vie : toutes les marques ont-elles intérêt ou légitimité à avoir des distributeurs partout ou un drive-in ?

- **Blogs** : un blog est un type de site particulier, qui correspond à une sorte de *journal de bord personnel en ligne*. Au départ essentiellement l'œuvre d'amateurs (la « blogosphère »), c'est aujourd'hui plus associé à un format qu'à un type d'auteurs, puisque les professionnels et les entreprises s'en sont emparé. Or un internaute attend quand même d'un blog qu'il ne soit pas un simple fil d'actualités de l'entreprise ou l'expression de sa posture de communication la plus « corporate », mais qu'il reflète des opinions, des points de vue, des expertises, qu'il soit ouvert aux commentaires et aux débats, et qu'il ait l'air d'être animé par des humains identifiables et pas par des entités anonymes... Ce qui sous-entend une ligne éditoriale et une réflexion dans la durée, plutôt qu'une création en mode « campagne », qui risque de décrédibiliser la marque et de ne duper pas grand-monde en fin de compte. Inversement, bien utilisé et bien investi, c'est un outil de communication qui peut avoir de grands bénéfices pour une entreprise, puisqu'il permet d'ouvrir une fenêtre sur des expertises, une « humanité », une culture ou un état d'esprit qui ne transparaissent pas à travers les produits ou les campagnes de communication, et qui peuvent apporter de la légitimité, de la crédibilité, de la personnalisation, de la préférence de marque...

Avec le développement de plateformes telles que Twitter ou Tumblr (www.tumblr.com) et l'usage de plus en plus développé des téléphones mobiles pour « poster » ses billets ou commentaires, le micro-blogging (càd le fait de rédiger des mini-messages de quelques mots ou images) se développe beaucoup actuellement, et de nombreux usagers délaissent les blogs traditionnels pour cela. Ce qui peut ressembler à une migration d'usages correspond davantage à une maturation des profils des bloggeurs d'un côté, et une spécialisation des outils de l'autre ; pour qui a des choses à exprimer et un point de vue ou une image à construire dans la durée, le blog reste un format formidable. Quant au micro-blogging, il peut avoir d'autres vertus pour une entreprise, mais qui seront davantage dans l'ordre du fil d'actualités ou de la réactivité de service que de la valorisation de son expertise.

Les types de lieux sur Internet selon leur fonction / fonctionnalité principale (par correspondance avec les lieux de l'espace physique)



- **Moteurs de recherche et annuaires sont les guides et plans du web**, ce sont les outils que les internautes vont utiliser pour se repérer dans l'espace et atteindre plus efficacement leur but. Ce qui les différencie est bien sûr leur efficacité liée à leur algorithme mais également leur niveau de spécialisation, entre la fonction unique de recherche (Google, Bing...), la spécialisation par thématique (les annuaires, les moteurs de comparaison de prix...), ou leur approche très généraliste (Yahoo, portails des FAI, portails d'information collaboratifs comme Wikipedia, etc.).

Les **portails** sont plus spécifiquement des « portes d'entrée » vers un ensemble de sites ou ressources, comme dans la vraie vie, l'équivalent d'un portail ou grille d'entrée vers une propriété rassemblant un certain nombre de bâtiments, qu'ils soient publics ou privés d'ailleurs, et dont on attend une certaine clarté de lecture et une facilité de direction (portail de l'administration publique service-public.fr, etc.). Il ne faut pas confondre portail et base de données en ligne ; un internaute va utiliser un site portail pour la richesse et la cohérence des ressources qu'il va trouver au même endroit, et la praticité d'utilisation que ça lui apporte, pas pour être noyé et submergé d'informations. A moins que ça ne corresponde à un choix de positionnement bien défini, comme chez Ikea où le consommateur est invité à circuler dans l'entrepôt !

Pour une entreprise qui a de nombreuses marques et donc de nombreux sites, la création d'un site portail peut se poser. Dans ce cas, il faut réfléchir comme dans la vraie vie, c'est-à-dire du point de vue de l'internaute qui est le client final, pas du point de vue interne. C'est une erreur que nombre d'entreprises font encore, de refléter leur logique organisationnelle propre en créant des sites web et des portails qui sont davantage des organigrammes que des lieux de service client. On peut tout à fait créer un portail interne, qui serait la porte d'entrée de l'intranet de l'entreprise.

Des sites portails vers les plateformes de contenus, il n'y a qu'un pas dans une pure logique d'usage, que nous allons franchir allègrement.

- **Plateformes** : en effet on parle souvent de plateformes de contenus sur le web, cette expression va correspondre à une logique d'agrégation de contenus beaucoup plus poussée que sur les sites portails, puisqu'elle va être à la fois spécialisée et beaucoup plus grande. YouTube ou Dailymotion sont des plateformes de vidéos, Slideshare une plateforme de présentations professionnelles, DeNA (www.dena.jp/en) la plus grande plateforme de jeux en ligne au Japon... Le développement de ce type de sites gigantesque est concomitant au développement des fonctionnalités avancées de recherche, puisqu'avoir une gigantesque base de données en ligne n'est utile que si on peut y trouver ce qu'on cherche ! Dans la vraie vie, ce type de plateformes correspondrait à une logique de bibliothèque, de médiathèque ou de ludothèque, sans comparaison des possibilités de stockage néanmoins !

Si on regarde la définition plus précise en informatique, « une plate-forme est une base de travail à partir de laquelle on peut écrire, lire, utiliser, développer un ensemble de logiciels » (source Wikipedia). De ce point de vue-là, si on mixe la logique informatique/technique avec les grands usages actuels, les experts du web à l'instar d'une Marissa Mayer de Google, vont utiliser le terme de plateformes pour désigner les 4 grandes plateformes d'usages fonctionnels sur le web, qui sont aujourd'hui la recherche d'informations, les vidéos, le mobile et les réseaux sociaux. Ces univers vont correspondre aux 4 grandes « portes d'entrée » dans la pratique des internautes.

Ce qui nous amène, pour terminer cette cartographie, vers les réseaux sociaux et les forums.

- **Réseaux sociaux et forums** : « un réseau est un ensemble de *nœuds* (ou *pôles*) reliés entre eux par des *liens* (*canaux*). En sciences humaines, un réseau social est un ensemble d'entités sociales tel que des gens ou des institutions sociales reliés entre eux par des liens créés lors des interactions sociales » (source Wikipedia). Sur Internet, on va utiliser cette expression pour qualifier des sites tels que Facebook, Copains d'avant, Viadeo ou LinkedIn, qui permettent de se créer une fiche d'identité numérique enrichie de différentes fonctionnalités, et de se connecter à ses amis, connaissances et relations qui ont fait la même chose, créant ainsi son propre « réseau social » en ligne, qui correspond d'ailleurs plus ou moins à un réseau de connaissances réelles dans la vraie vie. Ce qui nous intéresse plus particulièrement ici n'est pas de détailler toutes les fonctionnalités de ces réseaux, mais de se poser la question de leur intérêt pour des marques et entreprises.

Dans la pratique, LE réseau social le plus pratiqué au monde est Facebook, qui regrouperait plus de 600 millions d'utilisateurs¹ et serait presque comme un espace autonome en lui-même au sein de l'espace Internet. D'après Alexa (<http://www.alexa.com>), c'est en 2010 le deuxième site le plus visité au monde après Google. Les réseaux professionnels comme LinkedIn ou Viadeo regroupent quant à eux plusieurs dizaines de millions de membres, car ils sont beaucoup plus spécialisés.

¹ <http://www.fastcompany.com/magazine/154/numerology-the-business-of-facebook.html>

A quoi correspondraient ces réseaux sociaux dans la vraie vie ? Sur Internet, ce sont des lieux privés mais dont l'utilisation est très publique, avec des niveaux de « privatisation » variable, que ce soit au niveau de la confidentialité des données permises qu'au niveau de la gratuité ou pas de l'utilisation. Dans la vraie vie, ils correspondraient donc à des lieux privés qui permettent aux gens de se rencontrer et de se réunir par affinité, d'y passer du temps, et de consommer un certain nombre des fonctions du lieu, à but de loisir ou professionnel : ***ce sont de gigantesques cafés ou salles associatives, tout simplement*** ! Les fonctionnalités des réseaux sociaux correspondraient dans la vraie vie aux animations et autres soirées thématiques que les propriétaires de cafés ou de lieux de réunion organiseraient pour animer les lieux, se faire rencontrer les gens autour d'un thème (par ex, du speed dating, des concours de pâtisserie, des lectures, des projections de films, etc.). La question de la présence des marques dans ces lieux, et de leur comportement, doit donc se poser d'une manière similaire à la présence de la même marque dans un café ou un lieu associatif: y est-on légitime ou pas ? Si oui, comment faut-il s'y comporter pour être bien vu et pas rejeté ou ignoré ? Qu'est-ce qu'on peut logiquement et raisonnablement en attendre ? Quel rôle cela doit jouer par rapport à mes espaces de vente ou de distribution ? Etc.

Pour affiner la distinction, les forums se distinguent des réseaux sociaux par leur côté thématique : les gens y viennent pour une raison précise, parce qu'ils s'intéressent à un sujet particulier, etc. Ils sont plus proches des espaces associatifs, qui permettent par leur spécialisation de développer bien souvent une vraie expertise du sujet qu'ils traitent. Alors que les réseaux sociaux sont plus proches des cafés et lieux de rencontre généralistes. Les réseaux sociaux spécialisés, par ex. LinkedIn et Viadeo, développent d'ailleurs des fonctionnalités de groupes et rassemblements thématiques, qui tendent à les rapprocher de mini-forums spécialisés. D'ailleurs les internautes ne s'y trompent pas : ils font davantage confiance aux avis sur les forums qu'aux avis sur les réseaux sociaux², ce qui est tout à fait cohérent avec notre analyse.

Pour conclure, cette cartographie grossière montre bien qu'Internet a beau avoir des usages propres, il n'en reste pas moins un espace humain comme un autre, et que les mêmes grandes logiques s'y appliquent, si on réfléchit aux critères clés et aux fonctionnalités principales concernées. Cette clé de lecture est très utile à appliquer aux stratégies de marque et d'entreprise, car elle leur permet d'avoir une vision globale d'Internet où les différents lieux ont une logique de relation entre eux, ce qui permet d'établir les piliers concrets d'une stratégie digitale : **types de lieux** à investir (sites, blogs, réseaux sociaux, plateformes de contenus, moteurs de recherche, annuaires et portails, applications...) mais aussi **l'esprit de ces lieux**, ce qui est fondamental pour qui veut s'installer durablement et efficacement dans cet espace, sans se faire rejeter, ignorer ou ridiculiser pour ses mauvaises pratiques. Cela permet également de comprendre les usages qui sont faits de ces lieux : lieux de passage ou lieux de destination, autoroutes et raccourcis, carrefours d'audience et chemins de parcours, lieux de détente ou lieux de recherche, etc.

Une marque ou entreprise peut ainsi réfléchir à son implantation sur le web comme dans la vraie vie : où/comment j'installe mon siège/ma boutique (en fonction de mes publics cibles) ? Est-ce que je veux avoir une logique centralisée qui ramène tout vers chez moi, ou une logique décentralisée avec une présence dans des relais intermédiaires ? Comment tracer les routes qui amènent mes cibles vers moi ? Le trafic est-il fluide ou y a-t-il des ruptures de relais sur ces parcours aujourd'hui ? Etc.

² Etude de Lightspeed Research disponible ici : http://www.greenfieldscommunications.com/press_releases.htm

I. COMMENT AVOIR UNE VISION GLOBALE D'INTERNET ?

I.2. Les internautes : usages et motivations



Résumé: aujourd'hui, quasiment tout le monde est sur Internet. Lister des usages qui s'allongent chaque année n'apporte plus d'analyse discriminante et utile pour une marque. Il faut donc leur appliquer une hauteur de vue qui permette de saisir les motivations essentielles de départ des internautes (recherche d'informations, relationnel, consommation et production) pour les croiser avec les objectifs des marques et situer ainsi le rôle d'Internet par rapport aux autres médias et canaux. Internet est fondamentalement un média d'utilité, d'expérience et de relationnel, mais beaucoup moins d'image et d'émotion. Il profite beaucoup mieux à ceux qui le pratiquent souvent qu'aux actions tactiques et occasionnelles.

Internet est devenu un outil de la vie courante pour la majorité de la population. Lister des usages qui se rallongent ne suffit plus pour comprendre les motivations des internautes, et peut même avoir l'effet inverse en donnant l'impression que les comportements se complexifient et que les tendances se remplacent à un rythme effréné, ce qui n'est pas vraiment la réalité, notamment dans un pays mature comme la France. Comment en tirer des conclusions « actionnables » pour une entreprise ?

Tout comme la métaphore spatiale permet de saisir l'essence des lieux et comment ils s'articulent les uns avec les autres, il importe d'avoir la même hauteur de vue pour saisir les motivations fondamentales qui poussent les gens à utiliser Internet, comment ils procèdent pour y atteindre leurs objectifs et quels sont leurs critères de sélection. En croisant cela avec les objectifs des marques et des entreprises, cela permettra de définir le périmètre d'intervention de ces dernières ainsi que la stratégie de moyens et de contenus la plus adaptée.

Qui sont les internautes et quels sont leurs usages?

70% des Français sont internautes, dont 97% ont le haut débit à domicile. Leur profil se rapproche de plus en plus du profil de la population française en termes de représentativité des sexes (hommes vs femmes) et des CSP (même si les études et les interprétations varient selon les sources : TNS³ vs M@rsouin⁴, par exemple.

La différence qui reste la plus significative entre la population des internautes et la population française est l'âge, les plus jeunes étant encore sur-représentés et les plus de 50 ans sous-

3 Etude TNS Digital Life : <http://www.tns-sofres.com/points-de-vue/7D94E9C5B3284C8ABB5C8707C5657F0F.aspx>

4 <http://www.internetactu.net/2010/10/14/mise-au-point-sur-les-usages-des-reseaux-sociaux-et-la-participation-en-ligne/>

représentés sur le web. La présence de la majorité de la population sur le web ainsi que la grande diversification des usages montrent surtout que ces critères ne sont plus vraiment discriminants (sauf peut-être pour les seniors, et encore...), puisqu'ils ressemblent de plus en plus à l'ensemble des usages de la vie réelle des gens, c'est-à-dire qu'Internet intervient dans quasiment tous les pans de notre vie. Il faut noter également que contrairement à d'autres pays matures, l'équilibre de consommation des grands médias se maintient en France, le développement d'Internet n'empêchant pas la consommation quotidienne de télé et de radio (pour 57% des Français: source TNS).

Les usages sont moins matures chez les mobinautes, le profil du mobinaute moyen correspondant à celui de l'internaute moyen des années 90 d'après Ipsos MediaCT⁵ : mais vu la croissance de la pénétration des smartphones (43,5 millions de Français soit 81% de la population ont un téléphone mobile, et un sur trois a un smartphone, 3 fois plus qu'il y a 2 ans d'après l'étude Mobile Consumer Insight / Médiamétrie⁶ d'avril 2011) et le développement des plateformes applicatives mobiles⁷, la maturation des usages en mobilité va certainement se structurer assez rapidement, du moins pour les usages principaux et transversaux.

A part donc sur des cibles spécifiques (seniors, mobinautes...), il faut trouver d'autres grilles de lecture des usages d'Internet pour en tirer des analyses utiles pour une entreprise ou une marque. Ce qui pose du coup la question suivante : sont-ce réellement les usages qui se multiplient, ou les fonctionnalités et les applications qui en s'enrichissant permettent d'utiliser différents outils et supports pour atteindre un objectif similaire ?

