

Ministère de la culture



Exploitation des données personnelles

Enjeux et perspectives du data marketing appliqué à la
diffusion des films en salles

Mémoire de fin d'études

SEGUY Pierre

Exploitation — Promotion 2019

Tuteur : Antoine Gouiffes-Yan

21 avril 2019

Sous la direction de Eric Vicente et Etienne Ollagnier

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
REMERCIEMENTS	4
INTRODUCTION	6
I. DONNÉES PERSONNELLES : ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE RÉVOLUTION DIGITALE	9
CHAPITRE 1 : ENTRÉE DANS L'UNIVERS DES DATA	9
1. De l'ère du site web à l'ère des données	9
<i>a. Une digitalisation de nos vies</i>	<i>9</i>
<i>b. Les algorithmes : outil de base du développement informatique</i>	<i>10</i>
2. Qu'est-ce que la data ?	12
<i>a. Variabilité</i>	<i>12</i>
<i>b. Volume</i>	<i>16</i>
<i>c. Véracité</i>	<i>16</i>
<i>d. Vitesse</i>	<i>16</i>
<i>e. Valeur</i>	<i>17</i>
CHAPITRE 2 : LA DATA AU COEUR DES ENJEUX DU MARKETING MODERNE	17
1. Des opportunités pour les entreprises	17
<i>a. La technologie au service de l'expérience client</i>	<i>17</i>
<i>b. Des difficultés à opérer sa transformation digitale</i>	<i>18</i>
<i>c. Exemple de manipulation des données : la politique</i>	<i>19</i>
2. Une mutation de l'écosystème publicitaire	20
<i>a. Un nouveau standard publicitaire : le programmatique</i>	<i>20</i>
<i>b. Réseaux sociaux : un modèle publicitaire adapté aux nouveaux usages</i>	<i>25</i>
<i>c. Une nécessité de régulation : le RGPD</i>	<i>27</i>

3. Appropriation des outils par les industries culturelles	29
<i>a. Convergence numérique</i>	29
<i>b. Le cas Netflix</i>	30
II. LE DATA MARKETING APPLIQUÉ À LA DISTRIBUTION ET À L'EXPLOITATION	37
CHAPITRE 1 : DISTRIBUTION	37
1. Apports du data marketing pour la distribution	37
<i>a. Optimisation des investissements</i>	37
<i>b. Marketing affinitaire : améliorer son ciblage</i>	38
<i>c. Géolocalisation</i>	42
<i>d. Arrivée de la publicité segmentée sur IPTV et Replay</i>	43
<i>e. Scénarisation des campagnes avec le retargeting</i>	46
<i>f. Personnalisation du contenu</i>	48
2. Des freins à l'exploitation des données	50
<i>a. Un manque de visibilité sur le parcours-client</i>	50
<i>b. Confrontation de la publicité sociale aux nouveaux critères de légitimité sur Internet</i>	54
<i>c. Le risque de l'hyper-ciblage</i>	56
<i>d. Un fossé de moyens entre studios et indépendants</i>	58
CHAPITRE 2 : EXPLOITATION	61
1. Les pratiques digitales des salles de cinéma	61
<i>a. Une prise de conscience freinée par un manque de moyens</i>	61
<i>b. Un désir de personnalisation du message</i>	62
<i>c. Un besoin d'accompagnement</i>	63
<i>d. Où en sont les salles dans le traitement de leurs données ?</i>	64
2. Enjeux de l'exploitation des données spectateurs	67
<i>a. Collecte des données</i>	67

<i>b. Des possibilités de segmentation</i>	70
<i>c. Élaboration d'une communication personnalisée</i>	73
<i>d. Développer le trade marketing : la data au service des films</i>	78
3. Des points de vigilance	81
<i>a. Le risque d'un fossé digital</i>	81
<i>b. Algorithmes et diversité font-ils bon ménage ?</i>	84
CONCLUSION	88
BIBLIOGRAPHIE	91

REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier dans un premier temps mon directeur de département Eric Vicente pour son aide précieuse, tant dans la réalisation de ce mémoire que dans le succès de mon stage de fin d'études.

Merci à mon directeur de mémoire, Antoine Gouiffes-Yan, pour ses conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Pour son suivi pendant mon cursus à la Fémis, un grand merci à Marie-José Elana pour son implication dans le bon déroulement de ces deux années très enrichissantes. Merci également à mes camarades de promotion Alix, Audrey, Benoit, Camille, Louise, Thibault et Yasmine pour ces deux belles années passées ensemble.

Pour le temps consacré à la réalisation d'un entretien, merci à Sarah Lewthwaite, Julien Elalouf, Corentin Cadet, Guillaume Boissel, Stephan Miché, Mathieu Gayet, Adrien Thollon, Alexis Mader et Mathieu Guilloux.

Je tiens également à remercier toute l'équipe d'ARP Sélection qui m'a accueilli pour mon stage de fin d'études. Merci tout particulièrement à Nawid Sarem, aux côtés de qui j'ai beaucoup appris sur le fonctionnement des outils du marketing digital.

INTRODUCTION

Dans leur numéro de décembre 2018, les Cahiers du cinéma consacraient un long dossier aux nouvelles technologies. Funèbre, la Une faisait flotter trois écrans connectés dans un océan noir et portait l'interrogation suivante : « Dans quel monde entrons-nous ? ». C'est cette question qui m'a poussé à réaliser un mémoire sur l'utilisation de la data, ou données personnelles, par les filières de l'exploitation et de la distribution. Alors que je m'apprête à intégrer professionnellement ce secteur, j'ai voulu comprendre le fonctionnement et l'apport des outils qui se cachent derrière ce terme. La « guerre des mondes » annoncée par Stéphane Delorme dans son édito¹ ouvre une réflexion nécessaire sur le devenir de la culture à l'ère numérique. « On nous explique qu'on ne peut pas vivre sans les GAFA², alors qu'il suffit de ne pas commander sur Amazon, de sortir ses jambes et d'aller au commerce du coin »³, plaide Stéphane Delorme. Si ce refus d'entrer dans le jeu des GAFA est compréhensible, la technologie s'est pour autant emparée de toutes nos pratiques. Il est important de porter un regard critique sur l'évolution de nos sociétés hyperconnectées, mais le numérique doit également être considéré comme un outil de simplification des activités liées aux industries, culturelles ou non.

Dans ce nouvel écosystème numérique, l'exploitation de nos données personnelles s'est affirmée comme l'outil idéal pour piloter nos usages. Internet a entraîné une démultiplication de l'offre de contenus. Très vite, la redéfinition de nombreux secteurs s'est opérée par le traitement automatisé de masses informationnelles permettant une connaissance accrue des usages et préférences de chacun. Cette cartographie de nos goûts a fait évoluer le marketing vers une personnalisation du message publicitaire, devenue indispensable au vu de la sursollicitation qui caractérise notre époque. Surtout, le digital a bouleversé le parcours d'achat des consommateurs. Comme le souligne l'ingénieur Julien Hirth, « D'un être passif à séduire à grand renfort de messages

¹ Stéphane Delorme, « La guerre des mondes », Les Cahiers du cinéma, n°750, décembre 2018.

² Acronyme désignant initialement Google, Apple, Facebook et Amazon. Il qualifie aujourd'hui les grands acteurs américains d'Internet.

³ Stéphane Delorme, *op. cit.*

commerciaux, le consommateur est devenu informé et critique, mobile et connecté, méfiant et lassé »⁴. Nous sommes effectivement inondés de messages publicitaires sur tous nos écrans. Pour rester compétitif dans cet écosystème, il devient donc indispensable de prendre le client en considération, avant le produit. Cela passe par une interaction personnalisée avec chaque consommateur. Et pour mettre en place une telle relation, l'entreprise a besoin de données.

L'intégration de ces pratiques aux industries culturelles soulève plusieurs questions. La recommandation d'un bien culturel à travers un processus de calcul automatisé peut être considérée comme une contradiction totale avec la formation du goût dans le domaine des arts. Néanmoins, il ne s'agit pas ici de confier tout le processus de décision à des machines. Les outils de ciblage rendus possibles par l'exploitation des données doivent être vus comme un moyen d'optimiser les résultats publicitaires, en s'adressant à la bonne personne et avec le message adéquat. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si des nouveaux acteurs émergents comme Netflix, Amazon ou Spotify ont consolidé leurs offres avec la connaissance de leurs abonnés. Nous nous arrêterons sur Netflix afin d'observer dans quelle mesure la société a bâti son modèle autour de la recommandation algorithmique.

À travers ce mémoire, nous nous proposons de définir les outils marketing liés à l'exploitation des données personnelles en vue de déterminer leur adaptation à la consommation de films en salles. Il s'agira également de s'interroger sur les avantages liés à la personnalisation du message dans ce cadre. Nous verrons que l'intérêt du ciblage publicitaire sera différent en fonction des typologies de films. Par ailleurs, il conviendra de s'interroger des capacités de la filière à opérer une transformation digitale de ses pratiques, la mise en place des outils s'avérant souvent coûteuse.

En effet, l'industrie française affiche un retard au démarrage sur la question du Big Data. Nous verrons que les raisons à cela sont multiples. Le concept même d'exploitation des données personnelles invite à la méfiance, particulièrement en France où l'industrie cinématographique a su préserver sa singularité face au cinéma des studios. Dans l'inconscient collectif, le Big Data est associé au règne des GAFAs. On

⁴ Julien Hirth, *Le Data Marketing*, Eyrolles, 2015, p. 19.

comprend qu'une certaine méfiance soit liée à l'intégration de ces pratiques. Néanmoins, une prise de conscience vis-à-vis du digital est indispensable pour que la salle de cinéma reste attractive. L'avenir du cinéma en salles passera, entre autres, par une connaissance accrue des désirs du spectateur.

I. DONNÉES PERSONNELLES : ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE RÉVOLUTION DIGITALE

CHAPITRE 1 : ENTRÉE DANS L'UNIVERS DES DATA

1. De l'ère du site web à l'ère des données

a. Une digitalisation de nos vies

Nous assistons avec le numérique à une accélération retentissante du processus de numérisation de nos sociétés. En 2010, la production mondiale d'informations produites en deux jours s'élevait à 5 exaoctets⁵, soit autant qu'entre le début de la culture humaine et l'année 2003⁶. Chaque minute, sont envoyés 350 000 tweets, 15 millions de SMS et 200 millions de mails dans le monde, tandis que 250 gigaoctets d'informations sont archivés sur les serveurs de Facebook⁷. De plus en plus d'outils du quotidien sont connectés à Internet, créant tous de l'information exploitable. Pour les promoteurs du Big Data, les données représentent un gisement de valeur susceptible de relancer l'innovation, la productivité et la croissance. Si la première phase de l'ère numérique était celle du développement des sites web, la multiplication des objets connectés nous fait entrer dans « un monde plus intelligent » d'après Gilles Babinet, pour qui « tout porte à croire qu'une première ère, celle du Web, se termine, nous sommes, désormais, dans celle de la mesure, celle des data »⁸.

C'est l'interconnexion des données entre elles qui ouvre de nouvelles opportunités. Internet permet à la production de données de se faire au sein d'un réseau unifié qui utilise le même protocole IP pour véhiculer l'information. Par ailleurs, les données sont collectées sur une multitudes d'outils. À ce titre, une étude d'IHS a estimé que 75

⁵ Eo = 10¹⁸ octets.

⁶ Gilles Babinet, *Big Data, penser l'homme et le monde autrement, Le Passeur, 2015*, p. 16.

⁷ *Ibid.*, p. 15.

⁸ *Ibid.*, p. 21.

milliards d'objets connectés créeront de la data d'ici 2025⁹. Le principal défi de cette révolution digitale est de rendre intelligible et exploitable ce volume de données brutes. En effet, environ 95 % des données issues d'Internet sont dites « bruyantes », c'est-à-dire non structurées et dynamiques¹⁰. Par exemple, les données issues des réseaux sociaux sont principalement textuelles et nécessitent donc d'importants travaux pour les exploiter. Pour ranger ces données, se sont développés des procédés de calcul, les algorithmes, donnant aux machines des instructions mathématiques pour trier, agréger et représenter les informations.

b. Les algorithmes : outil de base du développement informatique

L'exploitation des données est longtemps restée insurmontable en raison d'un volume trop important à traiter. Des outils techniques d'analyse ont dû être inventés et, depuis une quinzaine d'années, une nouvelle génération d'algorithmes a été créée afin de gérer cette masse de données. Avec ces nouvelles technologies de calculs, l'informatique apporte finalement une solution au problème auquel elle a contribué : la surabondance d'informations.

Pour appréhender le fonctionnement des algorithmes, nous nous appuyons ici sur les ressources d'Interstices, revue de culture scientifique en ligne¹¹. Un algorithme détermine un procédé systématique pour une action (trier des objets, situer des villes sur une carte,...). La vertu essentielle des algorithmes est de permettre l'exécution optimisée de procédés répétitifs, essentiellement grâce à la formalisation et à la description d'enchaînements logiques. L'essentiel est de percevoir les éléments clés d'un processus de calcul afin d'aboutir à des suites d'opérations logiques. Il est donc important d'identifier des algorithmes efficaces en identifiant les données utiles. En effet, le coût d'une opération informatique s'évalue par le temps et la mémoire que

⁹ « Internet des objets (IoT) : nombre d'appareils connectés dans le monde de 2015 à 2025 (en milliards) », Statista, disponible en ligne, URL : <https://fr.statista.com/statistiques/584481/internet-des-objets-nombre-d-appareils-connectes-dans-le-monde--2020/>, consulté le 23/03/2019.

¹⁰ Gilles Babinet, *op. cit.*, p. 31.

¹¹ Philippe Flajolet et Étienne Parizot, « Qu'est-ce qu'un algorithme ? », interstices.info, disponible en ligne, URL : <https://interstices.info/quest-ce-quun-algorithme/>, consulté le 10/02/2019.

nécessite son exécution. Un effort d'analyse en amont sera nécessaire pour mettre au point des algorithmes à même de satisfaire les objectifs de l'entreprise.

Google a été l'une des premières sociétés à s'intéresser aux algorithmes pour la création de son indice *PageRank*. Auparavant, les premiers moteurs de recherches étaient lexicaux. Ceux-ci étaient déjà pilotés par des algorithmes de programmation, fondés sur un indice de densité de mots. L'ajout dans un second temps d'un indice de « popularité » de page sera la source d'inspiration de *PageRank*¹². Ici, les pages les plus pointées via des hyper liens sur d'autres pages sont mises en avant, car considérées comme de meilleure qualité. Plutôt que de demander à l'algorithme de comprendre ce que dit la page, les fondateurs de Google préfèrent mesurer la force sociale de la page dans la structure du web.

Depuis, de nombreuses méthodes ont été explorées en vue de trier les données et d'en extraire des informations pertinentes. La *Topological Data Analyse* (TDA) vise par exemple à analyser des ensembles de données à l'aide des techniques de la topologie. La TDA extrapole dans l'univers mathématique la façon dont les êtres humains perçoivent les formes. La topologie permet ainsi d'identifier dans un ensemble de données des zones comportant des similitudes, même si certains détails peuvent, en apparence, être différents. Comme l'explique Gilles Babinet, ce type de méthode doit se combiner avec d'autres disciplines pour obtenir des résultats concrets : « nombreux sont les mathématiciens et les chief data scientists qui disent s'attendre à voir une renaissance des travaux en mathématiques et dans le domaine des algorithmes avancés, afin de permettre l'exploitation des données et, autant que possible, l'extraction des signaux qu'elles contiennent »¹³.

La théorie des graphes fait partie des nouvelles disciplines mathématiques et informatiques ouvrant des perspectives. Les graphes sont des modèles abstraits de dessins de réseaux reliant les objets. Ces modèles sont constitués par la donnée

¹² G r me Guibert, Franck Rebillard, Fabrice Rochelandet, *Médias, culture et numérique : Approches socioéconomiques*, Armand Colin, 2016, p. 92.