Tendances de fond et tendances de forme

Qu'est-ce qu'un « usage » ? Décomposons la notion pour voir ce qui la constitue : un usage est la réalisation d'une action régulière qui est motivée par un objectif final et réalisée par le biais d'un outil ou support. Si nous dissociions le fond de la forme, les dimensions principales d'un usage sont donc :

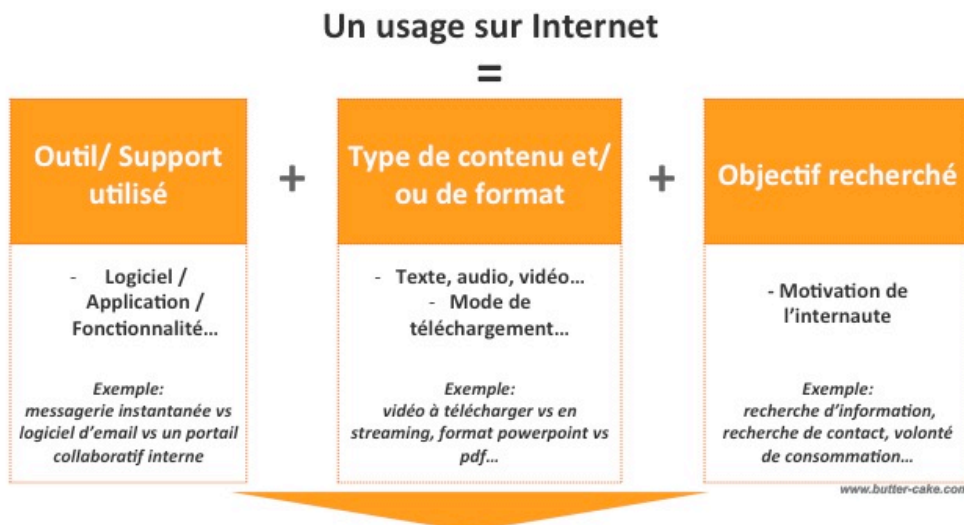
- Les types d'outils ou de supports = applications / services / sites utilisés (par exemple, un logiciel de messagerie instantanée vs un logiciel d'emails vs un réseau social, tous trois étant des outils permettant la communication entre différentes personnes)
- Les types de contenus et/ou de formats utilisés, qui répondent le mieux à cet objectif (vidéo, audio, texte, présentation téléchargeable ou pas...)
- L'objectif recherché, qui correspond à la motivation de l'internaute

5 <http://www.journaldunet.com/ebusiness/internet-mobile/usages-des-mobinautes/>

6 <http://www.mediametrie.fr/comportements/solutions/mobile-consumer-insight.php?id=85>

7 <http://www.zdnet.com/blog/mobile-news/android-over-3-billion-apps-installed-350000-device-activations-per-day/1975?tag=content;search-results-river>

Qu'est-ce qu'un usage sur Internet?



Ne pas confondre multiplication des usages et multiplication x spécialisation des outils et/ou formats pour un objectif identique

Cette lecture permet de prendre du recul car en dissociant le fond de la forme, on constate certes que certains usages se développent avec les possibilités techniques mais qu'en même temps d'autres déclinent ou se spécialisent, les internautes changeant en fait d'outil ou d'application pour continuer à atteindre le même objectif (et privilégiant aussi certains outils à d'autres en fonction de leur catégorie d'âge, tout simplement). Dans l'exemple ci-dessous, on voit par exemple une forte cannibalisation potentielle entre Facebook, Twitter, les outils de chat / messagerie instantanée et les SMS, qui peut expliquer le déclin de certains au profit d'autres. Par contre l'email en usage professionnel a peu de concurrents répondant à tous ses avantages, même si pour une réponse brève et immédiate ce n'est pas nécessairement le meilleur outil... La limite de la spécialisation étant directement liée à la capacité ou tolérance de l'être humain à gérer de nombreux outils plutôt qu'un nombre limité!

Comparaison de cas d'usages des principaux outils de communication

Cas d'usages <small>www.butter-cake.com</small>	Email	Messagerie instantanée / Chat	Réseau social type Facebook / LinkedIn / Viadeo	Twitter	SMS	Portails internes collaboratifs (type Sharepoint)	Téléphone
Audience	1to1 ou 1àplusieurs	1à1	1à1 ou 1àplusieurs	1à1 (Direct Message) ou 1àplusieurs	1à1 entre individus / 1àplusieurs pour Pros	1àplusieurs	1à1
Rapidité de réponse	Inconnue	Immédiate (indication présence)	Inconnue / potentiellement immédiate	Inconnue / immédiate ou nulle	Inconnue / potentiellement immédiate	Inconnue	Immédiate (ou répondeur)
Type de communication	Plutôt formel et vertical / aussi informel et horizontal	Informel / Horizontal	Informel / Horizontal	Informel / Horizontal	Informel / Horizontal	Informel / Horizontal et vertical	Formel ou Informel / Vertical ou horizontal
Visibilité/Partage	Uniquement destinataires	Uniquement destinataires	Visibilité large et publique par défaut	Visibilité large et publique par défaut	Uniquement destinataires	A tous les membres	Uniquement destinataires
Type questions/discussions	Plus complexes, peuvent nécessiter du temps	Brèves / réponses immédiates	Plutôt brèves / réponses immédiates	Brèves / réponses immédiates	Sans réponse / ou réponse immédiate	Brèves et/ou complexes	Brèves et/ou complexes
Durabilité	Longue / propice à l'archivage et à la classification	Aucune > pas d'historique	Faible – historique techniquement présent	Très faible > flux continu et historique très limité	Très faible	Longue / propice à l'archivage et à la classification	Aucune
Interruption potentielle du destinataire	Non – Peut attendre d'être ouvert après réception	Oui – Mais peut être complété en même temps qu'autres tâches	Oui (si fonction chat), non (si fonction message)	Non – mais sinon risque d'être zappé	Non – peut attendre d'être ouvert après réception	Oui ou non	Oui
Fichiers joints	Oui – taille limitée	Non	Oui – sous conditions	Liens	Non	Oui – taille illimitée	Non
Usage pro/perso	Les 2	Les 2 / plutôt perso	Dépend du réseau	Plutôt pro en France	Les 2	Pro	Les 2

Source d'inspiration : <https://community.jivesoftware.com/message/435339>

La compréhension de la motivation initiale de l'internaute est donc clé pour éclairer ses usages.

Quels sont les objectifs principaux sur Internet ?

Les études montrent souvent différents types de motivations des internautes, que chaque institut classe différemment selon ses propres critères qualitatifs (ex: *TNS Digital Life*⁸ vs *Wave 5 de Universal McCann*⁹). Quand on y regarde de plus près et qu'on croise ces motivations avec les sites qui font le plus d'audience sur Internet¹⁰, on se rend compte qu'on peut réunir toutes les activités sur Internet sous 4 grands types d'objectifs principaux:

1. La **recherche d'informations** et de renseignements : il n'y a qu'à voir le succès de Google, de Wikipédia ou des forums, pour citer 3 genres différents, pour comprendre que la recherche d'informations de quelque type et de quelque niveau de profondeur ou d'expertise que ce soit, est une des premières motivations d'utilisation d'Internet, sinon la principale. Le type d'infos recherché va varier selon l'âge, le sexe, la situation personnelle ou professionnelle, le besoin... mais la motivation de départ est bien la même dans tous ces cas.

⁸ <http://discoverdigitallife.com/>

⁹ <http://www.slideshare.net/tlinz8612/wave-5-the-socialisation-of-brands-report-5465006>

¹⁰ <http://www.mediametrie.fr/internet/communiques/la-frequentation-des-sites-internet-francais-en-mars-2011.php?id=429>

2. Le **relationnel**, rentrer en contact avec quelqu'un ou échanger avec : que cela s'incarne par de la messagerie instantanée avec des copains, un envoi d'emails ou des échanges sur Facebook, la dimension relationnelle est dominante sur le web par son interactivité, et encore plus sur le téléphone mobile, et ne doit pas se « limiter » à la sphère relationnelle personnelle. Inversement, il ne faut pas tout mettre sous l'adjectif « relationnel », comme les marques savent si bien le faire, c'est donc bien la motivation de départ de l'internaute qu'il faut regarder. La motivation souvent cataloguée « relationnelle » par les marques va en fait consister en une recherche d'informations ou de services, dans un objectif d'achat... n'oublions pas que l'objectif premier d'un consommateur vis-à-vis d'une marque, c'est quand même d'acheter et d'utiliser son produit ! Dans ce cas la dimension « relationnelle » n'est pas un objectif en soi mais un moyen de l'atteindre.

3. La **consommation** au sens large et économique du terme, c'est-à-dire « l'action d'utiliser ou de détruire, immédiatement ou progressivement, des biens et des services, dans le but de satisfaire un besoin¹¹ ». Sachant qu'il peut s'agir autant de consommation « payante » au sens habituel du terme, que ce soit sur Internet ou via Internet (e-commerce), que de consommation « gratuite » de biens et de services, comme le visionnage de vidéos sur YouTube, la lecture de blogs ou encore le fait de jouer à des applications gratuites de jeux sur mobile... tout cela rentre sous l'objectif de consommation. La recherche d'informations se fait très souvent dans un but ultérieur de consommation, le relationnel peut souvent être sollicité dans un but ultérieur également de consommation.

Selon la « casquette » de départ de l'internaute, le besoin de consommation ne sera pas le même et orientera le choix de l'activité, du support et du contenu : détente/"entertainment" vs professionnel, par exemple; immédiat pour se distraire, ou pour répondre à un besoin plus important comme un déménagement, etc.

Selon le type d'écran ou d'appareil utilisé pour accéder à Internet (ordinateur fixe, portable, tablette, téléphone mobile, écran connecté...) et la posture de départ (posture physique : penché en avant en mode recherche, ou détendu en arrière en mode détente), le temps de consommation et les produits/services recherchés, la disponibilité (ou non) de l'internaute à d'autres sollicitations, de type publicité par exemple, ne sera pas la même : cet aspect est à creuser en fonction de la catégorie de produits de la marque. Par exemple une marque dans l'univers de l'entertainment ou qui utilise ce registre dans sa communication sera beaucoup plus légitime sur Facebook que d'autres types de marques, et y aura probablement plus de succès, car la motivation principale des internautes sur Facebook est le domaine privé et la détente, ils seront donc plus réceptifs à ce qui alimente leur motivation, et moins à ce qui la perturbe...

4. La **production (/participation)**: que ce soit de la production de contenus ou la réalisation d'une tâche professionnelle, voire un travail à temps plein, on regroupe dans cette catégorie tous ceux qui sont des réalisateurs et producteurs actifs sur Internet, et qui vont être mus par cette motivation principale pendant une grande partie de leur temps sur le web. Selon les sources et l'angle particulier étudié, cette minorité varie entre 10% et 20% en moyenne de la population des internautes. Les bloggeurs actifs, les modérateurs de forums, les développeurs et tous ceux qui créent, produisent ou animent du contenu sur Internet peuvent être dans cette catégorie, car ce qui les distingue en premier n'est pas le type de contenus qu'ils produisent, mais leur action productrice et leur niveau d'investissement. Ce sont souvent des personnes motivées par la volonté d'influencer les autres, que ce soit pour des raisons idéologiques ou

¹¹ <http://www.fda.cciip.fr/documents/melopee/fda/consommation.pdf>

pour de l'avancement professionnel, mais il serait réducteur de limiter les influenceurs aux « producteurs » sur Internet, et vice-versa. Dans une version minorée, on peut y rattacher tout internaute ou consommateur actif qui participe en donnant son avis sur un sujet donné.

Les 4 principales motivations d'utilisation d'Internet



Ces types de motivations ne sont pas exclusifs les uns des autres bien entendu, car on a affaire à des êtres humains ; c'est d'ailleurs ce côté « multi-casquettes » de l'internaute qui sème souvent le trouble chez les marques et annonceurs. A tort, car ce qui doit présider est la motivation principale de départ. Par exemple, si je suis en quête d'informations sur un produit que je souhaite acheter, je peux tout à fait solliciter un ami si je pense qu'il va me fournir une information plus rapide ou plus fiable, mais ma motivation à ce moment-là n'est pas le relationnel, c'est la recherche de ladite information. Tout comme dans la vraie vie, si je souhaite acheter un médicament et que je tombe sur une pharmacie sur le chemin de mon rendez-vous professionnel, je peux parfaitement m'y arrêter pour subvenir à ce besoin. Mais je ne vais pas m'arrêter à la pharmacie simplement parce qu'elle est sur mon trajet ! Ce qui change avec Internet, c'est la disponibilité « permanente » de la pharmacie sur mon chemin en quelque sorte, ce qui fait que l'internaute peut opérer au sein d'une même journée ou plage horaire plusieurs « changements de casquette » s'il est connecté ; ce qui explique pourquoi Internet est un excellent média de PULL (contenus disponibles à la demande de l'internaute) et peut souvent devenir très intrusif en PUSH, car l'efficacité de ce dernier mode est conditionnée d'une grande répétition pour tomber au « bon moment », et sujette à un aveuglement¹² démontré le reste du temps (bannières de pub, chute du taux d'ouverture des emails...).

¹² <http://www.useit.com/alertbox/banner-blindness.html>

En conclusion, la compréhension de la motivation des consommateurs à utiliser Internet doit donc se situer au sommet des priorités d'une marque ou d'une entreprise qui veut utiliser ce dernier efficacement. A partir de ces 4 grandes catégories de départ, une marque devra s'attacher à creuser les motivations particulières de sa cible ou de ses cibles, par rapport à son secteur d'activité et à sa catégorie de produits, car c'est cela qui va délimiter, en grande partie, la largeur de son champ d'actions attendu et légitime sur Internet, et le rôle attribué à Internet par rapport à d'autres médias ou canaux. Un consommateur va-t-il utiliser Internet de la même façon pour chercher des informations sur son dentifrice, sur le prochain film qu'il veut voir, et sur son changement de voiture ? Internet va-t-il permettre de développer pour toutes les marques et de la même manière la notoriété d'un nouveau produit autant que son achat en ligne ?

Bien sûr que non... car Internet, et on le voit bien à l'usage qui en est fait, est surtout un média **d'utilité, d'expérience**¹³ (dans le sens de l'interaction que j'ai avec une marque ou un service, pas de l'exposition à ses images et vidéos) et de **relationnel**. Donc de contenus et d'échanges, de ciblage et d'efficacité, qui agit beaucoup plus et mieux dans la durée que dans l'instantané, et qui bénéficie mieux à ceux qui le pratiquent régulièrement qu'à une présence tactique et occasionnelle. Ce n'est fondamentalement ni un média d'image ni un média d'émotion, contrairement à la télévision par exemple qui en est son complément parfait sur ces 2 dimensions, même s'il peut y pallier pour de petits budgets ou sur des niches.

Une fois cette compréhension clarifiée et « l'arbre de décision » des consommateurs/internautes schématisé dans ses grandes lignes par rapport à une catégorie et à un produit, c'est-à-dire qu'on sait ce qu'il recherche et comment Internet intervient dans sa recherche, il peut être utile de comprendre comment il procède pour y arriver : quels lieux/sites de l'espace Internet visite-t-il pour atteindre son objectif, comment fait-il pour les trouver et quels sont ses critères d'arbitrage et de sélection ? Ce qui permettra à la marque de planifier sa stratégie de contenus et de moyens en fonction.

¹³ http://www.nngroup.com/events/tutorials/brand_experience.html

I. COMMENT AVOIR UNE VISION GLOBALE D'INTERNET ?

I.3. Les internautes, navigation et critères de sélection



Résumé: Internet est un espace virtuel dans lequel on trouve son chemin comme dans l'espace physique réel: à partir de lieux de repère et de chemins issus de l'expérience qui permettent l'acquisition d'une image mentale de l'espace. Le contenu est le goudron du web, la matière dont ses routes sont faites: stratégie de contenus et de moyens sont intimement liés. Les internautes arbitrent en permanence sur les contenus qu'ils rencontrent jusqu'à atteindre leur objectif. Leurs critères se basent autant sur les qualités de la source que sur les qualités du contenu lui-même.

Sur Internet, stratégie des moyens et stratégie de contenus sont intimement liés, et il est relativement inefficace de dépenser de l'argent pour attirer les internautes si le contenu de marque ou d'entreprise auxquels ils seront exposés n'a pas été pensé en adéquation. Pour ce faire, il ne suffit pas d'avoir une vision globale d'Internet et des usages des internautes. Il faut aussi comprendre la manière dont ils procèdent pour atteindre leur but et leurs critères d'arbitrage, car en fonction de leurs besoins, de la catégorie de produits/services recherchée et de leur expérience personnelle ils ne suivront pas forcément les mêmes « chemins » digitaux et ne seront pas réceptifs aux mêmes arguments.

Comment trouve-t-on son chemin sur Internet ?

La manière de circuler et de trouver une information sur le web est parfaitement comparable à la manière de circuler et de trouver son chemin dans la vraie vie¹⁴. Dans la vraie vie, il y a 3 grandes manières de circuler dans l'espace qui ont été étudiés et constatés en sciences sociales (source: « *Consumer web search behaviour: diagrammatic illustration of wayfinding on the web* » by Chris Hodkinson, Geoffrey Kiel & Janet R. McColl-Kennedy, University of Queensland, 2000):

- La plus simple et facile à acquérir par l'expérience est la **connaissance des « lieux »** (« place knowledge »), c'est-à-dire la capacité de reconnaître des lieux précis comme l'entrée d'une ville ou un rond-point connu, etc. Quand on est perdu, on revient sur ces lieux qu'on connaît et qui deviennent des points de repère. Sur Internet, les lieux connus sont la page de départ de l'internaute, qui s'affiche par défaut quand il ouvre son navigateur (généralement la page du FAI, ou Google sur un ordinateur, les applis sur un iPhone...) et les principaux sites qu'il utilise (moteur de recherche, réseau social, messagerie, principaux portails...). Quand un internaute se « perd » sur Internet, il reprend ses repères comme dans la vraie vie et revient à un lieu connu pour relancer une nouvelle recherche, qui est souvent son moteur de recherche préféré. Cette

¹⁴ <http://lib4000.lib.uwf.edu/d2l/bridges/hsc6666/hodkinson.pdf>

façon de procéder est particulièrement importante à comprendre car elle éclaire la manière dont **toute recherche débute** : or un nombre relativement limité de sites concentre une très grande part de l'audience en France : Google, les portails et les réseaux sociaux¹⁵ ! Les grands moyens de recherche sur Internet sont faciles à déduire en conséquence:

- > La recherche directe par mots-clés dans un moteur
- > La navigation de lien en lien
- > La sollicitation

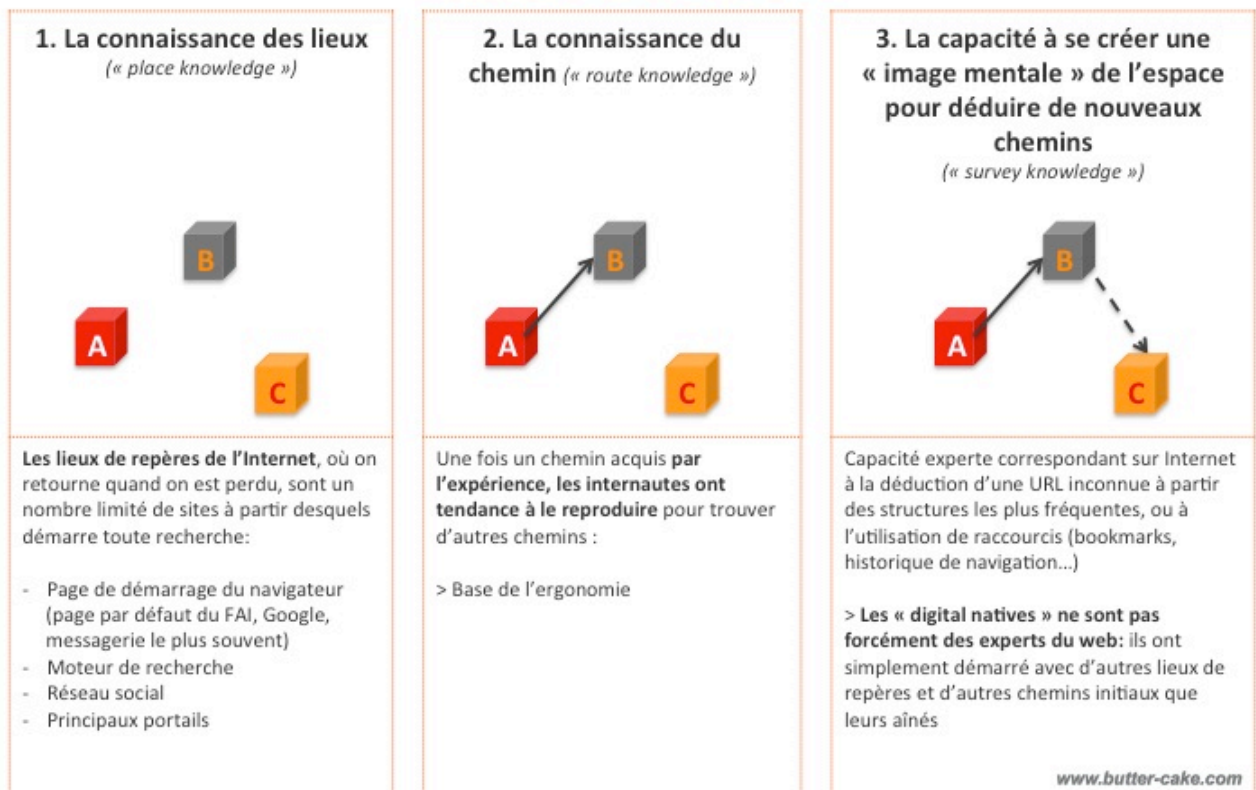
- La deuxième est la **connaissance du « chemin »** (« route knowledge »), c'est-à-dire la capacité de circuler d'un point A à un point B en faisant appel aux repères connus. Elle s'acquiert par l'expérience, par exemple trouver le chemin pour aller à un nouveau travail. Comme dans la vraie vie, une fois que les internautes ont établi quelques chemins de circulation, ils ont tendance à les réutiliser même pour aller à de nouveaux lieux : les humains n'aiment pas changer leurs habitudes, à moins qu'ils n'aient une obligation ou une motivation majeure pour le faire. L'expérience personnelle de l'internaute influe ainsi sur sa manière de chercher future car elle détermine des schémas qui ont de fortes chances de devenir répétitifs et donc d'être prédictibles (c'est toute la base de l'ergonomie, dont l'étude ne doit pas être limitée à la navigation sur site et à une approche écran par écran mais au parcours global de l'internaute et à une approche workflow¹⁶).

- La troisième est la capacité, à partir des deux premiers éléments, à les combiner pour se créer une « **image mentale** » **d'un espace** (« survey knowledge »). Cette capacité est la plus sophistiquée à acquérir car elle permet, à partir des éléments connus et de l'expérience de certains chemins, d'être capable de déduire un nouveau chemin pour atteindre un lieu, d'utiliser des raccourcis, de ne pas se perdre... Sur le web, ça correspond à la capacité de déduire une adresse web inconnue à partir des structures d'URL les plus fréquentes par exemple. C'est cette capacité qui va faire la différence entre un utilisateur novice et un utilisateur expert, même si la navigation sur le web est relativement simple (principalement recherche, page précédente & page suivante pour les utilisateurs moins aguerris + usage de l'url directe, des marque-pages et de l'historique de navigation pour les utilisateurs plus avertis).

15 <http://www.mediametrie.fr/internet/communiqués/l-audience-internet-en-mars-2011.php?id=436>

16 <http://www.useit.com/alertbox/workflow.html>

3 manières de trouver son chemin sur Internet - comme dans la vraie vie -



Source: « Consumer web search behaviour: diagrammatic illustration of wayfinding on the web » by Chris Hodgkinson, Geoffrey Kiel & Janet R. McColl-Kennedy, University of Queensland, 2000

Le niveau d'expertise dans l'usage n'est donc pas lié simplement à la connaissance de certains lieux ou chemins. Ainsi, contrairement à certaines idées reçues, les jeunes « digital natives » ne sont pas nécessairement plus experts dans leur utilisation du web, ils se sont simplement créé au démarrage de leur utilisation d'un ordinateur ou d'un téléphone, d'autres lieux de départ et de référence et d'autres chemins que ceux de leurs camarades plus âgés, qui pour certains se sont aussi mis au web plus tôt, et ont du mal à changer leurs habitudes depuis... Selon une étude du NNG par exemple, les jeunes universitaires¹⁷ cherchent les entreprises à partir d'un moteur de recherche et non en tapant l'url directement, et doivent souvent s'y reprendre à plusieurs fois pour trouver une information dans un site car ils naviguent vite et de manière assez inefficace.

Les paramètres d'une recherche efficace seront donc l'expertise de l'internaute dans la recherche sur le web et son profil personnel, mais également d'autres critères qui dépendront de son besoin à un moment donné, et du type de produit/service qu'il recherche.

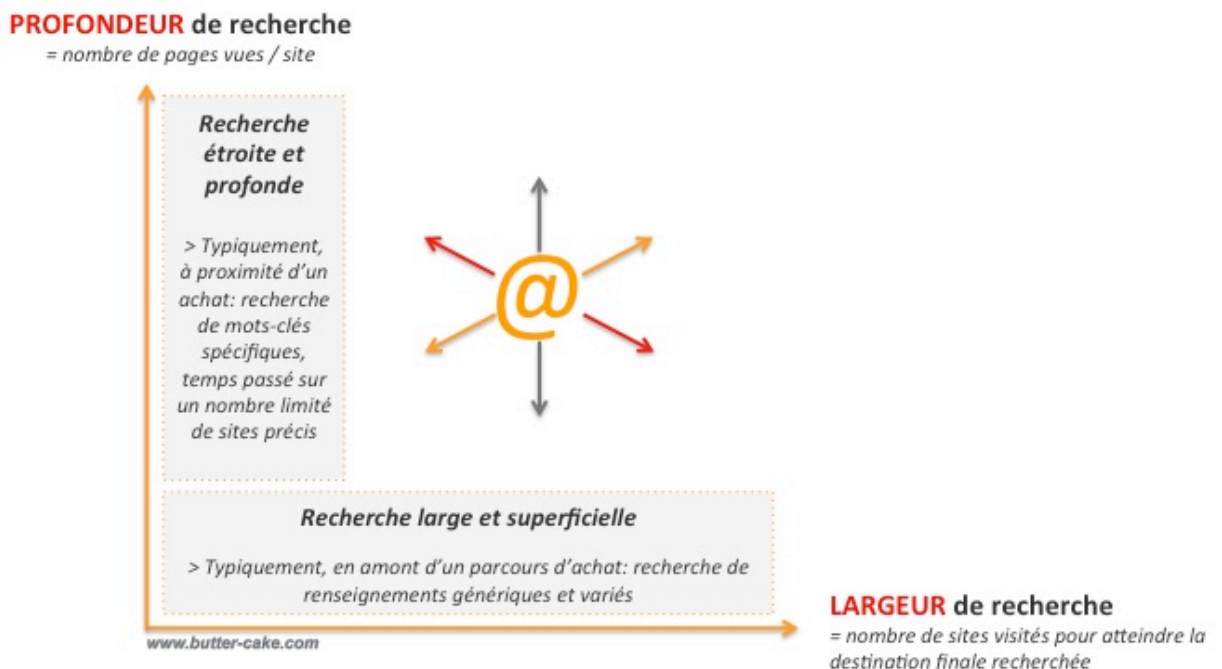
Quelles stratégies de recherche en fonction des besoins ?

En faisant appel aux manières de naviguer décrites plus haut, une recherche sur Internet pourra être caractérisée par 2 grandes dimensions : sa **largeur** (= nombre de sites visités pour atteindre la destination finale recherchée) et sa **profondeur** (= nombre de pages lues / site). Une recherche peut être étroite et profonde, tout comme large et superficielle.

¹⁷ <http://www.useit.com/alertbox/students.html>

Typiquement, plus les internautes seront « en amont » dans un parcours d'achat par exemple, plus ils risquent de taper des mots-clés génériques dans les moteurs de recherche, et plus ils risquent de faire une recherche large et superficielle, car ils vont plutôt chercher une variété de sources d'information pour se faire une idée sur un sujet. Plus ils seront proches d'un but d'achat ou de consommation, plus ils vont taper des mots-clés précis dans les moteurs de recherche (noms de marques...), plus ils vont faire des recherches plus étroites (moins de sites) mais profondes (plus de pages dans chaque site). Une démarche de référencement naturel ou payant doit absolument intégrer ces différentes familles de mots-clés associées à différentes étapes d'une recherche... sans oublier les mots-clés relatifs à l'usage post-achat !

Caractérisation d'une recherche sur Internet



Source: « Consumer web search behaviour: diagrammatic illustration of wayfinding on the web » by Chris Hodgkinson, Geoffrey Kiel & Janet R. McColl-Kennedy, University of Queensland

Cette schématisation de la circulation sur Internet permet de comprendre les « moyens de transport » des internautes et les différents types de recherche, ce qui permet à une marque de construire sa propre stratégie des moyens pour permettre à ses clients et prospects cible d'arriver chez elle le plus efficacement possible, et d'équilibrer ainsi les investissements structurels permanents (référencement et contenus) et les investissements tactiques (campagnes média). Plus les routes principales seront solidement construites et bien tracées, plus les campagnes tactiques seront efficaces, car ces 2 types de moyens ne s'opposent pas en soi et devraient même plutôt se construire de manière complémentaire.

Quels sont les critères d'arbitrage et de décision des internautes?

Tracer de belles routes ne suffit pas tout à fait à faire venir les internautes, encore faut-il les convaincre de venir chez soi plutôt que chez les autres. Reste donc à aborder les critères qui influent sur la décision des internautes et sur lesquels ils se basent pour arbitrer et faire des choix. Certains sont visibles dès la recherche de mots-clés dans un moteur (les éléments affichés par Google, par exemple), d'autres seront plutôt jugés « sur place » (quand l'internaute arrive sur le site). L'idée ici n'est pas de rentrer dans le détail mais plutôt d'aborder les grandes familles de critères, car la littérature abonde sur le web sur ces sujets.

Les qualités de la source: propriété des lieux et émetteur du contenu

L'absence de murs donne parfois l'illusion à certains qu'Internet est un espace ouvert et public, mais les mêmes règles y règnent que dans l'espace réel : il y a des lieux privés et des lieux publics, et les types de contenu ainsi que leurs qualités en dépendent fortement. Les internautes le savent ou le découvrent généralement assez vite, la transparence est donc la meilleure règle de conduite à adopter. Pour une marque ou entreprise cela signifie que le contenu émis par ses soins risque fort d'être considéré comme moins crédible que s'il est émis par une source externe, certaines sources étant considérées comme plus crédibles ou plus expertes que d'autres (en fonction des sujets et de l'expérience : médias, blogueurs amateurs, forums de consommateurs, sources officielles, etc.). Avec l'expérience, les internautes se font leur propre appréciation de la qualité d'une source, et il ne faut pas généraliser trop vite en prétendant que les sources les plus fiables sont automatiquement les proches, ou les consommateurs. En fait, les internautes apprennent surtout à multiplier les sources pour valider leurs informations¹⁸. Dans les lieux où de multiples auteurs peuvent intervenir, la qualité affichée de l'auteur (sa fonction, son nom, son profil...) participent de cette crédibilité. Une entreprise qui laisse différents employés s'exprimer en leur nom propre sur son blog aura automatiquement plus de crédit que si c'est « admin » qui poste des informations au ton corporate...