¹³ Gilles Babinet, *op.cit.*, p. 35.

de « points », appelés *nœuds*, et de « liens » entre ces points. Les algorithmes élaborés selon ce modèle ont de nombreuses applications dans tous les domaines liés à la notion de réseau (réseau social, réseaux informatiques, télécommunications, etc.). Appliquée aux réseaux sociaux, la théorie des graphes permet ainsi de décrire chaque personne sous forme de nœud, et les informations échangées sous forme de liens. En analysant le chemin le plus court entre les nœuds à propos d'un thème, l'algorithme peut ainsi révéler des communautés sociales. Ces techniques permettent par exemple d'effectuer des recherches automatisées afin de dégager les caractéristiques clés d'un groupe d'individus partageant un même centre d'intérêt¹⁴.

2. Qu'est-ce que la data ?

Pour comprendre les possibilités offertes par l'exploitation des données, il convient avant toute chose de comprendre leurs caractéristiques. On présente les challenges associés au Big Data à travers le canevas des « cinq V » : Variabilité, Volume, Véracité, Vitesse et Valeur.

a. Variabilité

Eu égard à la large variété de données dont nous disposons et à la possibilité de faire des traitements algorithmiques sur celles-ci, nous pouvons maintenant trouver des informations précieuses grâce à leur corrélation. Ici, la variabilité de la data nécessite de catégoriser les différents types de données utilisables.

La première distinction sépare les données structurées des données non structurées. Les premières sont rangées et organisées selon une logique prédéfinie et un ensemble de variables connues (âge, marque préférée, chiffre d'affaires, etc.). Quant aux données non structurées, elles englobent toutes les interactions que peuvent avoir les consommateurs sur internet et les réseaux sociaux. Ces données navigationnelles n'ont aucune organisation prédéfinie et sont donc difficiles à appréhender. Comme l'explique

¹⁴ Wikipédia, « Théorie des graphes », disponible en ligne, URL : https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_des_graphes, consulté le 13 janvier 2019.

Julien Hirth, « traiter des données non structurées change (presque) tout : les approches méthodologiques, les outils technologiques, les expertises nécessaires »¹⁵.

Types de données	Caractéristiques
Données structurées	Organisation logique Formats identiques Facilité de recherche Appréhensible par un ordinateur
Données non structurées	Entassement sans logique Formats différents Difficulté de recherche Nécessite un traitement humain

Différences entre données structurées et non structurées

(source : Julien Hirth, *Le data marketing*)

De plus, il convient de souligner que les données ne sont pas facilement accessibles. Dominique Cardon rappelle ainsi que « les bases de données les plus pertinentes appartiennent aux administrations, aux entreprises et, surtout, aux grandes plateformes du Web (Google, Facebook, Amazon). La plupart ont fermé le robinet à données, afin d'en réserver l'usage et d'en commercialiser l'accès »¹⁶. Quant aux données en accès libre sur Internet, le sociologue précise qu'elles sont souvent « peu structurées, prolixes et sans contexte »¹⁷.

La provenance des données est un aspect fondamental pour les acteurs de la publicité. La data est ici classée en trois catégories. La *first party data* correspond aux données propres à l'entreprise, relatives aux clients et aux prospects de l'entreprise. Celles-ci sont collectées à partir des données de navigation du site web, du CRM¹⁸ et des campagnes marketing de l'entreprise (ouvertures d'e-mails, impressions ou clics sur des publicités en ligne). L'entreprise peut transmettre ces données à ses prestataires par le biais d'un *tag container* qui enregistre l'activité des internautes sur le site de l'entreprise. Cela reste coûteux, car il est nécessaire de mettre en place une opération

¹⁵ Julien Hirth, *op.cit.*, p. 51.

¹⁶ Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes*, nos vies à l'heure des big data, p. 32.

¹⁷ *Ibid.*, p. 32.

¹⁸ CRM est l'acronyme de « Customer Relationship Management », ou « Gestion de la Relation Client ».

informatique. Idéalement, l'entreprise devra installer une DMP (*data management platform*) pour exploiter ses données CRM. Elle aura alors une vision exhaustive de ses données et pourra la segmenter librement en fonction de la pertinence de chaque campagne.

La *second party data* regroupe les données relatives aux clients ou prospects ainsi que les données externes qui proviennent d'un partenaire. Ces données viennent enrichir et compléter les données propriétaires dont dispose l'entreprise. Elles sont généralement collectées ou échangées dans le cadre d'un partenariat ou éventuellement achetées. La gestion et l'échange de ces données peut notamment se faire via une DMP.

Enfin, la *third party data* correspond à des données de ciblage publicitaire qui sont vendues par des fournisseurs de données (essentiellement des régies publicitaires). Cette data est associée aux visiteurs à l'aide de cookies¹⁹. Sur un site de e-commerce, la *third party data* pourra par exemple être utilisée pour personnaliser l'offre d'un internaute faisant pourtant sa première visite sur le site. Ces données sont généralement assez génériques (sexe, catégories socio-démographiques, centres d'intérêt, etc.) et permettent d'enrichir la base client de l'entreprise et d'élargir l'audience d'une campagne²⁰.

En vue d'une utilisation à des fins de marketing, Julien Hirth opère également une classification des données selon quatre catégories²¹ :

Les données socio-démographiques englobent :

- les données personnelles : date de naissance, âge, genre, adresse e-mail, numéro de téléphone...
- la situation familiale : statut marital, nombre d'enfants et leur âge...
- la situation professionnelle : salaire, CSP, horaires de travail...

¹⁹ Un cookie est un fichier texte au format alphanumérique déposé sur le disque dur de l'internaute par le serveur du site visité ou par un serveur tiers (régie publicitaire, service de web analytique, etc.). Le cookie permet de reconnaître l'utilisateur lorsqu'il revient sur un site web. Les données comportementales sont liées au numéro de cookie et stockées au niveau des serveurs ayant placé les cookies.

²⁰ Julien Hirth, *op.cit.*, p.54.

²¹ *Ibid.*, p. 55.

- la situation patrimoniale : propriétaire ou locataire, valeur du logement...
- la situation géographique : adresse, type de logement...
- le géomarketing : niveau de concurrence dans la zone, taux de chômage, taux de pénétration du produit.

Les données transactionnelles se rattachent aux achats ainsi qu'aux micro-conversions (inscription à une newsletter, demande de devis, retour produit, etc.). Ces données se décomposent de la façon suivante :

- « Combien » : montant de la transaction, quantité achetée, nombre de produits différents achetés...
- « Quand » : date d'achat, fréquence des transactions, ancienneté du client, récense du dernier achat...
- « Quoi » : marque du produit, style, catégorie...
- « Où » : lieux des transactions.
- « Comment » : mode de paiement.

Les données comportementales sont centrées sur la relation et l'interaction avec le client. Elles sont parfois assimilées aux données transactionnelles et, comme le souligne Julien Hirth, ces deux catégories sont souvent retraduites en « centres d'intérêt » au niveau des campagnes marketing²². On retrouve notamment, dans la catégorie des données comportementales, l'historique de navigation, tel que les visites de pages, clics, partages et commentaires sur les réseaux sociaux.

Enfin, les données contextuelles seront par exemple des données liées aux objets connectés, comme la géolocalisation. Celles-ci sont moins utilisées que les trois premières catégories, mais Julien Hirth précise qu'elles sont « de plus en plus intégrées par les marketeurs dans leur réflexion et classification des données »²³.

²² *Ibid.*, p. 56.

²³ *Ibid.*, p. 56.

b. Volume

Comme nous l'avons vu précédemment, nos sociétés connectées font face à une explosion du nombre de données produites. Il devient donc primordial d'avoir une vue globale sur ce qu'elles recouvrent. Or, d'après Gilles Babinet « les fonctions informatiques de l'ensemble des grandes entreprises, les technologies actuellement déployées, ne sont absolument pas conçues pour administrer de façon efficace de telles quantités de données »²⁴. Si une base de données suffit pour traiter un nombre limité de campagnes, la mise en place d'une plateforme de gestion devient vite nécessaire.

c. Véracité

En raison d'une hétérogénéité des sources et des formats, l'exactitude des données demeure un défi essentiel du Big Data. En 2015, un sondage mené par IBM montrait qu'un coût annuel de 3,1 trillions de dollars était provoqué par l'inexactitude des données aux États-Unis²⁵. Ce doute sur la qualité des données peut créer une certaine méfiance de la part des annonceurs. Pour Julien Hirth, « trois enjeux majeurs doivent être pris en compte pour garantir une qualité des données : la collecte, l'organisation et l'humain »²⁶.

d. Vitesse

La vitesse est un défi majeur pour les organisations, qui doivent revoir leurs processus et faire des investissements technologiques importants pour parvenir à récupérer et à traiter les données en temps réel. En effet, les données sont collectées de plus en plus rapidement puisqu'elles sont reçues sous forme de flux. À ce titre, certains ont pu parler de « Fast Data » comme la prochaine étape après la maîtrise du Big Data.

²⁴ Gilles Babinet, *op. cit.*, p. 24.

²⁵ IBM, « The Four V's of Big Data », disponible en ligne, URL : <https://www.ibmbigdatahub.com/infographic/four-vs-big-data>, consulté le 15/01/2019.

²⁶ Julien Hirth, *op. cit.*, p. 59.

e. Valeur

En raison de coûts de stockage élevés, l'accumulation de données inutiles devient problématique. Pour Julien Hirth, il est nécessaire de « construire la donnée utile », un grand nombre d'entreprises ayant en effet « abordé le Big Data par les aspects techniques et ont accumulé un volume considérable de données avant même d'avoir identifié une finalité précise »²⁷. Afin d'exploiter la valeur des données personnelles, il est donc conseillé d'élaborer en premier lieu un modèle prenant en compte une sélection réduite de données clés.

CHAPITRE 2 : LA DATA AU COEUR DES ENJEUX DU MARKETING MODERNE

1. Des opportunités pour les entreprises

a. La technologie au service de l'expérience client

L'entrepreneur Gilles Babinet affirme que « les data remettent presque tout en cause : l'organisation des entreprises, les processus commerciaux ou industriels, la compréhension des enjeux, la culture des entreprises et, plus généralement, tous les types d'organisations »²⁸. Depuis plusieurs années, les entreprises sont effectivement de plus en plus orientées données. L'expérience client personnalisée devient un facteur de différenciation fondamental. La récente étude « Tendances digitales 2019 » menée par Adobe et Econsultancy relie ainsi la maturité des entreprises en termes d'expérience client et les avantages acquis sur le plan commercial. Les entreprises dont la stratégie et la technologie sont « parfaitement alignées » seraient ainsi « trois fois plus susceptibles d'avoir largement dépassé leur principal objectif commercial de 2018 »²⁹. En outre,

²⁷ *Ibid.*, p. 60.

²⁸ Gilles Babinet, *op. cit.*, p. 21.

²⁹ « Tendances digitales 2019 », Adobe et Econsultancy, p. 7.

33% des entreprises interrogées considèrent la gestion du parcours client comme la première des priorités liées au digital³⁰. Le data marketing centré sur l'individu constitue donc une opportunité pour les industries. Pour ce faire, « il ne suffit plus de collecter des données », précise le Directeur du marketing d'entreprise chez Adobe John Watton, « il faut les gérer et les exploiter efficacement pour couvrir tous les aspects du parcours client »³¹. L'étude recommande ainsi aux entreprises d'apprécier les données client à leur juste valeur, celles-ci constituant une « ressource inestimable lorsqu'elles permettent de créer une vue unifiée du client à partir des informations recueillies sur différents points de contact et appareils »³². Enfin, le rôle central des données est illustré par les réponses des marketeurs interrogés, la majorité d'entre eux (55%) considérant que « la meilleure utilisation des données pour une segmentation et un ciblage des audiences plus efficaces devrait figurer parmi les trois principales priorités de l'entreprise en 2019 »³³.

b. Des difficultés à opérer sa transformation digitale

Cette étude sur les tendances digitales de 2019 nous indique également que 55% des professionnels interrogés « ont érigé l'amélioration de leur utilisation des données au rang de priorité »³⁴. La transformation digitale est effectivement l'un des défis majeurs qui se présentent aux entreprises. Un tel processus est indispensable pour parvenir à proposer une expérience client adaptée aux nouveaux usages. Néanmoins, le passage de la théorie à la pratique n'est pas chose facile. Les nouveaux outils digitaux nécessitent un savoir-faire que les entreprises n'ont pas toujours. Surtout, cela nécessite de modifier son infrastructure technologique d'expérience client, représentant souvent des investissements considérables. Si beaucoup d'entreprises ont fait des progrès ces dernières années sur la question digitale, l'étude d'Adobe et Econsultancy révèle que

³⁰ *Ibid.*, p. 9.

³¹ *Ibid.*, p. 3.

³² *Ibid.*, p. 36.

³³ *Ibid.*, p. 4.

³⁴ *Ibid.*, p. 3.

seule une entreprise sur dix se juge « très mature » en termes d'expérience client. Près de la moitié des entreprises (44%) concèdent ainsi n'avoir « aucune véritable stratégie ni capacité technique en matière d'expérience client »³⁵.

Le cabinet d'analystes Forrester a réalisé en 2018 une enquête au sujet de la transformation digitale, interrogeant 1 600 responsables commerciaux et informatique d'entreprises américaines et européennes. Dans sa publication des résultats, le vice-président de Forrester, Ted Schaller, faisait état d'une inertie considérable dans ce domaine, regrettant « Le triste état de la transformation digitale en 2018 » (« The sorry state of digital transformation in 2018 »)³⁶. Si 21% des entreprises considèrent leur transformation finalisée, 22% n'ont pas encore démarré ce processus et 56% tentent d'opérer leur transformation digitale mais manquent d'investissement et d'ambition quand il s'agit d'adapter des fonctions métier comme le marketing et le service clientèle³⁷. Pour l'un des répondants à l'enquête, ces difficultés s'expliquent notamment par « une guerre entre les leaders technophobes de la vieille école et l'innovation technologique qui représente une façon de travailler complètement différente »³⁸. Nous comprenons effectivement qu'il y ait des réserves à investir considérablement si l'entreprise n'a pas encore pleinement conscience de ce que peut lui apporter le numérique. Un tel frein tend à disparaître, car l'omniprésence du numérique dans notre vie quotidienne ne fait plus de doute quant à la nécessité de l'intégrer complètement à l'organisation des entreprises.

c. Exemple de manipulation des données : la politique

Le Big Data a déjà connu plusieurs applications saisissantes dans divers domaines. L'élaboration de campagnes ultra-ciblées est par exemple devenue une pratique courante en politique. Cette tendance est apparue pour la première fois lors de la

³⁵ *Ibid.*, p. 8.