C'est cette recherche de crédibilité qui préside à toutes les stratégies d'influence que les entreprises essaient de construire, avec plus ou moins de bonheur et de réussite en fonction de la qualité de l'approche et du temps investi. Contrairement à ce que beaucoup de marques croient, ce n'est pas en essayant de « contrôler » leur e-réputation¹⁹ et ce qui se dit de leurs produits/services qu'elles vont gagner en crédibilité et attirer plus d'internautes, c'est plutôt en répondant et en encourageant la libre parole des consommateurs et des employés (ce qui implique forcément de tenter de régler le problème plutôt que d'essayer de le cacher...). Cette posture présente de grands potentiels d'évolution en France, où il y a globalement une grande réticence ou inquiétude des entreprises au libre-échange avec les consommateurs et à laisser leurs employés interagir publiquement et ouvertement avec eux, malgré les réussites qui en démontrent l'efficacité incontestable (exemples: Best Buy²⁰, Zappos²¹ ...).

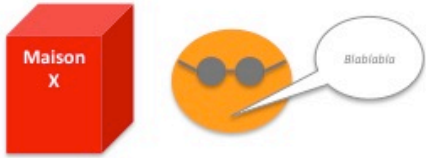

18 <http://digitalinfluence.fleishmanhillard.com/>

19 « La réputation digitale ou le concept de l'arbre : quelle forêt cache-t-il ? » <http://www.butter-cake.com/fr/la-reputation-digitale-ou-le-concept-de-larbre-quelle-foret-cache-t-il>

20 <http://bbyconnect.appspot.com/>

21 <http://www.zapposinsights.com/main/>

Critères d'arbitrage et de décision des internautes par rapport aux contenus sur Internet

<p style="text-align: center;">Les qualités de la source: la propriété des lieux et l'émetteur du contenu</p>	<p style="text-align: center;">Les qualités du contenu lui-même: fond, forme et cohérence entre les deux</p>
	
<ul style="list-style-type: none"> > Lieu public ou privé? > Parole libre ou espace réglementé? > Rédacteur anonyme ou identifié? > Sources fiables ou inconnues? > Expert indépendant ou affilié? > Sur base d'expérience ou d'opinion? <li style="padding-left: 40px;">Etc ... <p style="font-size: small; margin-top: 10px;">www.butter-cake.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Le fond: sujet, qualité, précision, exhaustivité, niveau d'expertise, langue... <li style="padding-left: 40px;">> La forme: <li style="padding-left: 40px;">- Format de fichier, format de contenu / texte, vidéo, son..., format de lecture, accessibilité et facilité de partage (sur mobile par ex...) <li style="padding-left: 40px;">- Pour un site: design, look & feel, ergonomie... <li style="padding-left: 40px;">> La cohérence entre la forme et le fond: <li style="padding-left: 40px;">- Entre la description du lien sponsorisé et le contenu de la page d'atterrissage, par ex...

Les qualités du contenu lui-même

Les différents attributs d'un contenu sont à la fois tous les éléments ayant trait au fond (qualité, précision, exhaustivité, niveau d'expertise, langue...) mais aussi à la forme (texte, images, vidéos, longueur, facilité à être partagé/diffusé... ou design, look & feel, ergonomie, facilité de navigation pour un site...) de ce qui est décrit/montré. Les éléments-clés et différenciants doivent absolument être bien mis en avant selon les critères d'ergonomie et les bonnes pratiques pour le référencement, sous peine de se tirer soi-même une balle dans le pied : combien de liens ne sont pas cliqués sur Google parce que les 2 lignes de description ne servent pas bien le contenu dont ils parlent ? Et combien d'internautes restent à peine quelques secondes sur une page avant de la quitter parce qu'ils sont déçus par ce qu'ils y trouvent ou n'y trouvent pas ?

La littérature sur le web est très riche des bonnes pratiques en matière d'ergonomie et de référencement, nous n'allons donc pas les détailler ici. Nous souhaitons simplement insister sur le fait de ne pas les traiter comme des disciplines séparées gérées par des spécialistes indépendants, mais de les relier entre elles et de toujours les mettre en perspective des deux objectifs dont ils sont à la croisée des chemins : celui de l'internaute qui a un besoin ou une envie à remplir, et celui de la marque ou de l'entreprise qui a un objectif à atteindre. Le contenu est le goudron du web, la matière première de ses routes: en avoir une approche industrielle "au kilo" comme s'il n'avait aucune valeur est une stratégie risquée à long terme et dévalorisante

pour une entreprise, comme l'a démontré l'impact récent de la mise à jour de l'algorithme de Google sur les "fermes de contenus" américaines²².

En conclusion, les chemins des internautes ne sont guère mystérieux et répondent à des règles logiques qui évoluent avec l'expérience. Stratégie des moyens et stratégie des contenus sont les deux faces de la même pièce, et si elles peuvent nécessiter l'intervention de spécialistes différents pour leur mise en œuvre, elles doivent absolument être coordonnées et partagées au sein de l'entreprise pour ne pas aboutir à des routes qui ne se connectent pas ou qui donnent sur une impasse... Dans cette optique, Internet équilibre les forces entre les différents types d'entreprises et offre beaucoup de perspectives intéressantes aux PME, qui n'ont pas autant de moyens financiers que les très grands comptes mais qui peuvent s'avérer plus agiles à modifier leur organisation et leur attitude de communication, et à adopter des stratégies de contenu et de relation client beaucoup plus ouvertes et en phase avec les possibilités et la philosophie d'Internet. Tout le potentiel reste encore à explorer!

²² <http://www.sistrix.com/blog/985-google-farmer-update-quest-for-quality.html>

II. COMMENT CONSTRUIRE UNE STRATEGIE DIGITALE?

II.1. Comment concevoir une stratégie digitale?



Résumé: une stratégie digitale n'est pas la somme des actions réalisées sur Internet. C'est l'intégration native d'Internet en amont de la réflexion au niveau même de la stratégie de l'entreprise, et l'identification des axes de présence et d'action au sein de chaque fonction/métier à l'égal des autres leviers et moyens. Une manière de l'aborder est d'évaluer l'impact potentiel d'Internet sur le business model de l'entreprise et le mode de gouvernance des dirigeants, pour définir les bons niveaux d'objectifs, de leadership, et d'organisation afférents aux différents cas. Ensuite seulement elle pourra être traduite en plan d'actions.

Une stratégie digitale se réduit-elle à la somme des différentes actions d'une marque ou d'une entreprise sur Internet ? Non, car si ces dernières ne sont pas coordonnées dans le but d'atteindre un même but final, ces différentes actions peuvent s'annuler entre elles au lieu de s'additionner. Sur Internet tout est relié! Les efforts d'aménagement du salon peuvent être vite ruinés si la cuisine n'est pas en ordre... car il y a de grandes chances que de nombreux visiteurs accèdent à votre marque par la porte de service, ou même par la porte des voisins, contrairement à la vraie vie.

Pour être efficace et s'assurer de servir le bon but final, il faut partir de la stratégie de marque ou d'entreprise pour concevoir la stratégie digitale, et non pas partir des actions opérationnelles en essayant de les coordonner entre elles, ce qui est un effort utile mais pas suffisant. Une fois la stratégie digitale définie, elle pourra être traduite en un plan d'actions et la question de la coordination des actions se posera à ce moment-là. Une réflexion organisationnelle interne à l'entreprise devra forcément se poser, car intégrer Internet nativement à la stratégie ne peut se faire en maintenant une externalisation systématique de toute réalisation digitale (au sens large). L'intérêt de cette approche est de pouvoir anticiper et réfléchir aux impacts organisationnels en amont de la réalisation, pas de les découvrir en aval comme des dommages collatéraux : en amont cela permet d'optimiser la répartition des ressources et de faire le meilleur choix de partenaires externes, en aval c'est forcément un surcoût !

Comment traduire une stratégie de marque ou d'entreprise en stratégie digitale ?

Une fois qu'on a une vision globale claire de l'espace digital et de ses différents champs d'opportunités, il faut partir des fondements même de l'entreprise ou de la marque (mission, valeurs, positionnement, bilan de marque...) et les décomposer dans leurs grandes dimensions, puis au niveau des différentes fonctions de l'entreprise, pour identifier l'intérêt d'un « pan » digital ou pas, et comment il s'exprimerait. Après avoir posé les principaux axes stratégiques digitaux, on pourra identifier les pilotes internes au niveau de chaque fonction / équipe, et définir leur mode de pilotage et de coordination. Cette approche ne s'adresse pas uniquement aux marques peu avancées dans leur stratégie digitale, mais au contraire à structurer un diagnostic et à une mise à plat des actions existantes.

Cela peut avoir l'air complexe mais il n'en est rien, il suffit d'appliquer une démarche de bon sens en se posant les questions clés autour desquelles tourne toute activité, et en les mettant à chaque fois en perspective du but recherché. Certaines entreprises font des bilans de marque, cela peut fournir une base de départ. Comme pour toute réflexion stratégique, c'est l'essentiel qu'il faut saisir en amont, toute la difficulté résidant bien sûr dans l'arbitrage entre ce qui est essentiel et ce qui est périphérique. Pour cela il peut être utile de revenir à la base de ce qu'est une entreprise : une entité constituée d'un ou de plusieurs individus, vendant des produits ou services à des clients, au sein d'un écosystème économique, social et géographique qui l'alimente et auquel elle contribue en retour²³.

Une fois cette approche faite dans ses grandes lignes au niveau de l'entreprise, elle peut se décliner à chaque fonction/public cible de l'entreprise qui a besoin de développer une stratégie digitale adaptée (pour les RH par exemple, ou pour les relations aux actionnaires...). Pour les entreprises possédant plusieurs marques, la démarche peut se faire d'abord au niveau de l'entreprise elle-même, puis au niveau de chacune de ses marques.

²³ <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1?referral=00134>

Questions clés pour l'élaboration d'une stratégie digitale de marque ou d'entreprise: mesure de l'enjeu		1.	2.	3.
		Situation actuelle	Situation souhaitée = la stratégie traduite en objectifs	Contribution possible d'Internet
		Où sommes-nous aujourd'hui?	Où voulons-nous être demain? (+ 2 ans, 5 ans, 10 ans...)	Oui / Non, rôle majeur vs mineur? Comment? (Quanti / Quali)
NOUS : MARQUE / ENTREPRISE	Qui sommes-nous ? Métier, secteur, identité, taille, actionnariat...			
	Que faisons-nous? Offre de produits / services, savoir-faire spécifique...	- Indicateurs quantitatifs clés de la marque ou de l'entreprise: <i>Notoriété, Ventes, PDM, Croissance, Nouveaux clients, Churn, Profit, Rentabilité, Turnover interne...</i> - Indicateurs qualitatifs clés de la marque ou de l'entreprise: <i>Image & Réputation, Satisfaction clients / partenaires, employés, Recommandations...</i>		
	Comment le faisons-nous ? Dimension qualitative et culture d'entreprise : historique, mission, valeurs, vision, style de management, politique RH...			
NOTRE MARCHE	A qui vendons-nous ? Nos clients, cibles et audiences			
	Contre qui luttons-nous ? Nos concurrents directs et indirects, notre part de marché			
NOTRE ECOSYSTEME	Avec qui travaillons-nous ? Les différents « cercles » et réseaux de partenaires économiques, sociaux, géographiques...(fournisseurs, prestataires de services syndicats, réseaux locaux / nationaux / internationaux...)			

Comment arbitrer et hiérarchiser les priorités?

La trame ci-dessus permet de sortir une photo statique des différentes dimensions où le web peut intervenir. Il faut ensuite la dynamiser, c'est-à-dire y appliquer des critères d'arbitrage pour hiérarchiser les priorités et prendre des décisions : définir des objectifs, leur associer un budget et un ou plusieurs responsables, qui en feront ensuite un plan d'actions.

Normalement, l'arbitrage doit se faire assez logiquement si la stratégie de la marque ou de l'entreprise est clairement définie, et peut être plus compliqué quand ça ne l'est pas, car cette approche oblige à mettre le doigt sur les cohérences ou incohérences de la stratégie et du business plan, en aidant à y voir plus clair dans le meilleur des cas !

Les critères d'arbitrage suivants peuvent être intéressants à appliquer, sans se vouloir exhaustifs :

- Quantitativement, à travers l'estimation de l'impact potentiel d'Internet sur l'activité (de la transformation du business model à une contribution mineure peu stratégique.
- Qualitativement, à travers l'affinité des dirigeants et décideurs avec Internet et les nouvelles technologies et leur style de management.

L'impact sur le business model, à mettre en perspective des enjeux actuels de l'entreprise :

Internet a-t-il potentiellement un impact sur le business model même de l'entreprise ?

Quels sont les principaux enjeux de l'entreprise aujourd'hui, par rapport à son stade de développement et à son marché ?

Quels sont ses leviers de croissance et en quoi le web et/ou le mobile peuvent-ils y contribuer plus ou moins significativement ?

L'activité digitale a-t-elle potentiellement un impact important, moyen, faible sur le business model de l'entreprise ? A court, moyen, long terme ?

Est-elle sur un marché émergent, en croissance, mature, déclinant ? Local, national, international ?

Leader ou challenger ?

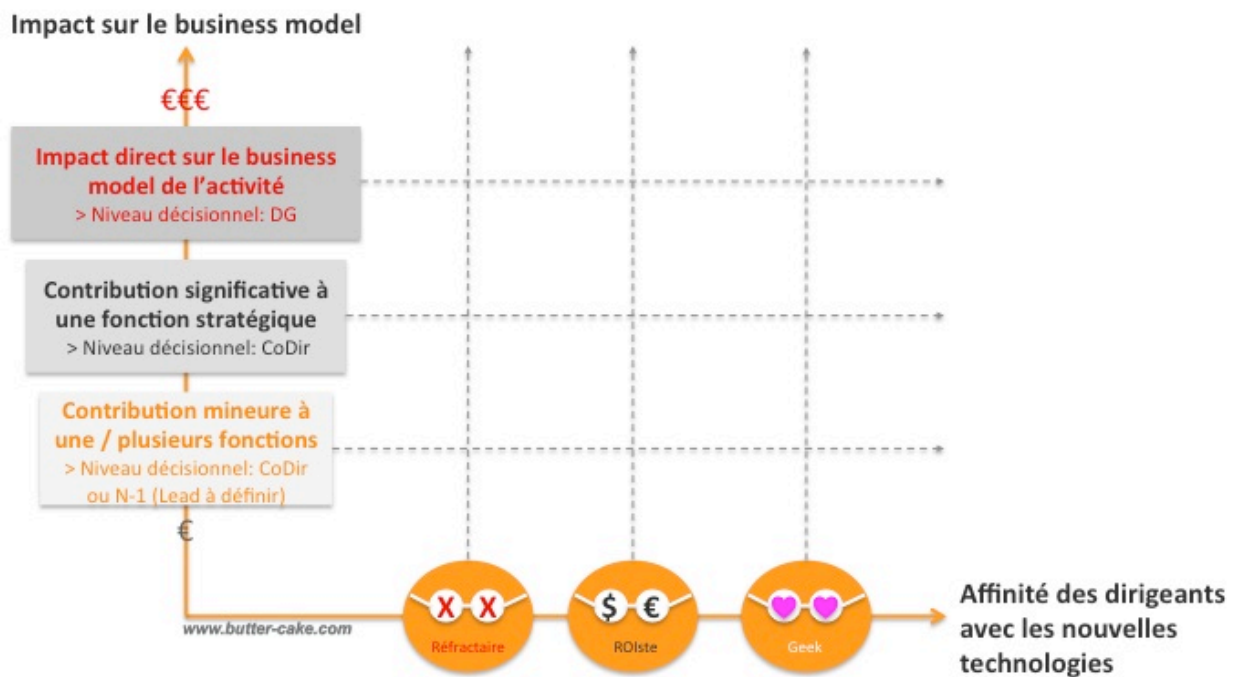
Entreprise reportant à des actionnaires, ou entreprise familiale ?