³⁶ Ted Schaller, « The sorry state of digital transformation », 24 avril 2018, disponible en ligne, URL : <https://go.forrester.com/blogs/the-sorry-state-of-digital-transformation-in-2018/>, consulté le 12/02/2019.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ *Ibid.*

campagne de Mitt Romney pour le poste de Gouverneur du Massachusetts, en 2002. La pratique s'est ensuite largement répandue aux Etats-Unis, pour atteindre des sommets lors des campagnes 2008 et 2012³⁹. Le logiciel NationBuilder a ainsi été créé afin de rationaliser et d'optimiser le travail des militants. Celui-ci permet de repérer aisément les zones abstentionnistes, celles qui sont favorables ou non au candidat eu égard à ses promesses, etc. Le logiciel collecte également des données sur les électeurs. Cela permet notamment, le jour de l'élection, de réagir en temps réel. Par exemple, il s'agit d'envoyer des mails ciblés aux personnes n'ayant pas encore voté. Ce message peut être personnalisé en fonction des différents profils d'électeurs et de leurs sensibilités. Ici, l'objectif est d'accroître la probabilité que ceux qui sont susceptibles de voter pour un candidat donné le fassent effectivement. C'est ce à quoi s'est employée l'équipe de campagne de Barack Obama pour sa réélection. Après avoir amassé un nombre considérable de données, une base a été constituée, accessible à tous les niveaux, notamment sur smartphone et tablette, pour une action coordonnée. Le camp Obama a ainsi pu envoyer des emails ciblés à tous ses sympathisants. L'efficacité de chaque message était étudiée dans les moindres détails, jusqu'à l'impact du nom de l'expéditeur (Barack Obama, Michelle Obama, Joe Biden, etc.). Par exemple, un électeur ayant manifesté une sensibilité pour les questions sociales pouvait recevoir un mail sur les dérapages des républicains sur le viol et l'avortement⁴⁰. Ce type d'approche peut être généralisée à tous types de secteur afin d'optimiser les opportunités, notamment dans le marketing.

2. Une mutation de l'écosystème publicitaire

a. Un nouveau standard publicitaire : le programmatique

La data s'est imposée comme un sujet central en matière de publicité. Les données de navigation des consommateurs offrent des possibilités de ciblage nouvelles, faisant

³⁹ Alexis Buisson, « Les politiciens américains addicts au big data », Politis, n° 1507, juin 2018.

⁴⁰ Nancy Scola, « Obama, the 'big data' president », The Washington Post, 14 juin 2013, disponible en ligne, URL : https://www.washingtonpost.com/opinions/obama-the-big-data-president/2013/06/14/1d71fe2e-d391-11e2-b05f-3ea3f0e7bb5a_story.html?noredirect=on&utm_term=.49784490c646, consulté le 21 février 2019.

entrer la publicité dans un nouveau paradigme : envoyer « le bon message à la bonne personne au bon moment ». Cet objectif est rendu possible par l'achat média programmatique, modèle qui s'est progressivement imposé dans le monde de la publicité digitale.

Apparu en 2008, le programmatique a transformé le marché publicitaire en permettant de cibler une audience spécifique. L'achat programmatique est un procédé automatisé d'achat d'espaces publicitaires. L'acheteur a une vue en temps réel sur les inventaires publicitaires disponibles, à travers un système d'enchères RTB (*Real-Time Bidding*). L'allocation de l'espace publicitaire est automatisée dans la mesure où le profil en adéquation avec la visée de l'annonce sera identifié quasi-instantanément (*Real-Time Audience*). Il s'agit ainsi d'établir une coordination entre éditeurs et annonceurs en transférant depuis les serveurs de chacun les contenus publicitaires adaptés. On parle de *Supply Side Platform* (SSP) pour l'offre d'espace publicitaire, et de *Demand Side Platform* (DSP) pour la demande d'espace publicitaire de la part des annonceurs. Avec le programmatique, l'annonceur achète des impressions qui sont délivrées une à une en fonction des données collectées sur l'internaute. Le programmatique s'inscrit ainsi dans une logique de ciblage contextuel. Parallèlement au comportement de l'internaute, l'annonceur peut également acheter un emplacement si tel article sur tel site mentionne un sujet identifié comme rentrant dans le champ sémantique de la publicité en question. Pour ce faire, un algorithme scanne tous les sites existants après avoir déterminé des mots-clés.

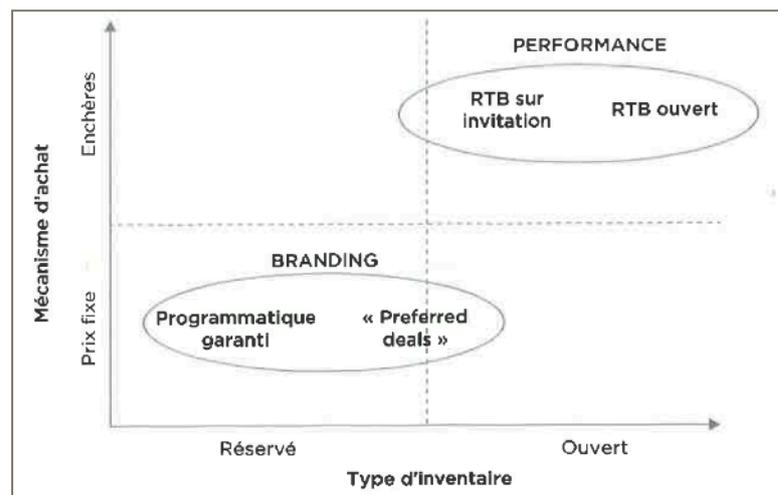
Le RTB représente plus de 80 % de l'achat média programmatique⁴¹ et se subdivise en deux types d'enchères :

- les enchères ouvertes (*open auction*) adressées à l'ensemble des acheteurs du marché (jusqu'à plusieurs centaines en concurrence) ;

⁴¹ « Marketing programmatique : Résultats du Baromètre 2017 mené auprès d'un panel d'annonceurs, d'agences et d'éditeurs », Enquête menée par l'EBG en partenariat avec Quantcast au cours du printemps 2017.

- les enchères sur invitation (*private auction*) adressées uniquement à une sélection d'acheteurs au sein de places de marché privées (*private marketplaces*), en contrepartie d'un engagement à payer un prix plus élevé⁴².

Si le programme permet de cibler directement des individus en affinité avec le produit, la mise en compétition des espaces a pu inquiéter certains acheteurs de perdre en visibilité sur les emplacements *premium*⁴³. Aussi, l'achat programmatique pose la question de la *brand safety*, la publicité pouvant être diffusée sur un emplacement portant atteinte à la marque en question. Pour réparer cela, sont apparus deux nouveaux types d'achats à taux fixe : le « programme garanti » (inventaire réservé pour un annonceur) et les « *preferred deals* » (inventaire non réservé, mais avec une priorité de droit de regard ou « *first look* »)⁴⁴.



Les quatre segments du programme (Source : International Advertising Bureau)

La part du programme dans les investissements display⁴⁵ ne cesse d'augmenter ces dernières années, représentant environ 53 % en 2016 en France (7 % en 2012)⁴⁶.

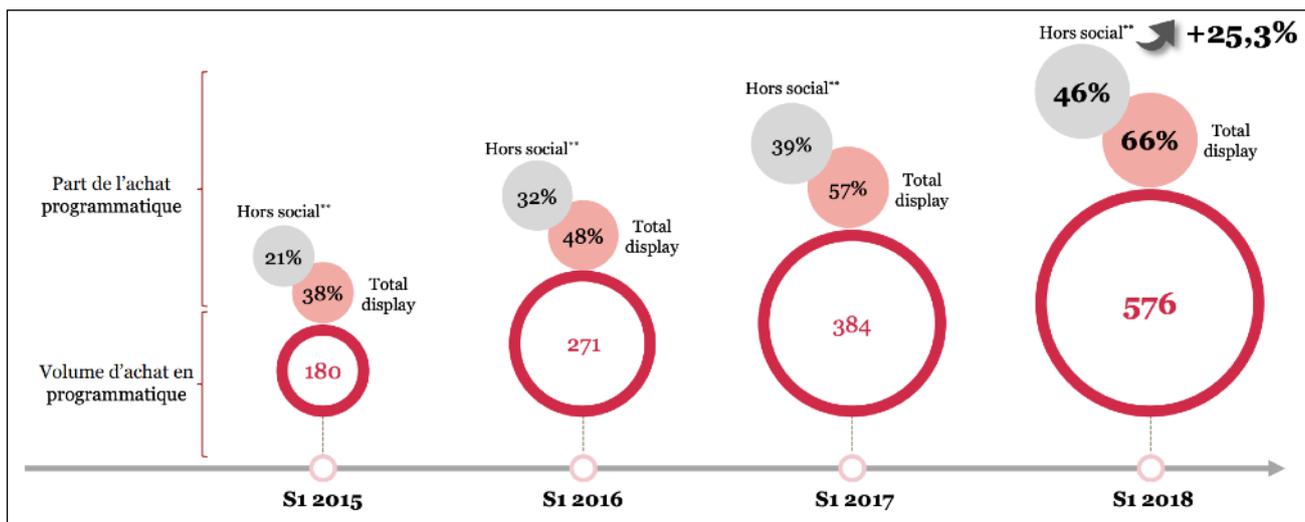
⁴² Julien Hirth, *op. cit.* p. 191.

⁴³ Un emplacement premium est un emplacement publicitaire considéré comme étant privilégié au sein d'un support.

⁴⁴ Julien Hirth, *op. cit.*, p. 192.

⁴⁵ Le terme « display » désigne l'achat d'espaces publicitaires sur Internet.

⁴⁶ Observatoire de l'e-Pub SRI, réalisé par PwC en partenariat avec l'Udecam, juillet 2017.



Évolution des investissements de l'achat programmatique en France

(Source : Observatoire de l'e-Pub SRI, juillet 2018)

Le programmatique est intéressant pour les annonceurs en ce qu'il permet d'affiner le ciblage et, donc, d'optimiser le retour sur investissement. La déperdition est réduite car le programmatique garantit que le message commercial soit adressé à un individu en affinité avec le produit. Les données les plus utilisées sont les données de navigation (67 %), de géolocalisation (56 %), ainsi que les données socio-démographiques (46 %)47. La force du programmatique est de satisfaire simultanément les enjeux des deux parties : du côté des éditeurs, les invendus prennent de la valeur ; du côté annonceur, les performances des campagnes augmentent48.

Nous avons rencontré l'agence Klox Entertainment, plateforme technologique spécialisée en communication digitale et gestion de la data, dans les trois secteurs suivants : musique, culture et sport. Chez Klox, une équipe de traders pilote des algorithmes permettant de mesurer si tel individu visitant un site à l'instant T sera intéressant pour une campagne en cours. En un millième de seconde, la plateforme d'achat décide ou non de délivrer l'impression publicitaire. Co-fondateur de Klox, Guillaume Boissel met en avant la possibilité de pouvoir s'adapter en temps réel à la

47 « Marketing programmatique : Résultats du Baromètre 2017 mené auprès d'un panel d'annonceurs, d'agences et d'éditeurs », Enquête menée par l'EBG en partenariat avec Quantcast au cours du printemps 2017.

48 Julien Hirth, *op. cit.*, p. 192.

réactivité de son audience : « Nous sommes dans une logique d’entonnoir et avoir un panel de possibilités suffisamment large au début nous permet de couper ce qui ne marche pas. On garde le meilleur pour avoir les audiences les plus captives et réceptives au message »⁴⁹.

Dans son ouvrage *Le Data Marketing*, Julien Hirth annonçait en 2015 que la révolution du programmatique ne faisait que commencer : « après l’achat des bannières/vidéos sur le web et sur mobile, des projets expérimentaux sont en cours pour acheter selon la même logique des spots radio, des spots télé et même des emplacements d’affichage physique »⁵⁰. Des projets qui se sont effectivement concrétisés, des agences comme Klox ou Tradelab proposent actuellement des achats en IPTV⁵¹ ainsi que de l’affichage dynamique (DOOH programmatique⁵²).

Les données ont une valeur centrale dans ce nouvel écosystème de l’achat média programmatique. L’enchère sera plus ou moins élevée en fonction des informations que l’éditeur est capable de fournir sur ses visiteurs. À titre d’exemple, une *bid request*⁵³ comprenant la valeur « âge » et « genre » se vend en moyenne 385 % plus cher que le prix moyen payé pour une mise aux enchères. La valeur d’une *bid request* comprenant la donnée de géolocalisation augmente quant à elle de 238 %⁵⁴.

Afin de synthétiser les composants de ce nouvel environnement publicitaire, nous reprenons ci-dessous la chaîne de valeur proposée par Julien Hirth dans son ouvrage *Le Data Marketing*⁵⁵.

⁴⁹ Entretien avec Guillaume Boissel, co-fondateur de Klox.

⁵⁰ Julien Hirth, *op. cit.*, p. 192.

⁵¹ L’IPTV ou télévision sur IP désigne la diffusion de programmes TV effectuée par le protocole Internet (IP). Il s’agit essentiellement des programmes de télévision diffusés par les boxes Internet, de la télévision de rattrapage et de la TV à la demande.

⁵² Le DOOH programmatique désigne la procédure par laquelle on automatise la mise en place des campagnes d’affichage extérieur sur les supports d’affichage digitaux.

⁵³ Une *bid request* désigne la formulation d’une demande d’enchère en temps réel.

⁵⁴ Julien Hirth, *op. cit.*, p. 202.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 199.

Aux extrémités de la chaîne se trouvent les personnages principaux, les annonceurs et les éditeurs, qui sont accompagnés d'un *adserver* :

- *l'adserver publisher* gère l'inventaire publicitaire de l'éditeur et distingue notamment l'inventaire vendu de gré à gré de l'inventaire qui sera proposé aux enchères ;
- *l'adserver* annonceur sélectionne et affiche la publicité. Il fournit également les statistiques de trafic (nombre d'impressions, nombre de clics, conversions, etc.).

Au cœur de l'écosystème se trouvent les plateformes technologiques :

- les SSP (*supply-side plateformes*) émettent les *bid requests* et permettent aux vendeurs de mettre en bourse leur inventaire et assurent le flux retour en notifiant l'adserver de l'annonceur qui a gagné l'enchère. La SSP propose aux éditeurs des moyens d'optimiser le prix de la vente à l'aide de diverses stratégies (instauration d'un prix plancher, facteur de pondération par annonceur, etc.) ;
- les *ad exchanges* sont les places de marché où se rencontrent l'offre (*bid requests*) et la demande (offre d'achat), sous la forme d'enchères. Leur rôle est de déclarer le vainqueur et d'en informer la SSP émettrice de la *bid request*.
- les DSP (*demand-side plateformes*) sont les plateformes technologiques qui permettent de passer les ordres d'achat sur les *ad exchanges*. Elles demandent une infrastructure complexe, car une grosse DSP traite plus d'un million de *bid requests* par seconde.
- les *data providers* et les DMP fournissent quant à eux des audiences à cibler aux DSP, ou au contraire des audiences à exclure.

Enfin, des agences spécialisées accompagnent annonceurs et éditeurs :

- les régies publicitaires aident les éditeurs à monétiser leurs inventaires publicitaires.
- les trading desks achètent pour le compte des annonceurs et rendent compte des performances mesurées.

b. Réseaux sociaux : un modèle publicitaire adapté aux nouveaux usages

Des acteurs comme Facebook, Google, Twitter, Instagram ou Snapchat ont réussi à attirer des centaines de millions d'utilisateurs. Les réseaux sociaux occupent aujourd'hui une place centrale dans notre quotidien, et l'exploitation des données qui en résulte permet d'en tirer une très grande valeur publicitaire. Dès lors, la publicité en

ligne est devenue pour ces acteurs un levier de croissance extrêmement puissant. Le premier atout de ces nouvelles régies publicitaires est l'intégration des messages commerciaux à l'interface utilisateur. La publicité s'insère ainsi au milieu des publications organiques des utilisateurs actifs de ces réseaux sociaux et plateformes. Surtout, le volume d'informations que ces entreprises ont récolté sur leurs utilisateurs permet à ces régies publicitaires de pousser très loin les possibilités de ciblage. Ici, Facebook a réussi à développer un modèle de régie publicitaire très performant avec Facebook Ads, représentant à lui seul 22 % du marché de la publicité digitale en 2018⁵⁶. S'il est tant sollicité, c'est parce que le modèle publicitaire de Facebook a réussi à exploiter au mieux les informations de ses utilisateurs dans une logique de ciblage. Le nombre d'interactions se produisant sur ces plateformes permet effectivement d'avoir une idée précise des centres d'intérêt de chaque utilisateur. Une étude des universités de Cambridge et de Stanford a par exemple démontré que les « like » Facebook permettraient de mieux cerner la personnalité d'un individu que ne peuvent le faire ses proches⁵⁷.