Quels sont les leviers de croissance identifiés pour atteindre les objectifs fixés : stratégie d'innovation ? de réduction des coûts ? de partenariats ?

Quels sont les avantages concurrentiels de l'entreprise par rapport à ses concurrents ? Où et comment se crée la valeur au sein de l'entreprise ?

Pour une entreprise internationale du CAC40 bien installée sur son marché aujourd'hui, il est fort probable que le web et le mobile ne vont pas révolutionner son business model dans l'immédiat. Par contre ils peuvent contribuer à l'image de modernité et d'innovation de l'entreprise, et lui permettre de tester des modèles futurs pour garder son leadership, ou des modèles de niche pour des segments particuliers de clients. Pour une PME par contre, ou une entreprise en perte de vitesse ou au contraire challenger sur son secteur, Internet peut être un levier stratégique de croissance, en permettant d'atteindre de nouveaux marchés par une exposition nationale plus importante, par l'export, par un repositionnement stratégique sur son métier, etc. Le secteur ou la catégorie de produits est aussi déterminant : pour la presse et le secteur des médias, internet et le mobile ont un impact potentiellement important sur le business model, sinon fondamental pour certains. Pour la grande consommation alimentaire des produits vendus en grande distribution, ce ne sera probablement pas le cas encore... Dans le cas où Internet affecte directement le business model de l'entreprise, il faut revoir l'organisation interne et les attributions des prestataires externes en fonction de ce nouvel éclairage.

Facteurs décisionnels pour l'élaboration d'une stratégie digitale



La contribution significative à une fonction ou à plusieurs fonctions stratégiques :

Dans ce cas, Internet ne remet pas en cause le business model de l'entreprise mais peut contribuer très significativement à une ou plusieurs dimensions de l'entreprise : stratégie commerciale, de communication ou de recrutement par exemple. Si plusieurs fonctions sont concernées, une coordination est nécessaire pour hiérarchiser les priorités et définir le pilote « lead » interne et les règles de préséance en cas de conflit d'intérêt (ça peut aller très vite : qui pilote la stratégie de référencement et quel mot-clé renvoie vers quelle partie du site ?). C'est dans ce cas que se situent bon nombre d'entreprises aujourd'hui, à la croisée de plusieurs chemins possibles :

- Quel niveau et type de coordination mettre en place en interne ? Doit-il y avoir une fonction/équipe « lead » sur Internet, et les autres départements en clients internes ?
- Faut-il tout externaliser auprès de partenaires spécialisés, ou internaliser une partie des postes ? Lesquels ? La production, la création, l'animation ? Faut-il créer une seule entité Internet interne qui produit pour l'ensemble des départements concernés, ou faut-il avoir une équipe intégrée à chaque département ? Etc.

Il n'y a bien sûr pas de réponse type, mais des réflexions à avoir autant que possible en amont des décisions, sous peine bien souvent de rencontrer d'énormes pertes de temps et d'efficacité en aval, sans parler de tensions internes ou externes avec les différents partenaires. Quelle que soit l'organisation choisie en un temps T, elle sera forcément évolutive en fonction de l'expérience acquise et des développements du web et du mobile. Même si elles choisissent en

fin de compte de tout externaliser, les entreprises ne pourront se passer de former leurs équipes et de développer de fortes expertises internes sur les métiers du web et du mobile, sous peine de ne pas savoir évaluer ce qu'elles vont acheter !

Si la question ne se pose pas entre différentes fonctions de l'entreprise, mais entre les différentes marques du portefeuille, il faut y appliquer la même logique stratégique : d'abord creuser le positionnement spécifique de chaque marque pour en déduire une stratégie digitale, plutôt que de chercher à amortir un investissement en infrastructure e-commerce par exemple, qui sera appliqué systématiquement à toutes les marques du groupe puisqu'on l'a payé ! Ce qui ne veut pas dire qu'il faut investir séparément pour chaque marque, mais que l'outil doit rester au service de la stratégie et pas l'inverse.

Une contribution mineure à une ou plusieurs fonctions

Dans ce cas, Internet intervient très en aval, uniquement comme « déclinaison » canal d'une stratégie de communication par exemple, et le modèle de l'activité ne présage pas a priori d'un rôle plus stratégique à l'avenir. Cela peut être le cas de beaucoup d'entreprises de proximité, par exemple. Internet sera cantonné à un rôle d'information et de communication « vitrine » pour ces entreprises, qui pourront externaliser cette prestation sans trop de réflexion stratégique préalable à condition néanmoins de garder leurs bons réflexes de gestionnaire : rester vigilant sur les types d'outils et de prestations qu'on leur propose, garder la main sur leur site et sur sa mise à jour ou pouvoir le faire facilement, etc. Externaliser entièrement une prestation peu stratégique ou perçue comme telle ne signifie pas céder son droit sur sa gestion de marque ou d'entreprise !

L'affinité des dirigeants/décideurs avec Internet et leur style de management :

Cet élément est le plus difficile à déterminer objectivement alors qu'il est souvent le plus déterminant dans la prise de décisions : le degré d'affinité que les dirigeants de l'entreprise ont avec Internet et le fait d'embrasser de nouvelles technologies et manières de gérer et développer l'entreprise.

Quelles que soient les initiatives prises par les diverses équipes opérationnelles, tant qu'Internet n'aura pas été identifié comme stratégique par le dirigeant principal, avec les mesures adéquates pour le prouver (réorganisation, affectation de budgets et de nouvelles responsabilités, recrutements éventuels...), son efficacité de mise en œuvre sera forcément bridée.

Le seul conseil qu'on peut donner à un dirigeant à ce stade est de se connaître lui-même, pour être capable d'identifier ses zones de confort et de malaise, et de pouvoir les compenser auprès de ses collaborateurs ou experts externes. Sinon, il risque fort de créer à la fois des frustrations dans son équipe et des prises de décision tactiques et opportunistes qui ne servent pas l'intérêt de l'entreprise dans son ensemble mais uniquement de ceux qui les prennent. Pour celui qui se sait réticent aux nouvelles technologies, ou à la transparence dans les nouveaux modes de relation client par exemple, il peut être utile de prendre l'avis d'autres dirigeants qui auront fait des choix différents, chercher de vrais retours d'expérience, ou encore consulter divers experts pour trouver celui avec lequel on est le plus en affinité, plutôt que celui dont on parle le plus. Pour celui qui à l'extrême inverse est un geek, il peut être utile de s'astreindre à un pilotage très factuel des investissements réalisés, qui permettrait de rééquilibrer le biais sur-favorable à l'essai de toute nouveauté, parfois de manière trop décalée avec la clientèle ou la cible de l'entreprise.

Dans tous les cas, il n'y a aucune stratégie digitale normale à suivre ou à respecter, et les meilleures pratiques et cas d'études ne sont là que pour donner un éclairage et des idées : la clé de la réussite réside dans la cohérence entre ce que l'on est, ce que l'on aime faire et ce que l'on fait, charge aux dirigeants et aux managers d'entreprise d'en prendre acte le mieux possible avec leurs armes et leurs atouts spécifiques!

En conclusion, une stratégie digitale s'élabore en fonction de la stratégie de marque ou d'entreprise, et non pas en additionnant les multiples initiatives opérationnelles. Pour la concevoir correctement et identifier les bons niveaux de prise de décisions il faut s'interroger sur l'impact potentiel d'Internet sur l'activité globale puis sur les différentes fonctions de l'entreprise ou ses différentes marques. L'affinité des dirigeants avec les nouvelles technologies et leur style de management devront éclairer qualitativement les décisions, pour une bonne réussite collective et la cohérence des actions. Une fois les grands principes stratégiques posés, et les bons « leads » identifiés, chacun pourra établir le plan d'actions spécifique à son activité. Les pure players du web ne sont pas exclus de ce type d'analyse, qui peut les aider à mettre leur développement sur Internet en perspective des autres médias et canaux qu'utilisent leurs clients, et de sortir d'une logique qui est parfois trop "site-centric" pour aller vers une logique davantage "consumer-centric".

II. COMMENT CONSTRUIRE UNE STRATEGIE DIGITALE ?

II.2. Comment traduire une stratégie digitale en plan d'actions?



Résumé : traduire une stratégie digitale en plan d'actions doit se faire par étapes pour refléter la position relative d'Internet dans l'ensemble de la stratégie des moyens. Utiliser une trame de parcours client en lui associant les différents objectifs de la marque est une méthode qui permet d'organiser tous les contenus et actions et de les hiérarchiser, avant de creuser plus spécifiquement le plan d'actions digital.

Aujourd'hui les actions des entreprises sur Internet ne découlent pas nécessairement d'une stratégie digitale cohérente mais d'un mix d'incontournables (site, référencement...) et d'initiatives adhoc en fonction de diverses sollicitations et opportunités (applications mobiles, réseaux sociaux...). C'est ce qui rend d'ailleurs l'agrégation des données et indicateurs à suivre compliqué voire irréalisable dans certains cas. Ce n'est qu'en partant de la stratégie de marque ou d'entreprise qu'on peut concevoir une stratégie digitale efficace, qui permet de définir les bons indicateurs de performance à mesurer, du macro vers le micro.

Autant la réflexion stratégique peut se faire en parallèle des actions en cours de l'entreprise, autant quand il s'agit d'établir un nouveau plan d'actions, il est difficile de tout effacer et de repartir de zéro. Une double difficulté se pose donc à ce stade : comment traduire une stratégie digitale en un plan d'actions mesurables ? Et comment raccrocher les wagons avec les actions en cours pour que cette manière de procéder devienne réalité et ne reste pas un pur exercice théorique ? Il suffit de décomposer les étapes, en procédant d'abord à un « mapping » statique des actions, qui permet d'avoir une vue exhaustive sans jugement, puis en hiérarchisant et en faisant des choix en fonction des objectifs, moyens et contraintes. Avant de démarrer la mise en œuvre proprement dite, le plan d'actions ne doit surtout pas être myope et uniquement focalisé sur le digital, mais bien refléter la position **relative** d'internet dans le parcours client, au regard des autres médias et canaux : car c'est comme ça que le consommateur le vit, tout simplement ! (Note : nous détaillerons ici la démarche pour les fonctions marketing et communication principalement; elle peut s'appliquer de manière similaire aux autres filières de l'entreprise, par exemple pour la fonction RH, etc.)

Etape 1 : quel est le parcours « client » de ma marque ?

Un parcours client reflète les différentes phases par lesquelles passe un consommateur avant et après l'achat, phases auxquelles on fait correspondre les actions de l'entreprise. *Le parcours client ne doit pas être confondu avec le parcours d'achat en magasin*, car il est beaucoup plus large. C'est une démarche très utilisée en BtoB où les cycles de vente sont souvent longs, mais elle s'applique à l'identique en BtoC ; dans ce dernier cas certaines étapes seront peut-être difficiles à différencier, mais de toute façon la réalité est toujours moins linéaire et séquencée

que le modèle, qui doit être utilisé pour cadrer la réflexion, pas pour la figer ! Quand la marque a plusieurs produits, elle peut faire un parcours client générique dans un premier temps, qui s'applique à sa catégorie en général, puis le décliner de manière plus précise pour certaines catégories/cibles. Par exemple, un fabricant/distributeur de meubles pourra avoir 2 grands parcours clients selon le niveau d'engagement potentiel de l'achat (quand je cherche à acheter une nouvelle cuisine, j'y réfléchis un peu plus que pour de la petite décoration ou des achats d'impulsion en magasin), et si besoin, pourra encore ensuite différencier le parcours d'un client « cuisine » par rapport à celui d'un client cherchant à acheter un nouveau lit, ou un nouveau mobilier de salon, etc. A chaque marque de savoir doser le niveau de précision, il vaut mieux éviter néanmoins d'aller trop loin dans le détail, quand le risque devient surtout d'engendrer des débats de sémantique interne sans impact marginal sur l'efficacité des actions. Le parcours présenté ici est un modèle générique, il faut bien sûr que chaque marque l'adapte à sa propre problématique.

Illustration d'un parcours client générique et correspondance avec des objectifs de marque

Côté consommateur/client		Côté marque		Responsabilité fonction/équipe
Insight	Type de besoin	Type d'objectif	But recherché	
« J'ai besoin ou envie d'un nouveau produit P (cuisine, ordinateur, ...) »	Emergence du besoin exprimé	Notoriété / Image	Que le consommateur pense à la marque et l'envisage ou tombe sur elle dans ses recherches	Communication
« Comment faire ? Qui peut m'aider, où me renseigner, où l'acheter ? »	Besoin large d'information et de renseignements	Intérêt / Considération	Que le consommateur considère la marque dans sa « shortlist » de finalistes	Marketing (attributs produit) – génération de prospects
« Je commence à avoir une idée précise de ce que je veux et auprès de quelle marque je peux le trouver, mais j'hésite entre X et Y... »	Besoin précis de preuves / comparaisons	Essai / Evaluation	Que le consommateur soit incité à acheter	
« J'ai décidé (a priori), je l'achète chez X et de telle manière (boutique, online, VPC, etc.) »	Achat	Achat (+ Xsell – Upsell)	Que l'achat se passe le mieux possible pour donner envie de revenir + que le panier soit le plus élevé possible etc.	Commercial
« Help, je galère avec l'installation ! » ... ou plus tard ... « Comment faire pour ... »	Besoin de support / service après vente – ou besoin de formation	Usage post-achat (SAV, formation...)	Que le consommateur puisse régler ses problèmes le plus rapidement possible, ou découvre toutes les possibilités de son produit pour rentabiliser son achat/investissement	SAV
« Tiens, ils font une offre intéressante chez X, on ne voulait pas renouveler notre produit X ? » ... Ou alors... « On a besoin de compléter ça, on va où ? » ... etc.	Emergence d'un nouveau besoin, problème ou envie...	Fidélisation / Ré-achat (Xsell – Upsell)	Que le consommateur considère automatiquement et si possible exclusivement la marque si un autre besoin se présente dans les catégories de produit de la marque, ou l'inciter à avoir de nouveaux besoins	CRM / Relation client

www.butter-cake.com

Étape 2 : quels contenus & actions pour répondre à chaque étape du parcours client ?