En effet, les informations liées aux utilisateurs des réseaux sociaux représentent une mine d'or pour les annonceurs. Cela passe par l'analyse des informations que les utilisateurs enrichissent chaque jour sur via leurs activités et interactions (articles lus, vidéos aimées et partagées, page likées, publications d'amis, etc.). De plus, le modèle publicitaire des réseaux sociaux s'adapte mieux au mobile que le programmatique, l'intégration des publicités dans les applications mobile étant plus fluide. En 2018, les réseaux sociaux représentent ainsi 80 % du marché display mobile, où les investissements ont d'ailleurs augmenté de 58 % par rapport à 2017⁵⁸.

⁵⁶ Nicolas Jaimes, « 2018, encore un bon cru publicitaire pour Facebook, le mobile et le search », JDN, 31 janvier 2019, disponible en ligne, URL : <https://www.journaldunet.com/ebusiness/publicite/1421104-2018-encore-un-bon-cru-publicitaire-pour-facebook-le-mobile-et-le-search/>, consulté le 14/02/2019.

⁵⁷ Douglas Quenqua, « Facebook Knows You Better Than Anyone Else », The New York Times, 19 janvier 2015, disponible en ligne, URL : <https://www.nytimes.com/2015/01/20/science/facebook-knows-you-better-than-anyone-else.html>, consulté le 18/03/2019.

⁵⁸ *Ibid.*

Néanmoins, la finesse de ciblage proposée par les GAFAs et autres réseaux sociaux interroge sur le respect de la vie privée d'utilisateurs dont chaque action est scrutée à des fins commerciales. La récente entrée en vigueur d'une nouvelle réglementation européenne sur la protection des données vise à encadrer ce type de pratiques.

c. Une nécessité de régulation : le RGPD

Le nouveau Règlement Général sur la Protection des Données personnelles (RGPD) est entré en application le 25 mai 2018. Il harmonise et met à jour les lois sur la protection des données dans l'Union Européenne, pour la première fois depuis plus de 20 ans. S'agissant d'un règlement européen et non d'une directive, le RGPD est directement applicable dans l'ensemble de l'Union Européenne. La réforme poursuivait trois objectifs :

- Renforcer les droits des personnes, à travers notamment la création d'un droit à la portabilité des données personnelles et des dispositions propres aux personnes mineures ;
- Responsabiliser les acteurs traitant de données ;
- Crédibiliser la régulation grâce à une coopération renforcée entre les autorités de protection des données, leur permettant d'adopter des décisions communes lorsque les traitements de données seront transnationaux⁵⁹.

Les entreprises sont désormais en contact avec un « guichet unique », l'Autorité de protection des données. Cet établissement est soit le lieu de leur siège central dans l'Union, soit l'établissement au sein duquel sont prises les décisions relatives aux finalités et aux modalités du traitement. Les entreprises bénéficient ainsi d'un interlocuteur unique pour l'Union européenne en matière de protection des données personnelles.

En ce qui concerne le renforcement des droits des personnes, le RGPD dispose : « Le principe de transparence exige que toute information adressée au public ou à la

⁵⁹ Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), site internet, URL : <https://www.cnil.fr/fr/comprendre-le-rgpd>, consulté le 03/04/2019.

personne concernée soit concise, aisément accessible et facile à comprendre, et formulée en des termes clairs et simples et, en outre, lorsqu'il y a lieu, illustrée à l'aide d'éléments visuels »⁶⁰. Le RGPD renforce ainsi le besoin d'un consentement et de transparence. Les utilisateurs doivent être informés de l'usage de leurs données et doivent en principe donner leur accord pour le traitement de leurs données, ou pouvoir s'y opposer.

Aussi, le RGPD repose désormais sur une logique de conformité, dont les acteurs sont responsables, sous le contrôle et avec l'accompagnement du régulateur. Les responsables de traitement doivent ainsi mettre en œuvre toutes les mesures techniques et organisationnelles nécessaires au respect de la protection des données personnelles. Ces mesures doivent être effectives dès la conception du produit ou du service et par défaut. Les responsables de traitement doivent donc veiller à limiter la quantité de données traitées dès le départ, par respect du principe de « minimisation ».

Ce nouveau règlement risque de réduire progressivement la data disponible, inquiétant donc les acteurs de la chaîne publicitaire. Erik-Marie Bion, Directeur Général de Oath (filiale de Verizon regroupant notamment Yahoo et AOL), a ainsi parlé d'un « tsunami digital » au sujet du RGPD, « tant le volume des données ciblées a diminué »⁶¹. L'article de Laure Trehorel pour le site e-marketing.fr pointe du doigt le fait que ce n'est pas tant le RGPD qui a directement fragilisé le monde de la publicité digitale, mais plutôt la réaction de Google. À travers sa DSP (Google DoubleClick Bid Management - DBM), le géant américain a considérablement réduit ses investissements par crainte du non-respect du RGPD. Une grande partie des appels d'offres des SSP françaises sont désormais refusés par Google DBM. Cela nous permet de souligner l'effet pervers d'une régulation qui était pourtant nécessaire. On constate effectivement que le RGPD vient renforcer la domination des GAFA, étant donné que les univers loggués qui

⁶⁰ Règlement (UE) 2016/679 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données).

⁶¹ Laure Trehorel, « Comment faire de la pub digitale à l'heure du RGPD ? », e-marketing.fr, 30 janvier 2019, disponible en ligne, URL : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/data-1091/Breves/Comment-faire-pub-digitale-heure-RGPD-336899.htm>, consulté le 12/04/2019.

caractérisent ces plateformes rendent la collecte de données plus aisée (le consentement de l'internaute étant facilité).

En pratique, la mise en conformité au RGPD passe par l'installation d'une CMP (*Consent Management Platform*) en vue de recueillir le consentement des internautes. D'après le Baromètre CMP de l'IAB France⁶², 64 % des 100 premiers éditeurs français ont établi une CMP valide au 1er février 2019. En outre, Laure Trehorel rappelle que ces chiffres n'assurent d'« aucune garantie d'harmonisation quant à la méthode des recueils des consentements ». Selon les spécialistes, le RGPD ne définit finalement que très peu d'actions précises à mener en vue d'être « RGPD-friendly ». Mais si la donnée se raréfie avec l'entrée en vigueur de ce règlement, cela ne devrait pas pour autant mettre fin à l'exploitation des données à des fins publicitaires. Au contraire, le RGPD représente l'opportunité pour les annonceurs d'assainir leurs pratiques. Certains usages liés à l'exploitation des données peuvent effectivement apparaître comme trop intrusifs auprès des consommateurs. Le bien-fondé du RGPD doit effectivement être souligné, il permet de recentrer le contexte juridique autour de l'utilisateur en renforçant ses droits sur l'utilisation effective de ses données personnelles.

3. Appropriation des outils par les industries culturelles

a. Convergence numérique

Les industries culturelles n'ont pas échappé à la révolution numérique. La musique a été le premier secteur impacté. Le peer-to-peer, l'arrivée des mp3 puis la prise de pouvoir d'Apple sur ce marché ont bouleversé les pratiques en ce qui concerne la consommation de musique. Avec la démultiplication de l'offre et la dématérialisation, une convergence numérique s'est opérée, entraînant un rapprochement des industries culturelles et médiatiques avec les secteurs de l'informatique et des télécommunications⁶³.

⁶² Baromètre CMP de l'IAB France : Etat des lieux de l'adoption des Consent Management Platforms, Février 2019.

⁶³ Gêrôme Guibert, Franck Rebillard, Fabrice Rochelandet, *Médias, culture et numérique : Approches socioéconomiques*, Armand Colin, 2016, p. 50.

Néanmoins, la prise de conscience de l'industrie cinématographique vis-à-vis des nouveaux outils digitaux enregistre un retard. Le recrutement d'Antoine Gouiffes-Yan en tant que responsable marketing digital chez CGR permet de l'illustrer :

« J'ai travaillé chez Warner Music pendant six ans en tant que directeur marketing. La musique a connu plusieurs révolutions au cours des deux dernières décennies, et le digital est vite devenu une question de survie eu égard aux nouveaux usages des consommateurs. À mon arrivée chez CGR, il y avait un retard important sur la prise en compte des us et coutumes digitaux sur l'ensemble de la promotion »⁶⁴.

Notre entrée dans un « âge de l'accès » a effectivement pour corollaire un certain nombre de nouveaux impératifs pour la distribution des biens culturels. Avec Internet, l'individu s'est retrouvé noyé dans une masse de contenus continuellement agrandie. Les industries culturelles et médiatiques se sont donc vues confrontées à un nouvel enjeu de taille, celui d'être visible afin d'émerger parmi l'ensemble de biens culturels présents sur Internet. La recommandation algorithmique s'est ainsi imposée comme un outil précieux pour accompagner des demandes beaucoup plus conjoncturelles et personnalisées.

b. Le cas Netflix

Dans le secteur audiovisuel, Netflix fait figure de pionnier quant à l'utilisation des données personnelles. La société a fondé son business model sur le ciblage et la recommandation algorithmique. En seulement dix ans, Netflix est devenue le leader mondial de la SVOD et l'ennemi n° 1 des acteurs historiques de l'industrie cinématographique. Avant de devenir une plateforme de streaming, la société californienne se lançait à la fin des années 1990 en louant des DVD en ligne. En 2018, la plateforme a récupéré plus de 30 millions de nouveaux abonnés, pour un total de 140

⁶⁴ Entretien avec Antoine Gouiffes-Yan, directeur marketing digital de CGR.

millions⁶⁵. Arrivée en France en septembre 2014, Netflix compte aujourd'hui plus de 5 millions d'abonnés sur le territoire.

Ces chiffres impressionnants interrogent sur la réussite d'un modèle qui a réussi à bâtir une réelle image de marque. L'étape charnière dans cette prise de pouvoir ? La distribution exclusive de contenus, que la plateforme présente sous l'appellation *Netflix Original*. Cette évolution a démarré par la mise en ligne, le 1er février 2013, de l'intégralité de la première saison de *House of Cards*. Yann Lafargue, porte-parole de Netflix en Europe, précise qu'un *Netflix Original* est « un contenu qu'on a soit acheté, soit produit de A à Z, mais ça peut aussi juste signifier qu'on a les droits de diffusion de manière exclusive dans une région donnée »⁶⁶. La plateforme de streaming mise donc sur l'exclusivité pour constamment élargir son parc d'abonnés, avec une augmentation constante du nombre de contenus. Et si Netflix suscite une telle fascination - dans l'industrie et auprès de ses abonnés - c'est notamment parce qu'elle a su s'accorder avec l'évolution des pratiques à l'ère du tout-numérique, en proposant une offre de contenus volumineuse sans ligne éditoriale restrictive.

Au sein de ce catalogue, l'optimisation de l'expérience passe par la connaissance des abonnés. Alors que l'exploitation des données s'opère généralement de façon relativement secrète, Netflix avance ici en totale transparence. À ce sujet, Todd Yellin, vice-président en charge du produit chez Netflix, déclare : « L'expérience utilisateur d'un client Netflix nous appartient, à partir du moment où il s'inscrit, et pendant tout le temps qu'il passe avec nous, sur sa télévision, son téléphone et sa tablette »⁶⁷. Mieux, la firme communique sur cette pratique, en faisant un argument de vente — illustré notamment par ce tweet publié le 12 février 2019 :

⁶⁵ Lettre de Netflix aux actionnaires, 17 janvier 2019, disponible en ligne, URL : https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/quarterly_reports/2018/q4/FINAL-Q418-Shareholder-Letter.pdf, consulté le 16/02/2019.

⁶⁶ Elodie Drouard, Benoît Zagdoun, « Enquête : Comment Netflix s'y prend pour nous rendre accros », France Info, 13 février 2019, disponible en ligne, URL : https://www.francetvinfo.fr/culture/series/netflix/enquete-franceinfo-comment-netflix-sy-prend-pour-nous-rendre-accros_3189939.html, consulté le 16/02/2019.

⁶⁷ Mark Sweney, « Netflix gathers detailed viewer data to guide its search for the next hit », The Guardian, 23 février 2014, disponible en ligne, URL : <https://www.theguardian.com/media/2014/feb/23/netflix-viewer-data-house-of-cards>, consulté le 16/02/2019.



Cette stratégie de recommandation personnalisée a été mise en place très tôt par la société. En 2000, avant sa transformation en plateforme de streaming, Netflix propose un nouveau service à ses abonnés : des conseils du site pour leur prochaine location de DVD, basés sur l'historique personnel des clients. C'est le lancement d'une stratégie de recommandation personnalisée qui se matérialise par *Cinematch*, l'algorithme de Netflix. Grâce au machine learning, Netflix va entreprendre un travail considérable d'analyse de ses données.

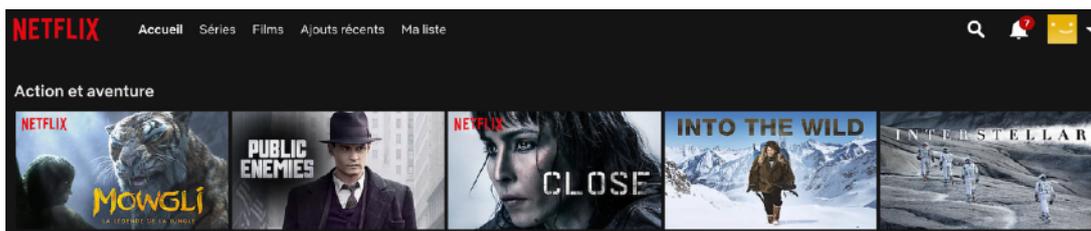
En premier lieu, la société californienne a mis en place un processus sophistiqué d'analyse d'une quantité énorme de films et de séries. Netflix a recruté des « taggateurs » pour évaluer les films en fonction de critères précis (contenu sexuellement explicite, niveau de violence, niveau de romance, moralité des personnages, etc.). Ces informations ont permis à la plateforme d'établir des communautés de goûts (plus de 2 000 d'après Todd Yellin⁶⁸). Ce système permet de recommander aux abonnés des films et des séries, mais aussi de connaître l'audience potentielle d'un type de contenu, comme l'explique Yann Lafargue : « Chaque titre que l'on produit ou que l'on licence a potentiellement une audience prédéterminée. Quand on connaît les thèmes du contenu, on est capable de définir son audience potentielle dans chaque pays où l'on est présent »⁶⁹.

⁶⁸ Angela Watercutter, « Netflix is using The Defenders to understand its audience », *Wired*, 22 août 2017, disponible en ligne, URL : <https://www.wired.com/story/netflix-the-defenders-audience-data/>, consulté le 17/02/2019.

⁶⁹ Elodie Drouard, Benoît Zagdoun, *op. cit.*

Netflix a donc pour dessein de tracer le « chemin » parcouru par ses abonnés pendant leur connexion à la plateforme, en déterminant ce qu'il propose (et inversement) à chacun de ses abonnés. La firme exploite ainsi les données qu'elle collecte sur les goûts et les habitudes de ses utilisateurs en vue de proposer les contenus susceptibles de plaire à chacun. « La seule chose qui compte, c'est ce que vous regardez et comment vous le regardez, ce qui nous permet de vous recommander du contenu qui pourrait vous plaire »⁷⁰, explique Yann Lafargue.

Cette personnalisation de l'expérience résulte de six algorithmes prédictifs qui analysent le comportement de chaque abonné⁷¹. Le « *Personalized Video Ranker* » (PVR) opère le classement personnalisé des vidéos et ordonne les 40 rangées de 75 titres qui composent la page d'accueil. Pour une catégorie donnée, différents contenus seront donc mis en avant en fonction de chaque abonné.



Exemple de mise en avant personnalisée

Le « *Top-N Video Ranker* » sélectionne, parmi les contenus les plus populaires dans l'ensemble du catalogue, ceux susceptibles de plaire à l'utilisateur. En se concentrant sur la tête du classement, cet algorithme a plus de libertés que le PVR qui est utilisé pour classer des sous-ensembles arbitraires du catalogue.

Le « *Trending Now* » détermine quant à lui des tendances à court terme, qui sont de deux types : celles qui se répètent par exemple chaque année, comme la montée du visionnage de comédies romantiques pendant la Saint-Valentin ; et les événements

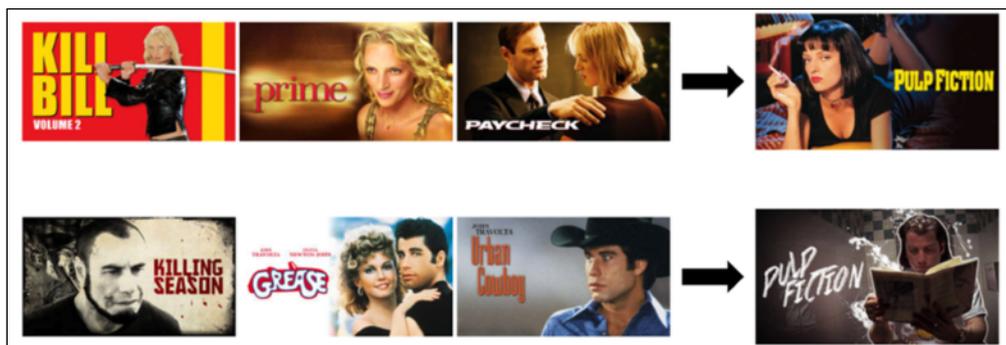
⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ Carlos A. Gomez-Uribe, Neil Hunt, « The Netflix Recommender System: Algorithms, Business Value, and Innovation », ACM, 4 janvier 2016, disponible en ligne, URL : <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2843948>, consulté le 16/02/2019.

ponctuels, par exemple des élections, qui entraînent un intérêt accru pour les documentaires et fictions politiques dans une région précise.

Le « *Continue Watching* » propose des contenus que l'utilisateur n'a pas terminés afin qu'il en reprenne la lecture. L'algorithme classe ici par ordre de visionnement les vidéos dans la rangée correspondante, en estimant si l'abonné prévoit de poursuivre la lecture ou a simplement abandonné le visionnage d'un contenu qui ne l'intéresse pas. Les signaux que Netflix prend en compte sont le temps écoulé depuis la dernière lecture, le point d'abandon (début, mi-programme, fin) et le nombre de titres consultés depuis.

Le « *Video-Video Similarity* » trouve les contenus susceptibles de plaire à un utilisateur en fonction des similitudes existantes avec ce qu'il a déjà regardé sur la plateforme. Il s'agit des rangées intitulées « Parce que vous avez regardé ». L'algorithme de similarité détermine un classement de « similaires » pour chaque contenu du catalogue.

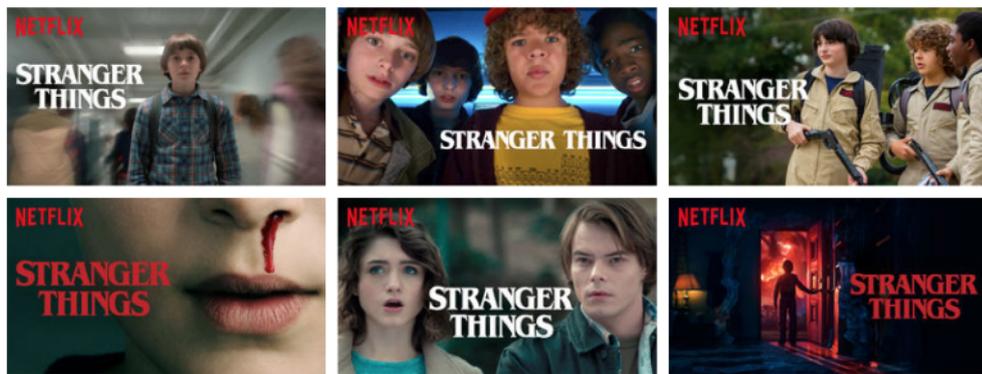


Exemple de personnalisation en fonction de préférences de casting

Enfin, le « *Page Generation : Row Selection and Ranking* » détermine les rangées à faire figurer sur la page d'accueil et leur ordre d'apparition. Cet algorithme utilise les résultats des algorithmes déjà décrits pour aménager chaque page d'accueil en tenant compte de la pertinence de chaque ligne et de la diversité de choix.

Depuis décembre 2017, Netflix a également mis en place une personnalisation des visuels de ses contenus en fonction des préférences de ses abonnés. En d'autres termes, la plateforme détermine quelle image est susceptible de convaincre chaque abonné de lancer un programme. Netflix a compris la force des images à une époque où nous sommes abreuvés de choix sur tous nos écrans. Responsable de la création produit entre

2012 et 2016, Nick Nelson défendait ainsi l'importance du visuel en 2016 : « Nous avons mené des études de recherche auprès des consommateurs qui ont indiqué que les visuels n'étaient pas seulement l'élément qui influençait le plus la décision d'un membre de regarder du contenu, mais qu'ils représentaient également plus de 82 % de son attention lorsqu'il naviguait sur Netflix. Nous avons également vu que les utilisateurs passaient en moyenne 1,8 secondes à considérer chaque titre qui leur était présenté sur Netflix »⁷².



Exemples de visuels pour la série *Stranger Things*

La société a donc travaillé sur des tests A/B⁷³ afin d'analyser les éléments déterminants dans l'attractivité créée par un visuel. Gopal Krishnan travaille à l'élaboration de ces tests : « Nous avons sollicité l'appui de notre équipe Création qui travaille à l'élaboration de vignettes qui transmettent l'émotion du titre entier en une seule image, tout en restant fidèles à l'esprit de l'œuvre »⁷⁴. La personnalisation des visuels en fonction de la cible représente une utilisation pertinente de la data pour vendre un film. Néanmoins, il convient d'en faire usage intelligemment, car ce type de ciblage peut provoquer certaines dérives. Netflix a notamment été épinglée récemment par l'une de

⁷² Nick Nelson, « The Power Of A Picture », media.netflix.com, 3 mai 2016, disponible en ligne, URL : <https://media.netflix.com/en/company-blog/the-power-of-a-picture>, consulté le 16/02/2019.

⁷³ L'A/B testing est une procédure utilisée en marketing et qui permet de mesurer l'impact d'un changement de version d'un message commercial sur l'atteinte d'un objectif.

⁷⁴ Gopal Krishnan, « Selecting the best artwork for videos through A/B testing », media.netflix.com, 3 mai 2016, URL : <https://media.netflix.com/en/company-blog/the-power-of-a-picture>, consulté le 16/02/2019.

ses abonnées qui remarquait que, pour le film *Like Father*, sa vignette personnalisée affichait deux acteurs noirs qui n'avaient en réalité qu'un rôle secondaire dans le film⁷⁵.

Le succès de Netflix démontre l'efficacité de la personnalisation de l'expérience-client. Celle-ci est appréciée par le consommateur et pourrait même être consubstantielle à sa satisfaction. Bien sûr, la recommandation algorithmique ne fait pas tout. Maintenir de l'humain dans la prise de décision apparaît essentiel pour une industrie qui repose sur des sensibilités de goûts qui échappent en partie (et heureusement) à une rationalisation du calcul informatique. Néanmoins, le business model de Netflix montre que les outils de ciblage offerts par l'exploitation des données peuvent permettre de renforcer l'expérience du spectateur en l'accompagnant dans un environnement où les contenus affluent de toutes parts. En revanche, si l'exemple de Netflix apporte des pistes de réflexion pour la diffusion des films en salles, il ne s'agit pas ici de le reproduire à l'identique. Distributeurs et exploitants composent avec un catalogue mouvant qui amoindrit la pertinence d'une recommandation algorithmique sophistiquée. Mais la compréhension de l'écosystème numérique par les nouveaux concurrents des salles oblige la distribution et l'exploitation à s'accorder avec ces nouvelles pratiques. La maîtrise des outils digitaux devient une condition de satisfaction pour les clients. L'exploitation des données offre par ailleurs des possibilités de ciblage qui doivent être vues comme une opportunité d'améliorer la fréquentation des salles. En toute logique, le rendement des campagnes marketing devrait augmenter avec une optimisation du ciblage. L'ouvrage *Médias, culture et numérique* de Gérome Guibert, Franck Rebillard et Fabrice Rochelandet souligne avec justesse la nécessité d'appréhender les nouveaux outils : « L'enjeu suivant consiste naturellement à être consulté et donc à émerger au sein de l'ensemble des *texts*, amateurs comme professionnels, ainsi présents sur l'internet. Une telle situation confère un caractère crucial aux recommandations intermédiées par les plateformes de réseaux sociaux numériques ou aux procédés de référencement - algorithmiques et commerciaux - des moteurs de recherche »⁷⁶.

⁷⁵ Lara Zarum, « Some Viewers Think Netflix Is Targeting Them by Race. Here's What to Know », The New York Times, 23 octobre 2018, disponible en ligne, URL : <https://www.nytimes.com/2018/10/23/arts/television/netflix-race-targeting-personalization.html>, consulté le 16/02/2019.

⁷⁶ Gérome Guibert, Franck Rebillard, Fabrice Rochelandet, *op. cit.*, p. 53.

II. LE DATA MARKETING APPLIQUÉ À LA DISTRIBUTION ET À L'EXPLOITATION

CHAPITRE 1 : DISTRIBUTION

1. Apports du data marketing pour la distribution

a. Optimisation des investissements

Comme nous l'avons vu, les outils marketing offerts par le digital permettent aujourd'hui de mener des campagnes avec un ciblage d'une grande précision. Il s'agit d'une opportunité pour la distribution d'optimiser son budget sur des campagnes marketing toujours très coûteuses. Pour donner de la notoriété à son film, le distributeur est encore contraint aujourd'hui de subir une déperdition considérable dans ses investissements. « La stratégie reste d'arroser et de se dire que sur 100 personnes qu'on cible, seulement 40 à 60 seront des spectateurs assidus ou réguliers », concède Julien Elalouf, responsable marketing digital de Studiocanal⁷⁷. Cette logique de l'entonnoir reste judicieuse pour les sociétés qui disposent de budgets confortables et sortent des films à fort potentiel commercial. Ici, la déperdition n'est pas un risque, mais plutôt un levier nécessaire. C'est à travers cette logique de *reach* qu'un film grand public connaîtra le succès qui lui est promis. En revanche, cette course à la notoriété s'avère moins judicieuse pour des films qui s'adressent à un public de spectateurs assidus ou réguliers. Face à la profusion de biens culturels qui caractérise notre époque, le ciblage devient un outil indispensable pour recentrer une campagne autour de segments d'audience précis en vue d'informer les spectateurs réellement enclins à se déplacer pour ce film qui n'est pas le Disney ou la comédie de la semaine. L'agence Klox Entertainment propose des campagnes ultra-ciblées aux distributeurs, à des coûts réduits. Guillaume Boissel et Corentin Cadet défendent cette nécessité d'optimisation du budget marketing au vu de l'écosystème numérique actuel : « Tu as tellement de sollicitations dans tous les sens que tu es obligé d'avoir cette logique très rationnelle :

⁷⁷ Entretien avec Julien Elalouf, responsable marketing digital de Studiocanal.

“je ne peux pas faire n’importe quoi avec mon budget” »⁷⁸. Si l’on prend, au hasard, le volume des sorties du mois de février 2019, on observe que 12 à 14 films sont sortis chaque semaine durant cette période⁷⁹. Ce volume de sorties, qui s’ajoute à une surabondance de biens culturels tous supports confondus, rend la captation d’une audience de plus en plus difficile. Dans un marché saturé, la pratique d’un ciblage fin apparaît dès lors comme une réponse aux problématiques rencontrées par la distribution. Avec le programmatique et les réseaux sociaux, les nouvelles techniques d’achat publicitaire opèrent un changement de paradigme : elles permettent de passer d’un modèle d’investissements sur des destinations digitales à des investissements d’audience qualifiée. Plutôt que d’aller chercher le spectateur sur les sites où il se rend, il s’agit de plus en plus d’aller le chercher directement où il se trouve, en fonction de ses centres d’intérêt et de ses goûts.

b. Marketing affinitaire : améliorer son ciblage

Les professionnels le concèdent : le ciblage traditionnel par groupes socio-démographiques est une approche datée. « Dans la logique actuelle, nous devrions travailler par centres d’intérêt et par communautés plutôt que par groupes socio-démographiques »⁸⁰, affirme Julien Elalouf. Le responsable marketing digital de Studiocanal remarque que le critère socio-démographique peut parfois engendrer une forme de contresens, en prenant l’exemple des films d’horreur : « on a tendance à dire que ce sont des films pour hommes alors que ce sont majoritairement des femmes qui vont voir ces films »⁸¹.

Evidemment, il restera toujours légitime de vouloir toucher une cible plutôt féminine ou masculine pour certains films. Néanmoins, les outils digitaux offrent aujourd’hui des possibilités de segmentation extrêmement précises, permettant aux distributeurs

⁷⁸ Entretien avec Guillaume Boissel et Corentin Cadet, co-fondateur et expert trading de Klox.

⁷⁹ Sans compter les ressorties, les films d’une durée inférieure à une heure et les sorties sur 1 copie Paris.

⁸⁰ Entretien avec Julien Elalouf, responsable marketing digital de Studiocanal.

⁸¹ *Ibid.*

d'affiner leur ciblage en fonction des spécificités de chaque film. Cela passe par un travail en amont du lancement de la campagne. Il convient ici de définir l'identité de son spectateur potentiel en fonction de différents critères : centres d'intérêt, fréquence de consommation, affinité avec les thématiques ou le genre du film, etc. Une fois la cible identifiée, il sera tout aussi important de s'interroger sur les habitudes de consommation média de ce spectateur potentiel. En fonction du film, il sera par exemple plus ou moins pertinent de dédier une partie de sa campagne à tel ou tel réseau social. Pour un film visant un public jeune, il conviendra par exemple de privilégier les réseaux sociaux Snapchat et Instagram, plus utilisés par les 16-25 ans⁸².

Adrien Thollon, fondateur de l'agence Lucky Time, nous a fait part de la méthode qu'il applique en vue d'une optimisation des ciblage publicitaires. Elle permet d'appréhender concrètement les possibilités offertes par les nouveaux outils pour une segmentation de l'audience par centres d'intérêt :

« On va dépasser la partie socio-démo pour aller sur des goûts et sur des intérêts. Toute notre équipe visionne le film et on fait ensuite un exercice de brainstorming afin d'identifier ce qui va nous permettre de toucher la cible. On va ensuite tester un ensemble d'items publicitaires sur les réseaux sociaux. Il y a des items qu'on utilise très régulièrement, comme « cinéphilie », « art et essai », etc. Par contre, on utilise jamais le mot-clé « cinéma » parce que, par rapport à la typologie de films qu'on traite, on va toucher une cible trop populaire. Par ailleurs, on va surtout tester des items sur des thématiques en lien avec le film. Cela nous permet d'observer, d'une part, si l'item existe et, d'autre part, si on peut mettre de l'argent dans cet item sur le gestionnaire de publicités de Facebook. Il s'agit d'éviter les pièges que peut nous tendre Facebook. Sur le film *Maria By Callas*, on avait défini une cible Opéra. Et on s'est aperçu que l'item « Opéra Garnier » était confondu avec la marque de cosmétiques Garnier. Une fois qu'on a listé tous les items, on les regroupe par catégories thématiques. On met 100€

⁸² Selon le sondage « Parole aux jeunes » de Diplomeo publié le 15 janvier 2019, 73% des jeunes entre 16 et 25 ans utilisent Snapchat et Instagram, contre 67% pour Facebook et 33% pour Twitter.

par catégorie et on regarde ce que ça produit en termes de portée, d'interactions, de vues. Ces résultats nous permettent d'affiner avant de lancer la campagne »⁸³.