Une fois le parcours client posé, on fait correspondre à chaque étape les contenus et actions de la marque susceptibles d'y répondre. Il faut faire cet exercice indépendamment du canal de diffusion dans un premier temps, car certains contenus devront peut-être être accessibles au consommateur à travers plusieurs canaux. A part s'il s'agit d'une création pure, on part rarement de zéro à cette étape. Elle sert plutôt à lister l'exhaustivité des types de contenus existants dans l'entreprise et à les disposer d'une manière « user-centric », c'est-à-dire de la manière dont un consommateur/client peut les solliciter plutôt qu'en fonction du département interne qui s'en charge. C'est important car dans la réalité, les contenus ne rentrent pas dans des cases fixes : certains contenus très sophistiqués peuvent intéresser des consommateurs/prospects qui sont encore très en amont dans leur parcours d'achat, d'autres peuvent correspondre à plusieurs étapes du parcours... On peut ainsi identifier et construire des contenus modulables qui peuvent répondre à différents niveaux de besoins : par exemple, les témoignages clients en BtoB, qu'on pourra présenter sous différentes formes (liste simple, version texte avec résumé de quelques lignes, version vidéo, etc.). Un prospect très en amont se contentera de jeter un œil à la liste des références sans creuser, par contre si la marque l'intéresse il reviendra peut-être en détail plus tard pour étudier un ou deux témoignages de manière plus approfondie.

Quels types de contenus pour quels besoins du consommateur? - Exemple de correspondance pour un parcours client type -

	Notoriété / Image	Intérêt / Considération	Essai / Evaluation	Achat	Service après-vente / Usage	Fidélisation / Ré-achat
BtoC	- Campagnes de communication & de RP	- Avis consommateurs - Témoignages clients - Feedbacks d'utilisateurs - Articles de presse, blogs, forums... - Informations sur le site de la marque / entreprise...	- Simulateurs à distance - Vidéos de démo - Comparatifs vs autres marques (comparateurs, blogs spécialisés) - Echantillonnage gratuit...	- Parcours d'achat et aide / incitations (en magasin, en ligne,...)	- SAV & support (tél, en ligne, sur site/à domicile...) - FAQ - Tutoriaux et formations (en ligne, sur place...)	- Qualité du produit et du service client - Avantages, offres, privilèges, programme de fidélisation...
BtoB	- Campagnes de communication & de RP	- Livres blancs - Podcasts / Webcasts - Etudes de cas - Témoignages clients - Petits-déjeuners / séminaires...	- Version d'évaluation - Etudes de cas comparatives et de ROI - Etude de faisabilité...	- Visite sur site - Conditions de vente, garanties,...	- Tutoriaux - Support sur place et à distance - Formations...	- Qualité du produit et du service client - Avantages, offres, privilèges, ...

www.butter-cake.com

Etape 3 : le rôle du digital dans le parcours client (= pourquoi les consommateurs utilisent internet et à quels moments dans un parcours client)

Une fois qu'on a une vue complète des contenus existants (ou nécessaires à créer) en fonction du parcours client, on croise avec les motivations des internautes (pourquoi ils utilisent Internet), pour déterminer le rôle des différents médias/canaux digitaux dans le parcours client. Internet étant un média de « push » et de « pull », il est toujours à la croisée des chemins des marques et des consommateurs, et donc de leurs objectifs respectifs.

Elaboration d'un plan d'actions digital: Mapping des contenus et des actions par croisement des objectifs de la marque et du consommateur (Push & Pull)

Motivations d'un consommateur sur Internet par rapport à une marque	Objectifs d'une marque					
	Notoriété / Image	Intérêt / Considération	Essai / Evaluation	Achat	Service après-vente / Usage	Fidélisation / Ré-achat
Recherche d'informations <i>(dont une partie HORS contact direct avec la marque – échange avec d'autres consommateurs/clients)</i>		> Positionnement des contenus disponibles et hiérarchisation				
Relationnel: <i>entrer en contact (avec consos, clients...)</i>		> Identification des contenus manquants: à générer ou à produire				
Utilisation / Consommation: <i>gratuite ou transactionnelle</i>		> Correspondance avec les actions à réaliser pour cela et les responsabilités fonctionnelles (communication, marketing, commercial, SAV, CRM...)				
Production / Participation <i>(avis, etc.)</i>						

www.butter-cake.com

Etape 4 : Comment hiérarchiser les actions selon les canaux ?

Quand le plan d'actions digital théorique est élaboré, reste une dernière étape à franchir avant de démarrer la mise en œuvre : la hiérarchisation des actions et l'arbitrage entre certaines, en fonction des objectifs, moyens et contraintes. Il est rare qu'on puisse directement tout faire, par manque de budget, d'équipes, ou de temps... Cet arbitrage correspond à la stratégie des moyens qui sera finalement choisie. Quelques questions utiles à se poser pour faire les bons choix :

- Le rôle d'Internet à chaque étape du parcours, par rapport à un autre média/canal, et comment répartir les budgets/actions de manière optimale entre eux. Par exemple, pour développer la notoriété massive d'une marque BtoC, aujourd'hui encore, rien ne vaut la télévision. Si

l'entreprise en a les moyens, Internet ne jouera qu'un rôle complémentaire à la télé ou aux autres médias traditionnels à ce stade. Si l'entreprise n'a pas le budget nécessaire, elle pourra envisager un autre mix de médias, jusqu'à une action purement digitale, mais qui du coup devra être très ciblée pour être efficace.

- Le bon équilibre entre les contenus/actions de « push » et les contenus/actions de « pull », selon l'expérience du secteur et de la catégorie de produits, la stratégie de la marque, ses moyens financiers...

- Les contenus / actions indispensables vs les « nice to have » : quels sont les contenus qui me donnent un vrai avantage concurrentiel, ceux dont le consommateur ne pourra se passer sous peine de ne pas me faire confiance, ceux qui sont sympas mais pas utiles dans l'immédiat ?...

- Les contenus modulables (en termes de format, de profondeur de détails...) et exploitables pour différents canaux vs les contenus « mono canal »

En conclusion, ce qui fait le lien entre une stratégie de marque et son plan d'actions digital est le parcours client, qui permet ainsi à la marque de croiser les actions qui servent ses objectifs immédiats aux actions permettant de répondre aux besoins du consommateur, et d'y répondre au mieux. Le consommateur/client étant par définition multi-canal, un plan d'actions digital doit être conçu de manière relative aux autres médias et canaux. L'arbitrage pour construire la stratégie des moyens optimale se fait en fonction des objectifs, moyens et contraintes de l'entreprise, les contenus et actions choisis devant permettre d'alimenter les bons indicateurs de performance. Cette démarche n'est pas très compliquée à mettre en œuvre et a le mérite d'obliger l'entreprise à « poser » ses actions et les confronter entre elles plutôt que de continuer à produire du contenu en silo. Elle permet d'identifier des zones d'opportunités et des zones d'optimisation de l'existant, et de mettre en perspective en les reliant entre elles les actions des différents départements internes. Ce qui ne peut se faire si on n'a pas bien identifié les bons indicateurs de performance à suivre, en fonction de la stratégie de l'entreprise, ce qui sera l'objet du prochain article.

II. COMMENT CONSTRUIRE UNE STRATEGIE DIGITALE ?

II.3. Comment piloter et mesurer un plan d'actions digital? Quels sont les bons indicateurs de performance?



Résumé : les deux principaux problèmes liés au pilotage stratégique des actions digitales sont liés : un excès de données disponibles et la difficulté de les agréger entre elles et avec d'autres médias. C'est le point de vue de départ qui fausse la donne : en partant de l'opérationnel et de ce qu'on peut mesurer, les additions et comparaisons rendent myope et se font au mauvais niveau. Il faut partir des objectifs stratégiques et des critères de succès et d'échec pour définir les bons indicateurs, en ne confondant pas indicateurs d'objectifs et indicateurs tactiques de « chemin ». Le bon rythme de pilotage en découlera rétroactivement.

Contrairement à d'autres médias, Internet ne souffre pas d'un manque de données ou de traçabilité, mais plutôt de l'inverse: il y a tellement de données et d'indicateurs que le risque est plutôt de développer une frénésie de mesure qui n'aide pas plus au bon pilotage d'une activité que son absence totale, car elle crée des biais : vers la surenchère et la sur-valorisation des données quantitatives, d'une part, au détriment de l'appréciation qualitative des événements mesurés; vers le manque d'autonomie et de recul dans la réflexion, d'autre part, où le moindre lien manquant entre deux informations devient problématique, pour ne citer que ces deux travers fréquents.

Or une stratégie d'entreprise ne se pilote ni au CPM ni au CPA. Est-il vraiment utile de tout mesurer, ou s'agit-il plutôt de définir les bons indicateurs en fonction des objectifs souhaités ? Est-ce utile d'avoir pléthore d'indicateurs si l'on ne peut mettre en perspective différents types d'actions entre elles, sur le web mais aussi avec d'autres médias et canaux ?

Ces 2 problèmes apparemment séparés sont liés car tous les deux tributaires du point de vue de départ: quand on part de l'échelle opérationnelle, comparer web et télé par exemple peut donner l'impression de vouloir additionner des choux et des carottes, les débats risquent d'être infinis. On ne peut les comparer qu'en perspective des objectifs stratégiques, en regardant à quel niveau et comment chaque action y contribue, quantitativement autant que qualitativement d'ailleurs. Le bon rythme de pilotage en découlera.

Comment définir les bons indicateurs à suivre ?

- Les bons indicateurs sont relatifs aux objectifs :

Pour savoir ce qu'on doit mesurer, il ne faut pas partir de ce qu'on peut mesurer, mais de ce qu'on veut obtenir comme résultats, et quels seraient les critères de succès ou d'échec. Au

niveau d'une stratégie d'entreprise, cela signifie que le rôle d'internet, dans ses différentes composantes et contributions possibles à la stratégie, a été clairement défini (à une marge d'erreur et de retour d'expérience près, bien sûr).

Définition d'objectifs marketing/communication multicanaux - Exemple d'approche macro -

Exemple		Objectifs marketing & communication d'une marque X					
		Notoriété / Image	Intérêt / Considération	Essai / Evaluation	Achat	Service après-vente / Usage	Fidélisation / Ré-achat
Objectifs souhaités		- Notoriété spontanée / assistée: - Dimensions clés image: ...	- Taux de pénétration ...	- Prospects qualifiés - % ventes promotionnelles ...	- Part de marché - Ventes / Marge - Panier moyen ...	- Activité SAV, réactivité, qualité...	- Churn - Ancienneté clients - Cross-sell / Up-sell ...
Principales actions et budget associé		- Campagne médias - RP - Refonte site - Référencement ...	- Community management - RP / relations influenceurs - Campagne de marketing direct...	- Production de vidéos démos - Journée « portes ouvertes » / Distribution d'échantillons...	- Mise à jour brochures et fiches d'aide à la vente...	- Application mobile spécifique - Formation conseillers nouveaux produits - Community management ...	- Programme de partenariats - Opération ventes privées 2x ...
Répartition objectifs & budget / canal	TV	X€ = X% budget					
	Radio	...					
	Presse						
	Internet						
	Evénements						
	Points de vente						
	...						

www.butter-cake.com

Cette approche rend immédiatement perceptible la **singularité potentielle de toute stratégie digitale**: les bonnes et mauvaises pratiques décrites en abondance ne doivent être qu'une source d'inspiration mais en aucun cas un modèle à appliquer littéralement (et idem pour les KPIs clés), car l'intégration et la contribution des médias digitaux à une stratégie d'entreprise varient considérablement d'une entreprise à une autre, et d'une stratégie possible à une autre.

Exemple de hiérarchisation différente des objectifs et donc des KPIs en fonction de stratégies de marque différentes

Exemple: 2 marques du secteur cosmétique		
Positionnement et stratégie de communication	Positionnement marque n°1 : - Grand public - Distribution GMS - Image très aspirationale, glamour, incarnée par des actrices et mannequins célèbres - Offre large, renouvellement fréquent, prix accessibles : l'innovation à portée de tous - Stratégie média concentrée sur la télévision et les médias nationaux à fort impact + relais sur les médias digitaux	Positionnement marque n°2 : - Niche - Cosmétique naturelle et bio - Distribution sélective - Image très communautaire, forte incitation à la participation des clientes et de leurs feedbacks, animations locales dans et autour des magasins, « évangélisation » - Offre plus limitée, produits phares de la gamme permanents, prix plus élevés - Stratégie de communication de niche : web, presse ciblée, blogs et influenceurs...
Stratégie de croissance	- Stratégie de volume certainement très tributaire de la communication et du prix en magasin : nécessité d'une « conquête » permanente des clientes	- Stratégie de valeur très liée à la qualité du service et de l'esprit de communauté qui deviennent des piliers de l'image de marque – probablement une forte proportion de clientes fidèles
Indicateurs clés à suivre pour leur impact sur les ventes	- Notoriété et image de marque primordiales à suivre - Forte élasticité du prix vs concurrents directs ?	- Qualité du service, engagement et satisfaction clientes primordiales à suivre > Faible élasticité du prix probablement
Questions clés à se poser pour stratégie digitale (exemple)	- En quoi la stratégie digitale va/peut alimenter la notoriété et l'image de marque ? Que va-t-on chercher à développer : des contenus complémentaires aux vagues de communication grands médias, ou des duplications de ces dispositifs ? etc. Quelle stratégie sur les réseaux sociaux : infos produits et promotions ?	- Quel objectif prioritaire va être attribué à la stratégie digitale : développer la notoriété et élargir la communauté grâce au web? Générer du trafic en magasin ? Ou renforcer le sentiment d'appartenance et la relation client ?
Indicateurs potentiels à mesurer (exemple)	- Mesure de la contribution d'Internet à la notoriété et à l'image de marque, par rapport aux autres médias (via études quali et quanti par exemple) - Mise en perspective des indicateurs de réseaux sociaux (fans/followers, activité, engagement, viralité...) avec le volume et le comportement d'achat des clients de la marque	- Indicateurs d'e-réputation : suivi et analyse des feedbacks, avis et verbatim des consommateurs (online mais aussi dans magasins ou au téléphone) - Indicateurs d'engagement et de fidélité des clients : analyse comportementale des bases de données (panier moyen, récurrence, fréquence...), activité de la communauté en ligne...

www.butter-cake.com

L'exemple ci-dessus, qui n'est qu'une ébauche, permet d'illustrer 3 éléments importants :

- La stratégie digitale ne peut être dissociée des autres actions « offline », car les deux sont intrinsèquement liées par les usages mêmes des consommateurs, qui sont multi-canaux. Il faut donc raccrocher les objectifs internet et mobile aux objectifs stratégiques pour savoir à quel niveau ils se situent et comment les comparer aux autres canaux, avant de foncer la tête dans le guidon des webanalytics.

- La mesure de la contribution d'Internet aux objectifs stratégiques ne se fait pas uniquement "online", mais doit être intégrée à l'ensemble des études faites auprès des consommateurs (études qualitatives, quantitatives...) : c'est aussi comme cela qu'on pourra avoir une mise en perspective intéressante et relative de la contribution des différents canaux entre eux et dans le temps.

- Toutes les marques n'ont pas besoin d'avoir une approche aussi poussée dans toutes les dimensions du marketing et de la communication: pour certaines un programme CRM sera fondamental, pour d'autres (comme la marque n°1 dans notre exemple ci-dessus) il n'aura que peu d'intérêt au regard de la stratégie d'image et d'innovation, qui est le vrai levier de fidélisation de la clientèle. Idem pour l'e-réputation : autant il est important pour toutes les marques de savoir ce qui se dit d'elles sur internet, autant toutes n'ont pas besoin d'avoir le même niveau d'investissement logiciel et de community management, en fonction de leur marché, leur taille, leur stratégie commerciale...

- Il faut distinguer les indicateurs d'objectifs finaux des indicateurs tactiques intermédiaires de « chemin »:

En fonction de la stratégie choisie, un indicateur peut être clé pour une entreprise, et plus mineur pour une autre, comme dans l'exemple ci-dessus. Il faut donc savoir hiérarchiser et distinguer les indicateurs d'objectifs des indicateurs tactiques.