En programmation comme sur les réseaux sociaux, l'enjeu revient donc à trouver des mots-clés efficaces afin de toucher la cible que l'on a identifiée en amont. Néanmoins, si le marketing communautaire est une stratégie qui se prête à certains types de films, le Graal reste avant tout de toucher une audience qui manifeste un comportement cinéophile. Dans un article du Film Français dédié au marketing communautaire, le directeur marketing d'Universal Stéphane Réthoré souligne cette priorité : « En France, ce serait réducteur de le mettre en avant (le marketing communautaire). Nous avons une offre cinématographique beaucoup plus diversifiée, avec un public peut-être plus éduqué. Nous pensons donc plus en termes de proposition cinématographique, car l'enjeu est toujours de mobiliser les spectateurs assidus »⁸⁴. En dehors des quelques films-événements qui sortent chaque année, l'objectif du distributeur est effectivement d'investir pour toucher les spectateurs réguliers et assidus. Dès lors, le marketing communautaire doit rester complémentaire à ce premier objectif, comme l'explique Frédéric Monnereau : « Si vous avez une approche trop communautaire, vous risquez d'enfermer le film. Or le marché français exige que vous élargissiez au maximum votre positionnement »⁸⁵.

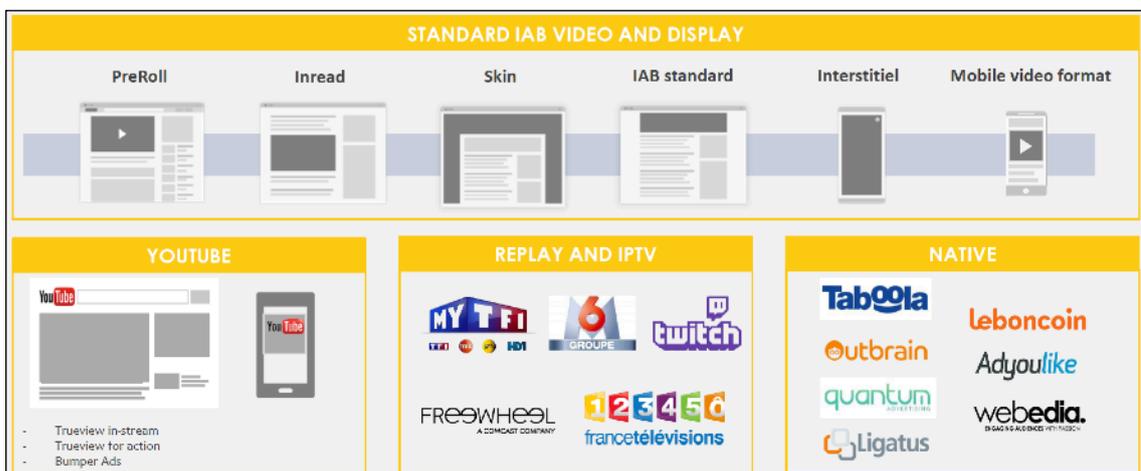
Comment s'assurer de toucher le spectateur assidu ou régulier de cinéma ? À l'heure actuelle, les distributeurs ne peuvent pas travailler les données spectateurs qui appartiennent aux salles de cinéma. Néanmoins, certains acteurs proposent des solutions attractives pour pallier à ce manque. Il convient ici d'évoquer l'agence Tradelab, spécialiste en campagnes display, mobile et vidéo programmatiques. Tradelab est le partenaire exclusif du premier groupe média digital français Webedia, propriétaire entre autres d'Allociné, FilmsActu et Côté Ciné Group. La société offre la possibilité aux annonceurs de cibler les audiences des éditeurs de Webedia sur l'ensemble des

⁸³ Entretien avec Adrien Thollon, fondateur de Lucky Time.

⁸⁴ Sylvain Devarieux, « Les enjeux de la stratégie communautaire », Le Film Français, n°3847, 8 mars 2019.

⁸⁵ *Ibid.*

environnements web et mobile. Par exemple, elle peut proposer aux distributeurs de cibler les individus qui se sont rendus sur une page « séances » d'Allociné. Avec 14 millions de visiteurs uniques par mois, la data Allociné permet d'élaborer des stratégies de ciblage pertinentes. Tradelab propose ainsi des segments par affinités et intérêts (genre, casting, réalisateur, etc.) et par habitudes de consommation (*moviegoers*, consommateurs de vidéo physique ou dématérialisée). Tradelab considère un internaute comme *moviegoer* à partir de trois visites sur une page « séances » d'Allociné au cours des trente derniers jours. À partir de cette donnée, l'agence active ensuite ses campagnes sur tous les inventaires vendus en programmatique, afin de communiquer les formats et les supports les plus adéquats pour chaque film.



Formats publicitaires proposés par l'agence Tradelab

Pour Julien Elalouf, la démarche d'Allociné de s'associer à Tradelab est attractive : « Cette data cinéma, c'est ce que tous les distributeurs veulent. Une data de gens qui se rendent au cinéma et qui ne sont a priori pas là pour télécharger les films parce que si tu vas sur une page « séances » d'Allociné, ce n'est pas pour télécharger derrière. On commence donc à avoir quelque chose qui a une vraie valeur »⁸⁶. Avant de pouvoir réellement travailler avec les données des exploitants, il s'agit d'une solution intéressante pour un secteur cherchant à optimiser ses investissements en s'assurant de parler aux spectateurs de cinéma.

⁸⁶ Entretien avec Julien Elalouf, responsable marketing digital de Studiocanal.

c. Géolocalisation

La géolocalisation d'une campagne peut également satisfaire cet objectif d'optimisation par le ciblage. En effet, si la donnée permet de cibler la bonne personne au bon moment avec le bon message, elle permet aussi d'intervenir au « bon endroit » grâce aux outils de géolocalisation. La possibilité de cibler sur une zone de chalandise représente effectivement un levier attractif pour les distributeurs, comme pour les exploitants. Il convient ici d'opérer une distinction entre géolocalisation *indoor* et *outdoor*. La première s'appuie principalement sur la position GPS fournie par le smartphone et apporte une précision d'une dizaine de mètres. Ces technologies se prêtent donc à une géolocalisation en extérieur. La géolocalisation *indoor* concerne quant à elle les espaces clos (centres commerciaux, magasins, aéroports, etc.). Elle est rendue possible par des technologies de micro-localisation (balises bluetooth, technologie LIFI, Wifi, ultrasons)⁸⁷.

Ces outils permettent de capter l'utilisateur qui s'est rendu dans un cinéma à un moment précis. Nous pouvons déduire de ce comportement une consommation de films dans la salle en question. Le programmeur mobile offre ici la possibilité d'acheter des espaces publicitaires en temps réel, en prenant en compte la localisation du mobinaute. Pour ce faire, la donnée de géolocalisation est véhiculée dans la *bid request*, permettant à la DSP d'enchérir uniquement en réponse aux *bid requests* pour un individu se trouvant dans la zone d'un cinéma qui diffuse le film faisant l'objet de la campagne. C'est ce que propose l'agence Klox, qui s'est associée avec une entreprise spécialisée en *mobile data* pour mettre en place un dispositif de géolocalisation par rapport aux cinémas : « On segmente la data par type de salles ou réseaux d'exploitation et on va savoir que la personne s'est rendue dans tel cinéma au cours des trois derniers mois. La géolocalisation nous assure que l'utilisateur se rend en salle pour consommer des films »⁸⁸. Klox propose aux distributeurs d'exploiter cette donnée en diffusant des bannières publicitaires sur les mobiles se situant dans les cinémas ciblés durant

⁸⁷ Julien Hirth, *op. cit.*, p. 236.

⁸⁸ Entretien avec Guillaume Boissel et Corentin Cadet, co-fondateur et expert trading de Klox.

l'activation de la campagne. Pour ce faire, la société partenaire de Klox collecte les déplacements d'un certain nombre d'individus. En repérant les smartphones présents régulièrement dans un cinéma, nous pouvons en déduire que le propriétaire du téléphone est un spectateur de cinéma. Partant de là, Klox constitue un segment d'audience qualifié qu'elle pourra cibler via les *adexchanges* mobiles. Cet outil permet au distributeur d'optimiser ses coûts et d'éviter une déperdition conséquente de sa campagne marketing. L'utilisation de la géolocalisation s'avère particulièrement judicieuse pour des combinaisons de sortie réduites. Grâce aux nouveaux outils digitaux, la campagne marketing d'un film peut désormais s'adapter en temps réel à l'évolution du plan de sortie du film en question. Mais l'outil de ciblage par salles proposé par Klox doit servir de complément, car son champ d'action sera trop réduit pour une campagne efficace. Ici, les régies publicitaires des réseaux sociaux offrent la possibilité de circonscrire une campagne à une sélection de villes. Le distributeur peut ainsi affiner sa campagne en temps réel, en fonction de l'évolution du plan de sortie de chaque film.

d. Arrivée de la publicité segmentée sur IPTV⁸⁹ et Replay

Le 4 octobre 2018, Aurore Bergé présentait à l'Assemblée Nationale quarante mesures pour l'audiovisuel « à l'ère numérique ». Parmi celles-ci, la députée LREM proposait de « libérer la croissance des acteurs de l'audiovisuel » en autorisant les chaînes à pratiquer la « publicité segmentée et géolocalisée, de façon à doubler la valorisation de chaque écran publicitaire »⁹⁰. Le rapport Bergé ne se prononce pas sur l'ouverture de la publicité pour le cinéma (qu'elle défend à titre personnel) et le cadre juridique interdit encore la publicité segmentée à la télévision, pour protéger notamment les acteurs de la presse régionale quotidienne et de la radio.

⁸⁹ L'IPTV ou télévision sur IP désigne la diffusion de programmes TV effectuée par le protocole Internet.

⁹⁰ Aude Dassonville, Valérie Hurier, Olivier Milot, « Que propose Aurore Bergé dans son rapport sur l'audiovisuel ? », Télérama, 4 octobre 2018, disponible en ligne, URL : <https://www.telerama.fr/medias/que-propose-aurore-berge-dans-son-rapport-sur-laudiovisuel,n5835481.php>, consulté le 13/04/2019.

Mais comme l'expliquait Nicolas Jaimes pour le Journal du Net en novembre 2018, « les discussions entre le SNPTV⁹¹ et l'AFMM⁹² ne se cantonnent pas au flux TV linéaire. Elles portent également sur le sujet de l'IPTV (services OTT et services replay sur les box opérateurs) où les règles édictées par le censeur de l'audiovisuel ne s'appliquent pas »⁹³. De ce fait, l'intégration de la publicité segmentée au flux linéaire repose principalement sur une entente des chaînes avec les opérateurs télécoms, dont les box sont présentes chez près de 60 % des foyers français⁹⁴.

Pour ce qui est du replay, des options de ciblage contextuel sont déjà proposées par les chaînes. Si les discussions avec les opérateurs doivent permettre d'aller plus loin, cette possibilité représente une aubaine pour les distributeurs, interdits de publicité sur le flux linéaire. En effet, cette interdiction ne s'applique pas à la publicité en replay tv, permettant au cinéma d'accéder à une audience qui lui échappait jusqu'alors. À l'été 2018, FranceTV Publicité s'est ainsi rapproché d'un opérateur afin d'« activer tout un set de données, socio-démo, géolocalisation, appétence à un programme ou niveau de consommation TV » pour leur campagnes diffusées en replay⁹⁵. Il ne s'agit pas d'un cas isolé, la plupart des chaînes se développent actuellement à ce niveau. En juin 2017, TF1 Publicité annonçait déjà sa première campagne data sur IPTV pour la sortie du film *Barry Seal*, distribué par Universal. À partir de données collectées via la consommation de films sur MYTF1VOD et du replay sur MYTF1, la régie publicitaire avait défini un segment « fans de séries américaines et de thrillers » pour la diffusion d'un spot de 60 secondes sur MYTF1⁹⁶.

⁹¹ Syndicat National de la Publicité Télévisée.

⁹² Association française du multimédia mobile.

⁹³ Nicolas Jaimes, « La pub segmentée, bientôt sur vos écrans », Le Journal du net, en ligne le 29 novembre 2018, URL : <https://www.journaldunet.com/media/publishers/1419328-la-pub-segmentee-bientot-sur-vos-ecrans/>

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ « TF1 Publicité lance sa première campagne DMP sur IPTV avec Universal Pictures », TF1 Pub, en ligne le 1er juin 2017, URL : <https://www.tf1pub.fr/actualites/tf1-publicite-lance-sa-premiere-campagne-dmp-sur-iptv-avec-universal-pictures>

M6 a également annoncé que le ciblage data en IPTV faisait partie des priorités de la chaîne pour 2019⁹⁷. À titre d'exemple, la solution data de M6 Publicité (Smart6tem) active trois types de données : data propriétaire (22 millions de personnes inscrites à 6play, service replay de M6), data partenaires (Facebook, open data, nugg.ad⁹⁸, FAI), data annonceur. La mise en place d'une publicité segmentée sur le replay permet de maximiser les retombées sur cible en touchant une audience en forte affinité avec le contenu. Si l'on y ajoute des possibilités de géolocalisation ainsi que des options de retargeting, cet outil devient intéressant en ce qu'il permet aux distributeurs d'accéder au téléspectateur par une voie détournée, et à moindre coût. La segmentation d'audience permet effectivement d'optimiser les investissements, comme l'avancait Laurent Bliaut, DGA Marketing de TF1 Publicité, au sujet du flux linéaire : « En proposant des options de ciblage plus fines, les chaînes pourraient en effet abaisser le ticket d'entrée de la pub TV »⁹⁹.

Reste à savoir si l'explosion de la consommation en replay et des autres concurrents au flux linéaire entraînera un décloisonnement pouvant mettre fin à l'interdiction de la publicité à la télévision pour le cinéma. Ici, les choses devraient évoluer en faveur d'un assouplissement de la réglementation actuelle. Dans un communiqué de presse datant du 21 février 2019, L'Autorité de la concurrence a ainsi fait part de ses propositions de réformes « afin de desserrer les contraintes pesant sur les acteurs historiques de l'audiovisuel pour leur permettre de rivaliser, à armes égales, avec les plateformes de vidéo en ligne (Amazon, Netflix) »¹⁰⁰. Voici un extrait de l'avis rendu par l'Autorité de la concurrence :

⁹⁷ Nicolas Jaimes, « La pub segmentée, bientôt sur vos écrans », Le Journal du net, en ligne le 29 novembre 2018, URL : <https://www.journaldunet.com/media/publishers/1419328-la-pub-segmentee-bientot-sur-vos-ecrans/>, consulté le 24/02/2019.

⁹⁸ La Smart Audience Platform de nugg.ad permet de qualifier et de segmenter l'audience basée sur des données provenant de différentes sources.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Autorité de la concurrence, *Communiqué : Audiovisuel*, 21 février 2019, disponible en ligne : http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?lang=fr&id_rub=696&id_article=3353

« Les nouvelles offres internationales, diffusées sur l'Internet mondial, ne sont quasiment pas régulées, alors que, pour les acteurs historiques nationaux, la réglementation sectorielle est aujourd'hui toujours fondée sur le modèle historique d'une offre linéaire diffusée en hertzien. Autrefois protectrice pour l'ensemble de la filière, cette réglementation, particulièrement développée en France par rapport aux autres pays européens, impose aujourd'hui des contraintes juridiques asymétriques, qui pèsent uniquement sur les acteurs historiques nationaux et limitent leur capacité à s'adapter aux mutations du marché et à répondre aux attentes des consommateurs »¹⁰¹.

Dans son avis, l'Autorité de la concurrence préconise ainsi une libéralisation des obligations pesant exclusivement sur les opérateurs historiques en matière de publicité, précisant que cela passe notamment par une autorisation de la publicité ciblée et une ouverture de la publicité aux secteurs interdits.

e. Scénarisation des campagnes avec le retargeting

À l'image des pratiques publicitaires des autres secteurs de vente, et particulièrement des acteurs du e-commerce, le *retargeting* (ou reciblage publicitaire) devient un outil marketing intéressant pour accompagner l'utilisateur jusqu'à la salle de cinéma. Le *retargeting* est une pratique qui consiste à adresser un message publicitaire personnalisé à un internaute, à travers la mise en avant d'un produit pour lequel il a déjà manifesté de l'intérêt. Il s'agit donc de répéter un message afin de convertir la publicité en achat. Dans un premier temps, il convient d'identifier les individus devant être reciblés, et d'analyser leur première interaction avec le produit. Pour une campagne cinéma, il s'agira par exemple d'observer le temps de visionnage de la bande-annonce par les individus ciblés. Cette première étape se fait par l'insertion de tags de tracking fournis par le prestataire. Ces tags permettent de constituer une liste de *retargeting* (aussi appelée *cookie pools*). Les cookies permettent de reconnaître l'utilisateur touché sur un autre site internet qui commercialise également son inventaire publicitaire. Appliqué à la vente de produits en ligne, le reciblage renvoie l'image d'une logique publicitaire

¹⁰¹ *Ibid.*

insistante pouvant souvent s'avérer désagréable pour l'internaute. Forme dominante de la publicité numérique, le retargeting offre néanmoins une efficacité supérieure à celle d'une publicité non ciblée. Le revers de la médaille demeure le risque de détruire la confiance des clients à long terme. Cela étant, l'agence Klox insiste sur la nécessité d'une répétition auprès des distributeurs avec qui elle travaille :

« Aujourd'hui les distributeurs sont dans une logique de *reach*, ils veulent toucher le maximum de personnes une fois. Sauf qu'en regardant les ventes dans d'autres secteurs, on observe qu'il y a un besoin de répétition du message. Peu d'utilisateurs vont convertir sur la première impression. Il y a besoin d'une répétition, et d'une répétition avec de l'expérience. Plutôt que de toucher un million de personnes une fois, il vaut mieux toucher quatre fois 250 000 personnes »¹⁰².

Au vu du nombre de sorties hebdomadaires, en salle comme en dehors, il apparaît effectivement difficile d'attirer l'internaute qui n'aura vu passer qu'une bande-annonce. Par ailleurs, un *retargeting* adapté au marketing cinéma peut permettre une scénarisation de la campagne en fonction des différentes cibles et de l'engagement au contenu par les personnes touchées. C'est ce qu'explique Guillaume Boisset : « C'est une relation. On met en place quelque chose et l'utilisateur qui adhère au contenu valide le fait que tu lui en pousses un deuxième. On s'adapte en fonction de sa réaction. Petit à petit, on essaie d'emmener l'utilisateur vers la consommation du produit »¹⁰³.

L'idée de scénarisation publicitaire permet d'aborder la recherche de notoriété différemment en fonction de chaque cible. Le *retargeting* est essentiel pour Julien Elalouf, qui dit essayer de plus en plus de raconter une histoire par le biais du reciblage. Cette pratique garantit au distributeur une continuité dans la diffusion de ses contenus publicitaires. La scénarisation permet d'adapter le contenu en fonction de la maturité du prospect. Par exemple, il sera pertinent de toucher notre cœur de cible en lui montrant la bande-annonce du film dès le départ. Pour ce public captif, il n'y a pas de risque à

¹⁰² Entretien avec Guillaume Boisset et Corentin Cadet, co-fondateur et expert trading de Klox.

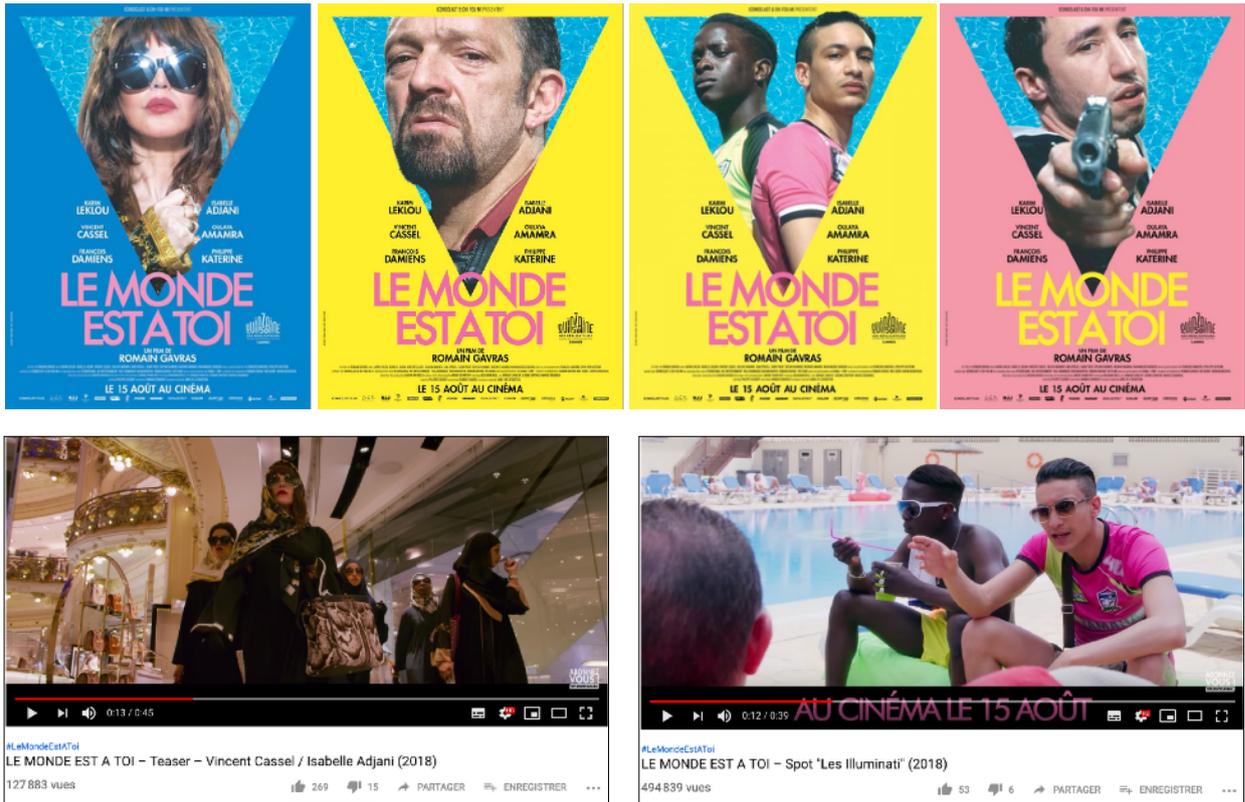
¹⁰³ *Ibid.*

commencer d'entrée avec un contenu long qui devrait en toute logique susciter un intérêt de sa part. Le *retargeting* permettra ensuite de faire un rappel au cours des deux semaines précédant la sortie, en envoyant par exemple un teaser à cette cible primaire. Enfin, le dispositif de *retargeting* pourra s'achever par l'envoi des séances au moment de la sortie. En ce qui concerne notre cible secondaire, le raisonnement peut être inversé. Ici, on considère que le spectateur n'est pas convaincu a priori, mais prêt à se laisser séduire. Dès lors, lui envoyer dès le départ la bande-annonce du film revêt un certain risque. L'internaute ne sera peut-être pas dans les conditions optimales pour visionner une vidéo de plus d'une minute et peut se désintéresser du film d'entrée. Avant la bande-annonce, le distributeur peut donc privilégier un format court et impactant (un teaser, une story instagram, etc.) pour sonder l'intérêt de l'internaute. Ce premier test permet de faire un écrémage en analysant l'engagement des personnes ciblées. Si l'utilisateur a regardé moins de 25 % du contenu, on peut considérer qu'il n'est pas intéressé et qu'il n'est pas pertinent de le recibler avec une bande-annonce. Ce sera ensuite au distributeur de faire parler sa créativité pour nouer une relation avec les personnes montrant un engagement sur les premiers contenus sponsorisés. Un individu qui a regardé la bande-annonce pourra par exemple être intéressé par un spot publicitaire lui dévoilant les coulisses du tournage ou par une interview de l'équipe du film.

f. Personnalisation du contenu

La segmentation d'audience rendue possible par les nouveaux outils de ciblage permet également au distributeur de personnaliser le message en fonction de chaque cible. Cela se traduit en premier lieu par la création de différents contenus mettant l'accent sur certains aspects du film en question. Nous pouvons relever l'exemple de la comédie de Romain Gavras sortie le 15 août 2018, *Le Monde est à toi*. À mi-chemin entre le film de gangsters et la comédie, le long-métrage de Romain Gavras est autant caractérisé par son esthétique banlieusarde que son casting quatre étoiles (Isabelle Adjani, Vincent Cassel en tête). Différentes cibles pouvaient donc être intéressées par ce film, comme le confirme Julien Elalouf : « plusieurs assets ont été développés pour mettre en avant

divers aspects du film (film de gangster, comédie, travail esthétique, musique) pour diffusion auprès des audiences les plus susceptibles d'être concernées. »¹⁰⁴. Pour toucher ces cibles, Studiocanal a élaboré des formats spécifiques. De nombreuses affiches ont été créées, mettant chacune l'accent sur certains personnages ou groupes de personnages. Aussi, un teaser a été créé en direction de la cible « banlieue », axé autour de l'obsession du personnage incarné par Vincent Cassel pour les illuminati.



Pour une campagne sur les réseaux sociaux, il conviendra de créer autant de campagnes qu'il y a de formats et de cibles. En revanche, l'achat programmatique permet une personnalisation en temps réel de la publicité selon l'utilisateur et/ou le contexte de navigation. On parle ici de *Dynamic Creative Optimization* (DCO). L'objectif est d'augmenter l'engagement de l'internaute grâce à des bannières personnalisées. Il s'agit donc d'adapter automatiquement l'aspect graphique de la bannière en fonction soit d'un contexte de navigation particulier, de critères géographiques ou d'un profil spécifique de l'internaute. Cette possibilité permet au distributeur d'utiliser différents visuels en

¹⁰⁴ Entretien avec Julien Elalouf, responsable marketing digital chez Studiocanal.

fonction de l'individu touché. Il est également envisageable de faire figurer les cinémas diffusant le film à proximité de l'internaute ciblé.

La data peut donc s'allier à la créativité pour diffuser des messages publicitaires adaptés à chaque individu. Le vice-président de Warner Bros. France Simon Vivien affirme ainsi que certaines campagnes peuvent aboutir à la création de 60 bande-annonces différentes (longueurs, angles et impacts variant selon le type de consommateur ciblé)¹⁰⁵.

2. Des freins à l'exploitation des données

a. Un manque de visibilité sur le parcours-client

La distribution est marquée par une spécificité qui ralentit son rendement dans l'utilisation de la data pour suivre le parcours du spectateur. N'étant pas le vendeur final du produit, le distributeur n'a qu'une vue statistique sur l'acte d'achat. Il n'a pas de fichier client et, surtout, il lui est difficile d'attribuer des conversions aux différents leviers marketing utilisés. « Nous restons sur quelque chose de très basique par rapport aux autres industries : acheter pour créer de la notoriété autour du film »¹⁰⁶, concède Julien Elalouf. De ce fait, la distribution est freinée dans le domaine du marketing digital, car elle ne peut utiliser l'attribution marketing en vue d'évaluer de manière juste le rôle de chaque levier afin de mieux répartir ses budgets. Or, la diversification des canaux marketing complexifie fortement l'évaluation des comportements clients, et donc le pilotage des investissements marketing. En outre, la méthode d'attribution classique du « *last-click* » ne s'applique pas à la consommation de films en salle. La publicité autour d'un film fonctionnant sur le principe de notoriété, c'est un ensemble d'interactions entre le public et le film qui détermineront l'acte d'achat final. Il apparaît donc erroné d'attribuer une entrée à la dernière interaction du spectateur avec le film, ou au dernier clic (souvent sur la page « séances » d'Allociné...).

¹⁰⁵ HUB Institute, *Quand l'entertainment participe à la guerre de l'attention*, HUBFORUM 2018, 15 octobre 2018, disponible en ligne, URL : https://www.youtube.com/watch?v=To6HU6v_ST4, consulté le 22/11/2019.

¹⁰⁶ Entretien avec Julien Elalouf, responsable marketing digital de Studiocanal.

Dès lors, comment suivre le parcours du spectateur jusqu'à l'achat de son ticket ? L'attribution marketing utilise aujourd'hui le concept de *multitouch*, qui vise à identifier le prospect tout au long de sa relation avec le produit. Cela permet d'obtenir une vision globale et exhaustive du parcours qui l'a mené jusqu'à la conversion. Néanmoins, il apparaît difficile d'appliquer ce modèle d'attribution à l'industrie du cinéma. La campagne marketing d'un film enclenche une multitude de leviers visant chacun à renforcer sa notoriété pendant les semaines qui précèdent sa sortie. Surtout, ces interactions successives ne passent que rarement par le site web du film. À la différence d'un e-commerçant, le distributeur ne vend pas directement sur son site, lequel demeure une vitrine devant laquelle l'internaute n'est pas forcé de s'arrêter. Le *tracking* du client est donc difficile à mettre en œuvre pour ce qui est de la consommation de films en salles. Mesurer la performance des leviers marketing mis en place par le distributeur deviendrait possible avec une collaboration de l'exploitant. Il s'agirait par exemple de permettre aux distributeurs de taguer les sites des cinémas. Cela nécessiterait qu'une majorité des achats se fasse en ligne. Si la vente en ligne va continuer de progresser du côté des circuits, il semble peu probable que cette pratique se démocratise pleinement chez les indépendants. De l'avis de Julien Elalouf, la mesure des campagnes digitales dans la distribution n'est pas d'actualité : « Même aux États-Unis, ça n'a pas l'air de se faire. Dans le meilleur des cas, on peut faire des études derrière pour analyser nos campagnes »¹⁰⁷.

Effectivement, le distributeur doit actuellement se cantonner à un fonctionnement artisanal pour ce qui est de la mesure de ses campagnes. En ce qui concerne le marketing digital, cela passe par une analyse constante des campagnes en cours. Comme le souligne Julien Hirth, « L'automatisation des enchères a entraîné une perte de maîtrise de l'annonceur sur le périmètre de diffusion de ses campagnes, phénomène souvent retraduit par les termes "opacité du RTB" ou "manque de transparence" »¹⁰⁸. Dès lors, il convient avant toute chose d'observer l'indicateur de visibilité pour analyser

¹⁰⁷ Entretien avec Julien Elalouf, responsable marketing digital de Studiocanal.

¹⁰⁸ Julien Hirth, *op. cit.*, p. 197.

le rendement des emplacements publicitaires ayant servi à la campagne de programmatique. Ensuite, la mesure de la performance d'une publicité programmatique sera différente en fonction de l'objectif poursuivi : performance ou branding ? Comme nous avons pu le voir, la distribution se limite à des campagnes visant à faire connaître le produit auprès du public. La réussite d'une campagne de branding sera déterminée grâce à des indicateurs permettant de traduire la rétention du message : nombre de publicités réellement vues, durée de visualisation pour une vidéo, temps cumulé d'exposition de chaque individu, succession d'exposition, etc¹⁰⁹.