Les indicateurs d'objectifs finaux sont ceux qui sanctionnent la stratégie choisie, que son objectif ultime soit la pérennité de l'entreprise, sa rente dans 5 ans ou qu'elle tienne ses engagements (vs actionnaires, etc.): objectifs de ventes, marge, profit, rentabilité, équilibre financier... Une fois qu'ils sont définis au niveau de la direction générale, ils sont déclinés au niveau de chaque fonction en rapport avec la stratégie. Par exemple, pour une direction marketing/communication, ce seront la notoriété et l'image de l'entreprise, son profil de clients, la qualité et l'efficacité de la conversion des prospects en clients, etc.

Les indicateurs intermédiaires de « chemin » sont ceux qui permettent de savoir en cours de route si l'on est sur le bon chemin ou pas, mais ils ne doivent pas être confondus avec un objectif en soi. Ce sont des indicateurs tactiques et non stratégiques. Il y a très souvent confusion entre ces deux niveaux d'indicateurs, ne serait-ce que par simple management « mécanique » dans les entreprises : ce qui est un indicateur tactique au niveau du N+1 devient un objectif pour son subordonné ! Procéder ainsi simplifie peut-être la construction du tableau de bord en début d'année ou la définition des objectifs annuels du salarié, mais signifie surtout que l'entreprise se dote d'œillères qui risquent de l'empêcher d'ajuster ses tactiques d'actions en cours de route ! L'objectif final doit être le même pour tous les employés, quelque soit leur niveau hiérarchique au sein du département. Ce n'est pas l'objectif qui doit être réajusté aux différents niveaux hiérarchiques, c'est le niveau et la marge de manœuvre dans la contribution pour l'atteindre. Les indicateurs tactiques peuvent être autant des indicateurs de « bonne » route que des indicateurs de « mauvaise » route : des seuils d'alerte à suivre, des niveaux en-dessous desquels il ne faut pas tomber, etc.

Une fois les objectifs clairement définis, attribués à chaque média/canal au niveau stratégique puis hiérarchisés et déclinés au niveau tactique, ils pourront être regroupés au sein d'un tableau de bord qui en permettra le suivi et la comparaison dans le temps.

Correspondance des indicateurs online vs offline en marketing / communication - Exemple d'un parcours client en vue d'achat -

Objectifs MKG & COM *Exemple parcours d'achat*		Notoriété / Image	Intérêt / Considération	Essai / Evaluation	Achat
		> Génération de demande		> Génération de prospects	
OFFLINE	Médias	GRP	Viralité: reprise par d'autres médias Appels entrants	Echantillons distribués	
	RP	RV journalistes Conférences de presse Publications	Partage & Viralité: reprise du contenu par d'autres médias/ relais Appels entrants		
	Marketing direct		Abonnés NL Membres programme fidélité		
	Evénements		Nombre d'inscrits	Nombre de participants	
	Points de vente				CA Commandes Panier moyen
ONLINE	Site	CPM display Audience site web Taux de nouvelles visites	CPC CPA Pages vues / Temps passé Taux de rebond Téléchargements Participation (avis, commentaires, partage...)	CPA Téléchargements	CA Commandes Taux de conversion Panier moyen RFM Délai avant achat
	Campagnes de communication	CPM (display)	Participation & viralité (avis, commentaires, partage, ...)	CPA Téléchargements	
	Référencement (SEO & liens sponsorisés)	Positionnement dans résultats de recherche Pages indexées / total pages site	CPC Liens entrants vers site		
	Réseaux sociaux	Nombre de fans / followers	Niveau et type d'activité		
	Mobile		Téléchargement application Notes et avis	Usage de l'application	

www.butter-cake.com

Comment et à quel rythme piloter ?

Le bon rythme de pilotage se définit rétroactivement par rapport aux objectifs stratégiques à atteindre, et surtout pas à partir du présent et des données disponibles : c'est en regardant la distance par rapport à l'horizon qu'on avance, pas en regardant ses pieds ! Ce qui a l'air d'une lapalissade est pourtant une erreur fréquemment commise, souvent en conséquence d'une forte pression interne à « montrer » des résultats. Le problème, c'est qu'à force de regarder ses pieds, on peut avoir l'impression d'avancer plus vite mais on risque surtout de rentrer dans le mur...

Quelques indications utiles pour définir le bon rythme de pilotage :

- **Les contraintes de communication externe auxquelles est soumise l'entreprise**, qui définissent le niveau minimal de pilotage des objectifs stratégiques : par exemple, celles cotées en Bourse sont soumises à un rythme trimestriel, qui par défaut, peut tout à fait être un bon rythme minimal de suivi des indicateurs clés. Plus fréquemment que le trimestre, on n'est plus vraiment dans le pilotage stratégique mais plutôt dans le suivi des indicateurs tactiques des actions.

- **La fréquence de récolte des différentes données et leur disponibilité pour l'analyse**. La facilité et la rapidité de récolte de certaines données sur Internet peuvent permettre un rythme de pilotage plus serré en phase de lancement, par exemple, ou en phase de test, mais ne doivent

pas créer un biais accélérateur artificiel, qui contribue aux idées reçues sur Internet : non, tout n'y est pas immédiat, les consommateurs ou clients de l'autre côté sont les mêmes être humains, qu'ils soient en train de cliquer sur un lien ou de passer devant votre magasin. Dans le cadre d'une campagne de communication par exemple, les mesures d'audience TV ou radio se font au bout de plusieurs mois, ainsi que les baromètres de notoriété ou d'image de marque. Il faut donc savoir au préalable ce qu'on attend de chaque niveau et fréquence de mesure, pour ne pas risquer de confondre la proie et l'ombre, et savoir mesure garder dans son jugement : ni aller trop vite, ni attendre trop longtemps avant de corriger le tir.

- *Le temps nécessaire aux différentes actions de se mettre en place et d'avoir de l'impact*, qui est lié à la possibilité de les corriger : en effet, s'il n'y a pas de solution, il n'y a pas de problème ! Il ne sert à rien de mesurer des actions sur lesquelles on ne peut agir. Par exemple la mise en place d'actions visant à améliorer le référencement naturel peut prendre un certain temps avant d'avoir un impact visible, qu'il faut accepter de prendre pour en voir les résultats avant de changer de nouveau de stratégie. Même la mise en place d'achat de mots-clés peut prendre quelques semaines, en fonction de votre historicité chez Google par exemple. Il ne faut pas oublier qu'un tableau de bord ou une scorecard sont des outils pour aider à piloter l'activité, ils ne sont pas l'activité : mettre en place un rythme de reporting beaucoup plus rapide que le temps nécessaire aux actions peut créer une pression interne à la production continue de chiffres qui occupe les équipes à du traitement de tableaux Excel plus qu'à la réalisation de leurs actions, et qui peut même biaiser le choix des actions dans le seul but de remplir la scorecard à temps.

En conclusion, il n'est pas nécessaire d'être un expert du web pour définir les bons indicateurs d'objectifs et de pilotage d'une stratégie : c'est une question de bon sens et de logique, qui nécessite surtout que la stratégie soit claire et les priorités clairement établies. Le bon niveau d'indicateurs tactiques à suivre pour le pilotage des différentes actions peut nécessiter une expertise web plus poussée, notamment pour la connaissance des différents outils disponibles, mais il ne doit pas céder à la frénésie du « tout mesurer » sous peine de perdre le fil de l'objectif réel souhaité. Les benchmarks et études de cas disponibles sur le marché peuvent être utiles et intéressants surtout au démarrage de nouvelles actions, charge à l'entreprise de se faire ensuite sa propre expérience et d'établir ses propres critères internes, seule manière de creuser durablement son propre sillon et de ne pas être constamment tributaire des tendances et des stratégies des autres.

II. COMMENT CONSTRUIRE UNE STRATEGIE DIGITALE ?

II.4. Comment évoluer et innover dans sa communication digitale?



***Résumé:** les médias digitaux évoluent en permanence, avec des tendances longues et d'autres plus éphémères. Rester en phase avec son époque tout en faisant le bon choix des tendances à embrasser pour sa marque et ses clients est le juste équilibre à tenir en communication. Pour être proactives en ce sens, la veille et l'expérimentation sont des moyens que toutes les marques peuvent intégrer de manière permanente à leurs plans annuels.*

Les médias digitaux sont en constante évolution et de nouvelles tendances se créent tous les jours. Mais une stratégie de communication ne se change pas tous les jours. Une entreprise qui veut tenir son cap est-elle condamnée à laisser passer des opportunités intéressantes en cours d'année si elles ne cadrent pas avec la stratégie et les actions validées en début d'année ? Comment concilier ces deux tempos ? Comment faire le tri de toutes les nouveautés pour sélectionner celles qui seront particulièrement pertinentes pour l'entreprise ?

Innover en communication n'est pas nécessairement affaire de gros moyens, mais plutôt le résultat d'une posture d'ouverture et de curiosité qui peut être cultivée dans toutes les entreprises qui le souhaitent. Organiser sa veille et développer la culture de l'expérimentation sont deux moyens non exhaustifs de la développer, en partant des critères de sélection spécifiques à chaque marque, que sont son profil et celui de ses clients.

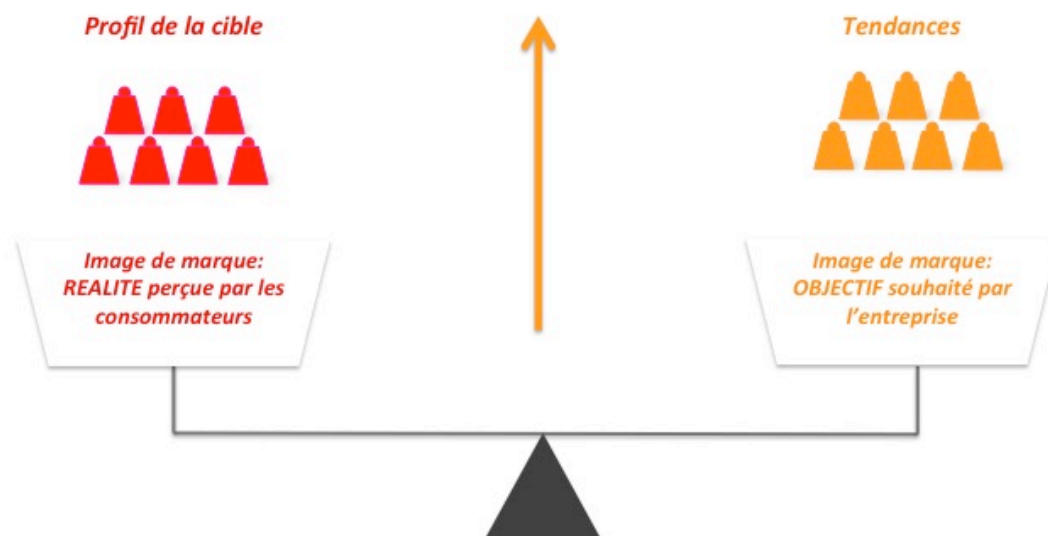
Comment caractériser l'innovation digitale et positionner la marque par rapport à cela?

Sur Internet il y a des tendances lourdes qui durent plusieurs années et d'autres beaucoup plus courtes. Il est important de les utiliser à propos : trop tarder à embrasser des tendances de fond peut ringardiser l'image d'une marque ; sauter d'une tendance à une autre sans ligne directrice peut la brouiller ou finir par coûter relativement cher par rapport aux bénéfices obtenus.

Savoir discerner si une tendance est une tendance de fond ou éphémère n'est pas toujours simple : question d'observation, d'expérience, de jugement, de chance parfois... Ce n'est donc pas forcément un critère absolu de décision, et mieux vaut parfois refaire plus tard qu'attendre trop longtemps avant de faire. Il est plus sûr de se donner des critères relatifs aux éléments qu'on maîtrise plutôt qu'à ceux qu'on ne maîtrise pas : pour une marque, des critères de réflexion et d'arbitrage relatifs à sa propre stratégie sont plus fiables que ceux uniquement basés sur des rapports d'analystes, un benchmark du marché ou des concurrents. Car l'innovation est une notion très relative : l'équilibre image vs efficacité est lié aux caractéristiques des 2 parties en présence, l'émetteur et le récepteur. La marque émettrice peut souhaiter innover dans sa communication, si sa cible n'est pas réceptrice aux moyens utilisés,

ou si le décalage est trop important, la meilleure idée ou exécution peut tomber à plat. L'innovation en communication est toujours à évaluer en perspective de l'objectif souhaité, et du profil de clientèle ciblé. Ce sont donc ces deux paramètres qui peuvent constituer un axe d'arbitrage des nouveautés :

Les nouvelles tendances sont un outil d'équilibrage d'une image de marque dont le contre-poids est le profil de la cible



A chaque marque de bien caractériser au préalable ses objectifs en la matière : dimensions clés de l'image souhaitée par rapport aux dimensions clés perçues par les prospects et clients, le comblement du décalage étant l'objectif à atteindre.

Une fois les objectifs définis et les critères d'arbitrage clarifiés et partagés, comment se garantir des occasions de les exercer en cours d'année ? Intégrer des objectifs de veille et d'expérimentation au plan annuel de communication est une bonne manière de faire de l'innovation une préoccupation constante plutôt que la cerise sur le gâteau.

Comment intégrer l'innovation à un plan annuel de communication ?

L'innovation n'est pas le fait du hasard ou de moyens financiers mais d'abord celui d'une volonté continue, qui porte ses meilleurs fruits quand elle se traduit dans l'organisation et la posture même de l'entreprise. Intégrer des objectifs d'innovation dans le plan annuel et se fixer des revues régulières est une bonne manière de l'insérer dans la culture d'entreprise, et de signifier aux collaborateurs que ce n'est pas une tâche supplémentaire mais une mission de base. Comment fixer ces objectifs cependant ? Y'a-t-il un « degré » d'innovation à atteindre ? Comment peut-on fixer des objectifs de résultats si on ne sait pas, par définition en début

d'année, quelles sont toutes les idées neuves potentielles qu'on pourrait avoir envie d'intégrer en cours de route, puisque c'est tout le sujet ici ?

En fait toute la nuance est là, et elle est de taille : il ne s'agit pas de fixer des objectifs de RESULTATS, mais de **MOYENS** ! On ne peut se fixer des objectifs de résultats que quand une tendance est déjà avérée, qu'il y a déjà eu des benchmarks et des retours d'expérience qui peuvent donner une base d'estimation. Pour les tendances « lourdes », qui durent quelques années, c'est possible. Mais en se donnant uniquement des objectifs de résultats, l'envie et la volonté de tester des nouveautés s'émousseront rapidement car par définition, pour toutes les nouvelles tendances non avérées, l'échec est autant à envisager que la réussite si on ne regarde que le résultat final. Or l'innovation est autant un processus qu'un résultat, et trouver la meilleure pratique passe autant sinon plus par l'expérience que par le benchmarking, surtout sur Internet.

Définir des objectifs de moyens nécessite une discipline identique aux objectifs de résultats :

- un budget dédié
- un responsable identifié
- un périmètre de mission clarifié, autant en matière de veille que d'expérimentation
- un suivi régulier, via des indicateurs et la réalisation de bilans d'opérations et de comptes-rendus internes
- une implication de la direction similaire aux autres objectifs

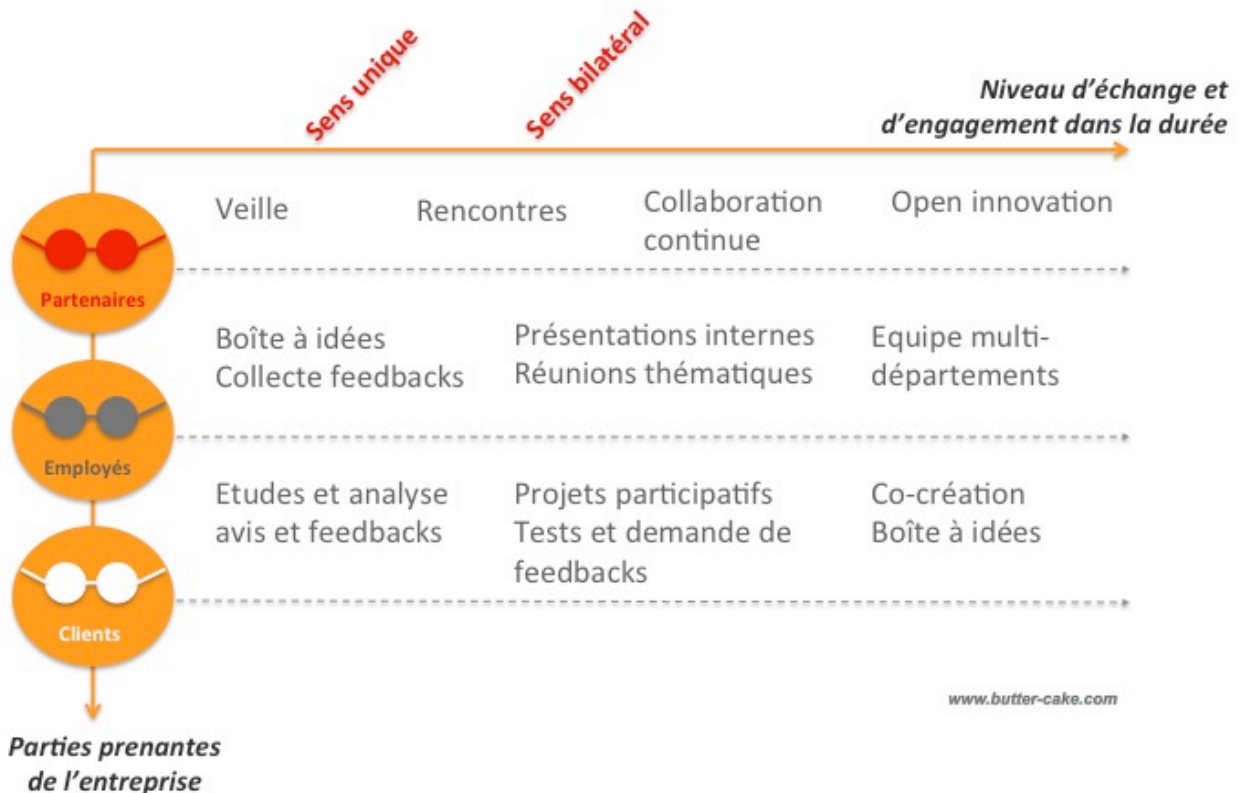
Le temps seul (ex : 15% de temps alloué à...) n'est pas un moyen, s'il n'est pas valorisé : s'il ne peut l'être par des résultats à atteindre, il faut qu'il soit associé à un budget pour que la volonté se traduise en action.

Les moyens à mettre en œuvre peuvent être variés, à chaque entreprise de réfléchir à ses besoins propres. Deux types de moyens qui peuvent s'appliquer à toutes les entreprises et qui s'alimentent mutuellement, sont la veille et l'expérimentation, qui sont des composantes intrinsèques de l'univers digital.

La veille :

Faire une veille des tendances et des innovations n'est pas une chose nouvelle en soi. Pour l'intégrer comme un objectif à part entière à un plan de communication, il faut cependant lui donner une autre dimension : en faire un projet collectif et partagé, passer d'une veille passive à une veille active voire pro-active. Cette différence d'attitude majeure se concrétise généralement par plus d'idées et de projets au bout du chemin. Comment faire ? Les idées ne manquent pas, en s'inspirant de toutes les nouvelles formes de collaboration permises par Internet. Quelques pistes dans l'illustration ci-dessous, qui croise niveau d'interactivité et parties prenantes de l'entreprise (trois pour l'exemple): ce n'est pas une structure classique pour envisager des projets de veille, mais c'est en changeant la manière d'aborder un sujet qu'on trouve souvent de nouvelles idées... La ligne peut être tenue entre la veille et l'expérimentation, chaque activité alimentant l'autre, et leurs formes n'étant limitées que par l'imagination. Ce qui fait bien souvent la différence n'est pas la matière de départ mais la manière dont le projet et les équipes sont gérés pour en tirer le plus de richesse(s) !

Pistes d'idées pour l'organisation d'un projet de veille collaboratif



L'expérimentation:

La possibilité de tester de nouvelles pratiques à moindre frais et avec une grande rapidité de feedback est un des bénéfices majeurs d'Internet. Quelque soit la qualité de l'idée sur papier, l'expérience est la meilleure manière de tirer bénéfice d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau service : elle permet de se l'approprier, de l'adapter par itération aux besoins spécifiques de la marque et de ses consommateurs, et d'embrasser ainsi les nouvelles tendances sans être tributaire de la façon dont les autres les pratiquent.

Une manière d'intégrer l'expérimentation à un plan annuel de communication est de définir un plan de tests de médias et services émergents, par exemple: dont une partie peut être définie en cours d'année, et le reste complété au fur et à mesure de la veille ou des opportunités en cours d'année. Ce plan de tests peut être concentré (sur une cible, sur un produit/service spécifique de la marque, sur une région géographique particulière, sur un canal particulier...) ou être plus ouvert. La réalisation récurrente de tests peut nécessiter de revoir la gestion de projet ou l'organisation interne ; si le test est vu comme un facteur de retard ou d'inefficacité, il ne sera jamais réalisé correctement (par ex. : tests de différentes versions d'emails / newsletters / pages de sites, etc.).

La ligne peut être tenue entre la veille et l'expérimentation, chaque activité alimentant l'autre, et leurs formes n'étant limitées que par l'imagination. Ce qui fait bien souvent la différence

n'est pas la matière de départ mais la manière dont le projet et les équipes sont gérés pour en tirer le plus de richesse(s) !

En conclusion, les médias digitaux bougent en permanence, mais il n'y pas de nouvelle révolution tous les jours. Les tendances à suivre sont souvent relatives : la meilleure manière de faire la part du bon et du moins bon est de commencer par se définir soi-même vis-à-vis de l'innovation, pour clarifier sa posture de marque ou d'entreprise, la même nouveauté ne profitant pas à toutes les marques de la même manière. L'innovation est aussi un processus : c'est en développant une culture d'entreprise tournée vers cela, au-delà des équipes directement responsables, et en pratiquant la veille et l'expérimentation permanentes, qu'on se donne les meilleures chances d'intégrer au bon moment et de la bonne manière les nouveautés qui alimenteront positivement et efficacement une stratégie de marque ou d'entreprise.

CONCLUSION:

Comment utiliser ce livre ? Cas pratiques d'applications

Ce livre ne s'adresse pas uniquement aux entreprises en création ou en repositionnement, et n'est pas une méthode à suivre de bout en bout, bien au contraire. Dans une grande majorité de cas, les changements au sein d'une entreprise et la prise de recul pour faire évoluer les actions en cours se font progressivement, par étapes, par itération, et en intégrant une variété de points de vue internes et externes. C'est ce genre de questionnement que ce livre peut accompagner : pour éclairer la vision interne d'un œil nouveau, pour challenger peut-être certaines idées reçues, pour aider à structurer la démarche, pour créer un référentiel interne commun à plusieurs équipes...

Quelques suggestions d'utilisation, en support des actions suivantes par exemple:

- Préparation des plans annuels de marketing / communication
 - Préparation d'un appel d'offres ou d'un brief de communication de marque
 - Refonte de site Internet et de stratégie de communication liée (référencement, contenus...)
 - Lancement ou évaluation d'une activité e-commerce, notamment sous l'angle du consommateur/client
 - Mise à plat des actions existantes pour optimisation de la stratégie digitale
 - Intégration de différentes actions online et offline autour du parcours client
 - Intégration d'Internet dans l'organisation interne et rôle des différents départements
 - Sélection de prestataires et répartition des périmètres
 - Evolution de la stratégie de marque ou d'entreprise et évaluation de l'impact d'Internet
 - Construction de tableaux de bord et pilotage, analyse de la contribution Internet vs autres canaux...
-

ANNEXE 1 :

Sources d'information

La liste ci-dessous regroupe les principales sources d'information citées dans ce document ainsi que les sources ayant servi dans la préparation de ce livre. Les liens vers les articles précis cités sont directement accessible en note de bas de page au sein du document.

Adviso : www.adviso.ca/blog

Alexa : www.alexa.com

AT Internet : www.atinternet.com

Bertrand Duperrin Bloc-Notes : www.duperrin.com

Best Buy : www.bestbuy.com

BMJ (British Medical Journal) : www.bmj.com

BtoB Online : www.btobonline.com

Consumer web search behaviour : diagrammatic illustration of wayfinding on the web, par Chris Hodkinson, Geoffrey Kiel et Janet R. McColl-Kennedy, Université du Queensland, 2000, accessible sur www.idealibrary.com

DeNA : <http://dena.jp>

Des souris et des hommes (Blog de Youmna Ovazza) : www.youmnaovazza.net

eMarketer : www.emarketer.com

Exact Target : www.exacttarget.com

Facebook : www.facebook.com

Fast Company : www.fastcompany.com

Fleishman Hillard : www.fleishmanhillard.com

Harvard Business Review – Magazine Jan/Feb 2011 edition (<http://www.hbr.org>)

Hmmpolitik blog : www.hmmpolitik.fr

InternetActu : www.internetactu.net

Iprospect : www.iprospect.com

Ipsos MediaCT : www.ipsos.fr/ipsos-mediact

Jakob Nielsen Alertbox : www.useit.com

Jive Community : <https://community.jivesoftware.com>

Journal du Net : www.journaldunet.com

Lexington eBusiness Consulting : <http://msprague.com>

Lightspeed research : www.lightspeedresearch.com

Marketing Profs : www.marketingprofs.com

Mashable : www.mashable.com

M@rsouin (Môle de Recherche sur la Société et les Usages d'Internet) : www.marsouin.org

Médiaculture blog : www.mediaculture.fr

Médiamétrie / Mobile Consumer Insight et Nielsen Net Ratings: www.mediametrie.fr

MRM LAB : www.mrmlab.net

NMHC (National Multi Housing Council) : www.nmhc.org

Nielsen : <http://blog.nielsen.com>

Nielsen Norman Group : www.nngroup.com

Olivier Ezratty : www.oezratty.net

Scribd : www.scribd.com

Search Engine Land : <http://searchengineland.com>

Seattle SEO Consultant : <http://seattleseoconsultant.com>

Sistrix : www.sistrix.com

Small business trends : <http://smallbiztrends.com>

TechCrunch : www.techcrunch.com
The Tap, Tap, Tap blog : <http://thetaptaptap.wordpress.com/>
Time : www.time.com
TNS Digital Life : discoverdigitallife.com
TNS Sofres : www.tns-sofres.com
Twitter : www.twitter.com
Tumblr : www.tumblr.com
Twitip : www.twitip.com
Universal Mc Cann / Wave5 study : www.umww.com
University of Connecticut Department of Economics, IDEAS Repec : <http://ideas.repec.org>
Wikipedia : www.wikipedia.org
Yahoo Research Center : <http://research.yahoo.com>
Zappos : www.zappos.com
ZeroMillion.com : www.zeromillion.com
ZD Net : www.zdnet.com

ANNEXE 2 :

Glossaire des principaux acronymes et termes de jargon utilisés

(source : Wikipedia + interprétation personnelle)

Co-crédation : la co-crédation consiste, pour une entreprise, à développer des produits ou services en collaboration active avec ses clients.

Community management : gestion de communautés. Terme utilisé pour désigner un « nouveau » mode de relation client et partenaires dans les entreprises qui se base sur l'échange interactif et l'animation proactive de la cible considérée comme une communauté homogène.

CPA : Coût Par Action. Montant payé par un annonceur pour l'action qui sera réalisée par l'internaute (par exemple, un achat).

CPC : Coût Par Clic. Montant payé par un annonceur à un moteur de recherche ou un éditeur de site pour un clic amenant un visiteur depuis le lien d'une publicité (texte, image, vidéo...) vers le site de l'annonceur.

CPL : Coût Par Lead (ou prospect). Montant payé par un annonceur pour générer un « prospect » sur Internet selon un critère défini par l'annonceur (inscription à une newsletter, téléchargement d'un document, etc.). CPA et CPL sont souvent synonymes dans la pratique, la nuance est tenue entre les deux et dépend du critère défini par l'annonceur pour qualifier l'action ou le niveau de qualification du prospect.

CPM : Coût Pour Mille impressions (ou mille pages vues). Unité servant à mesurer le coût d'achat d'un espace publicitaire sur un site internet.

Display : afficher. Terme utilisé pour parler de l'affichage publicitaire sur internet, désignant généralement les bannières publicitaires visuelles.

E-réputation : La cyber-réputation, ou réputation numérique¹, est l'image que les internautes se font d'une marque ou d'une personne en fonction de traces la concernant sur le Web

FAI : Fournisseurs d'Accès à Internet.

FAQ : Frequently Asked Questions ou questions les plus fréquemment posées.

GRP : Gross Rating Point, qui se traduit littéralement par « Point de couverture brute » en français. Sigle utilisé dans le cadre de communications publicitaires. Il représente un indice de pression d'une campagne publicitaire sur une cible définie. Il s'agit du nombre moyen de chances de contacts d'une campagne publicitaire rapporté à 100 personnes de la cible étudiée. Le GRP est calculé à l'aide de la formule suivante : taux de couverture (ou taux de pénétration) × Taux de répétition moyen.

KPI : Key Performance Indicators ou indicateurs clés de performance d'une marque / entreprise (généralement financiers).

Offline : « déconnecté ». Jargon de marketing/communication synonyme des médias traditionnels « hors ligne » = non connectés à Internet, plus particulièrement les supports imprimés.

Online : en ligne = connecté à Internet.

Open innovation : innovation ouverte ou innovation distribuée. Terme promu par Henry Chesbrough, professeur et directeur du centre pour l'innovation ouverte à Berkeley. C'est un mode d'innovation basé sur le partage, la collaboration et la sérendipité, qui peut concerner tous les domaines de la recherche et qui peut être compatible avec une économie de marché (*source : Wikipedia*).

Pull : signifie littéralement « tirer ». Jargon de communication utilisé pour définir les actions qui vont « attirer » le consommateur à la marque en le motivant à agir de lui-même pour ce faire (par opposition aux actions de « push »). Par exemple, le référencement est une action de « pull », car elle consiste à positionner la marque sur le parcours du consommateur au moment où il aura besoin de sa catégorie de produits.

Push : signifie littéralement « pousser ». Jargon de communication utilisé pour définir les actions que la marque va émettre directement à l'encontre du consommateur sans y avoir été spécifiquement invitée au préalable (au risque d'être intrusive). Par exemple, un emailing ou un SMS est une action de push généralement.

RFM : (Récence Fréquence Montant). Méthode de segmentation des clients en fonction de leurs comportements d'achat.

SAV : Service Après-Vente.

User-centric : centré sur l'utilisateur. Se dit généralement d'une approche ou analyse mettant l'utilisateur au centre et partant de son parcours ou de ses besoins (généralement utilisée en opposition à une approche « site-centric »).

Site-centric : centré sur le site web. Se dit généralement d'une approche ou analyse mettant le site et ses données au centre ou partant d'elles (généralement utilisée en opposition à une approche « user-centric »).

Webanalytics : données d'analyse disponibles sur Internet (mesures d'audience, de fréquentation et d'action sur Internet, site-centric ou user-centric).