Stratégie différenciée de mesure selon les objectifs de campagne

	Parfaits inconnus	Prospects	Clients
Performance	CPC (coût par clic) Taux de rebond Nombre pages vues/ visite Attribution first look	Clics Conversion post click Attribution post click	Exclu des campagnes
Branding	Nombre de publicités vues/internaute Temps cumulé d'exposition Évolutions requête de la marque dans Google Conversion post view 30 jours*		

*Dans le domaine de la publicité digitale, l'efficacité *post-view* désigne généralement les visites ou conversions obtenues après qu'un individu ait été exposé à une création publicitaire (bannière, vidéo, etc.) sans pour autant avoir cliqué sur la publicité.

En observant ces indicateurs, nous pouvons évaluer l'engagement de nos différentes cibles vis-à-vis des contenus mis en avant. À titre d'exemple, prenons le documentaire *Whitney* de Kevin Macdonald, sorti par ARP Sélection le 5 septembre 2018. Pour sa campagne d'achat programmatique, l'agence Klox ciblait les audiences suivantes : « Cinéma », « Lifestyle », « Musique », « News », « Whitney Houston » et « Femmes ». Parmi ces catégories, les audiences les plus engagées furent les catégories « Musique » et « Cinéma », avec des taux de vidéos vues respectifs de 87 % et 85 %. En revanche, l'audience « Whitney Houston » a produit le taux le plus bas, avec 72 % de vidéos vues

¹⁰⁹ Julien Hirth, *op. cit.*, p. 216.

à 75 %. L'étude des résultats est donc intéressante, car elle nous montre que la cible la plus évidente ne sera pas forcément la plus réceptive au message.

L'engagement des cibles vis-à-vis des contenus promotionnels reste un simple indicateur. Par ailleurs, un souci de lisibilité persiste en ce qui concerne les résultats des achats programmatiques. L'indicateur de résultats représenté par le taux de vidéos vues à 100 % ne nous indique finalement pas la part d'internautes réellement captifs au message. Sur un site web, le lancement d'une vidéo sur un coin de la page ne nous garantit pas qu'elle sera réellement vue par l'individu ciblé. Julien Elalouf demeure ainsi sceptique quant à l'efficacité du programmatique :

« L'idée du programmatique est intéressante, mais l'exécution me pose plus de questions. Beaucoup de travail a été fait, mais les contenus restent diffusés un peu partout et on a assez peu de visibilité sur ce qui est fait. Le programmatique n'a pas assez adapté son modèle publicitaire au mobile pour le moment. On peut dire ce que l'on veut de Youtube, Facebook ou Twitter, mais leur modèle publicitaire est complètement intégré à l'expérience client »¹¹⁰.

En effet, les publicités sont totalement intégrées à l'interface sur ces réseaux sociaux. Sur Facebook et Twitter, les contenus publicitaires sont assimilés aux publications organiques, en dehors d'une discrète mention « sponsorisé ». Et comme le remarque Julien Elalouf, « sur Youtube, l'utilisateur a généralement le son activé donc il ne voit jamais la publicité en muet »¹¹¹. Surtout, contrairement au programmatique, la publicité sociale¹¹² permet le plus souvent d'éviter l'*ad blocking*.

La publicité sur les réseaux sociaux est également basée sur un système d'enchères. Pour optimiser ses résultats, il convient donc d'ajuster sa campagne en temps réel. Cela passe d'abord par la création d'une campagne test en amont du lancement de la

¹¹⁰ Entretien avec Julien Elalouf, responsable marketing digital de Studiocanal.

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² L'expression est ici utilisée pour désigner la publicité effectuée sur les réseaux sociaux.

campagne. Facebook propose par exemple un outil « tests par répartition » qui permet d'essayer différentes versions d'une publicité afin d'observer ce qui fonctionne le mieux. Avec un investissement infime, le distributeur peut ainsi vérifier quelles sont les cibles qui offrent les meilleurs résultats.

b. Confrontation de la publicité sociale aux nouveaux critères de légitimité sur Internet

Les régies publicitaires des différents réseaux sociaux brillent tant par leur simplicité d'utilisation que par le volume et la qualité de leur data. Néanmoins, certains s'accordent pour trouver des limites à la publicité sociale. Sur les réseaux sociaux, la page du distributeur ne fait pas figure d'autorité. Pour toucher une cible précise, l'engagement de l'internaute sera possiblement atténué du fait, d'une part, de la sponsorisation du contenu, et d'autre part, de son diffuseur. À l'exception de rares sociétés bénéficiant d'une réelle image de marque, la page Facebook d'un distributeur ne mobilise généralement pas une communauté permettant de générer un trafic satisfaisant. Dans certains cas, il peut donc s'avérer pertinent de faire appel à des influenceurs pour toucher le cœur de notre audience. Lors d'une table-ronde autour du marketing digital dans la distribution/exploitation organisée le 25 avril 2018 par l'Université Sorbonne Nouvelle, Adrien Thollon de l'agence Lucky Time évoquait un exemple extrêmement parlant à ce sujet. La société Bac Films avait fait appel à Lucky Time pour la campagne du film *Les Grands Esprits* de Olivier Ayache-Vidal. Le film raconte l'histoire d'un professeur de français enseignant au Lycée Henri IV de Paris qui se retrouve forcé d'accepter une mutation dans un collège de banlieue. Pour cette sortie, la société Bac visait en particulier les professeurs et enseignants. Adrien Thollon explique qu'il était difficile d'atteindre cette cible avec les outils de ciblage de Facebook Ads. Lucky time a donc sollicité un influenceur s'adressant spécifiquement à cette cible (Monsieur Le Prof, un professeur d'anglais racontant ses aventures sur Facebook et Twitter). Après avoir vu *Les Grands esprits*, celui-ci a accepté la proposition de partenariat de Bac Films. Lequel se traduisait par la publication de la bande-annonce sur la page Facebook « Monsieur Le Prof ». Les résultats obtenus sont

saisissants et sans commune mesure avec la portée que peut avoir une publication sponsorisée à investissement égal. La bande-annonce a réalisé 970 000 vues (4 500 likes, 1203 commentaires et 2843 partages). Avec un CPV (coût par vue) moyen de 0,02€, le budget nécessaire pour obtenir de tels résultats via la régie publicitaire de Facebook s'élèverait à 19 400€. Utilisé à bon escient, le recours aux influenceurs peut donc s'avérer payant pour le distributeur. Il permet de minimiser ses investissements tout en touchant efficacement une cible captive.



Publication de Monsieur Le Prof pour la promotion du film *Les Grands esprits*

Surtout, cette nouvelle forme de marketing répond intelligemment aux nouveaux critères de légitimité sur Internet (e-reputation, communauté de fans, etc.). De façon générale, Lucky Time prend cette réalité en considération pour obtenir de meilleurs résultats sur ses campagnes. L'agence a créé une douzaine de communautés par le biais de pages Facebook qu'elle anime régulièrement (cinéma art et essai, jeune public, cinéma japonais, nouvelle comédie française, cinéma indépendant américain, cinéma italien, etc.). En s'appuyant sur les communautés mobilisées grâce à ces pages thématiques, Lucky Time parvient à retrouver une visibilité que le nouvel algorithme de Facebook tend à limiter sur les publications organiques. En effet, la portée des posts organiques sur Facebook (c'est-à-dire le nombre de personnes atteintes gratuitement via une publication) a considérablement chuté depuis plusieurs années. Parallèlement à l'augmentation des achats publicitaires sur le réseau, Mark Zuckerberg annonçait le 11 janvier 2018 une modification de l'algorithme de Facebook afin de privilégier les

publications des profils amis, au détriment de celles des pages d'entreprises et de médias. La création de communautés est donc un moyen de rassembler des individus intéressés par des cinématographies précises autour d'une page dédiée. Grâce à ces pages, Lucky Time obtient une portée organique allant de 60 à 300 %, quand la moyenne se situe aujourd'hui à 10 % sur Facebook. Cela représente une solution attractive pour les sociétés de distribution, dont les pages Facebook parviennent difficilement à fédérer une communauté. Récemment, Lucky Time a par exemple publié l'affiche du nouveau film de Jim Jarmush sur sa page « Ciné indé américain », laquelle compte 7 600 abonnés. Ce post organique a atteint 29 000 personnes, avec un engagement de 2 300 personnes (réactions, commentaires et partages). Sans aucun investissement publicitaire, la publication a ainsi un ratio de +375 % par rapport à la base d'abonnés. Les personnes touchées sur la page étant réceptives au message envoyé, elles se font porte-parole des publications. Cela étant, ce type de marketing communautaire ne saurait remplacer totalement le ciblage publicitaire. Par exemple, Lucky Time peut utiliser les communautés qu'elle anime pour y diffuser de la publicité. Les résultats seront renforcés grâce à l'engagement des individus ciblés avec le contenu, permettant une réduction des investissements.

c. Le risque de l'hyper-ciblage

Comme nous avons pu le voir, le digital permet aujourd'hui d'effectuer un ciblage de plus en plus précis, représentant un moyen efficace d'optimiser la conversion d'une campagne. Néanmoins, il est important de prendre du recul face à cela afin d'éviter un hyper-ciblage pouvant enfermer le spectateur dans ses goûts. Comme a pu le soulever l'écrivain et journaliste Frédéric Martel, les algorithmes de recommandation ne sont pas infaillibles :

« Les “machines” excellent dans toutes les formes de mesure, d'agrégation, les statistiques d'usage, le recensement des historiques de consommation, l'évaluation de la satisfaction, le traitement des données de masse, etc., mais peinent à prédire les comportements et les goûts, à choisir, ou, plus encore, à juger les émotions et les

sensibilités. Imbattables pour trouver le meilleur prix d'un billet d'avion ou d'une chambre d'hôtel, elles anticipent mal, contrairement à ce que l'on croit parfois, la prescription culturelle »¹¹³.

Frédéric Martel ne parle pas vraiment ici de marketing, mais plutôt du risque des « algorithmes d'enfermement » qui conduisent notamment les plateformes de streaming à faire des recommandations de plus en plus étroites à leurs abonnés. Cette sensation est fortement perceptible sur des plateformes comme Spotify, où l'algorithme peut avoir tendance à recommander indéfiniment le même genre musical à partir du moment où l'utilisateur s'est intéressé à ce genre sur une période assez longue. Mais ce raisonnement permet de s'interroger sur l'aveuglement que peuvent provoquer des possibilités de ciblage sans limites. Bien sûr, le ciblage par centres d'intérêt offre au distributeur la possibilité de toucher efficacement un groupe d'individus sensibles à la thématique du film. Mais il ne faut pas pour autant se restreindre à cela. Prenons l'exemple d'un film s'intéressant au monde de la boxe. Le digital nous permet de cibler les individus qui manifestent un intérêt pour ce sport. Néanmoins, rien ne m'assure d'un comportement intentionniste de spectateur de cinéma au sein de ce segment d'audience. Surtout, en se concentrant sur un tel ciblage affinitaire, le distributeur court le risque de manquer une cible qu'il n'a pas identifiée et qui pourrait pourtant être intéressée par son film. Aussi, comme nous l'avons vu, il y a des chances qu'une cible très identifiée par un centre d'intérêt particulier ne connaisse pas de notoriété la société de distribution du film en question. Dans ce cas, le prospect sera souvent freiné dans sa conversion par souci d'identification du vendeur. Par ailleurs, l'hyper-ciblage peut avoir pour effet de diminuer très nettement la cible en valeur absolue. Il est donc nécessaire de bien veiller à ce que la campagne mise en place ait une portée potentielle assez large, sous peine de voir son contenu sous-diffusé. Pour éviter cela, il convient de surveiller quotidiennement les campagnes en cours afin de veiller à ce qu'aucun segment d'audience ne soit erroné. Il est également important de ne pas restreindre notre ciblage à un public acquis d'avance, en se posant la question de savoir si le public touché ne

¹¹³ Frédéric Martel, « Curation par algorithme, le rêve déçu de la toute-puissance de la machine », Slate, 4 septembre 2015, <http://www.slate.fr/story/106135/critique-curation-algorithme-reve-decu>, consulté le 26/08/2019.

serait pas allé voir de lui-même le film promu. Si les outils de ciblage s'avèrent attractifs pour une optimisation de budgets marketing toujours très coûteux, le distributeur doit trouver un équilibre judicieux dans ses campagnes afin de ne pas négliger la construction de notoriété autour de ses sorties.

La question de la légitimité du ciblage se pose particulièrement en ce qui concerne le cinéma d'auteur non porteur. Pour ces films attirant un public cinéphile, la thématique du film pourra bien sûr déterminer l'intérêt d'une partie des spectateurs. Néanmoins, l'hyper-ciblage représente ici un risque d'exclure de sa campagne une partie des prospects. Pour toucher une audience de spectateurs assidus aux goûts éclectiques, il convient de privilégier le ciblage « cinéphile » plutôt qu'un ciblage axé autour des centres d'intérêt de l'internaute.

d. Un fossé de moyens entre studios et indépendants

Comme nous avons pu le voir, le distributeur n'est pas le vendeur final de ses films et n'a donc pas la main sur la data exploitant, ce qui peut rendre complexe la constitution d'une base de données clients. D'après Julien Elalouf, l'intérêt pour un distributeur de mettre en place une logique CRM est limité : « ce n'est pas notre vocation de le mettre en place parce qu'on ne vend pas une marque. Pas grand monde ne va voir un film pour son distributeur. Seuls Disney et Warner peuvent peut-être se targuer de ça. Il y a un lien affectif très fort des spectateurs avec Disney »¹¹⁴. Effectivement, la majorité des distributeurs disposent d'un line-up varié, rendant difficile le rassemblement d'une communauté clairement identifiée.

Par contre, les filiales des majors américaines se développent depuis quelques années sur la question des bases de données. À la tête d'une base CRM et Opt-in développée très tôt par le biais de son programme de fidélité Disney Extras, The Walt Disney Co. France lançait sa DMP (développée avec BlueKai) début 2018¹¹⁵. Bien plus tôt, Warner

¹¹⁴ Entretien avec Julien Elalouf, responsable marketing digital de Studiocanal.

¹¹⁵ Sylvain Devarieux, *op. cit.*, Film Français, n°3776, 17 novembre 2017.

Bros. s'était positionnée sur ces nouvelles technologies pour récolter de la donnée spectateurs. Le studio lançait en décembre 2012 une plateforme, My Warner, destinée à fédérer et récompenser les fans de ses productions¹¹⁶. À l'initiative d'Emmanuel Durand, alors vice-président en charge du marketing chez Warner Bros. France, cette initiative fut ensuite déclinée dans le reste du monde. En attirant les fans avec un système de récompenses par des points convertibles en DVD, goodies ou invitations, Warner visait une meilleure connaissance de sa communauté pour mieux la cibler. Système qui a vite porté ses fruits : « Les ficelles de la gamification et cette colle sociale qu'est le Facebook Connect nous ont permis de recruter plus de 200 000 utilisateurs en 5 mois », déclarait à l'époque Emmanuel Durand¹¹⁷.

Aujourd'hui, le programme My Warner compte 2 millions d'inscrits en France. Le studio s'est d'ailleurs doté de nouveaux profils pour s'adapter aux nouveaux outils (chef de projet e-commerce, data scientist, etc.). L'intervention de Simon Vivien au Hub Forum 2018 nous permet d'ailleurs d'observer que Warner a très sérieusement mené sa transition vers un « marketing agile » qui s'appuie sur la data. Le vice-président de Warner Bros. France en charge du data marketing utilise cette expression pour souligner une souplesse rendue possible par la data dans l'élaboration des campagnes marketing. Après My Warner, les équipes de la filiale ont cherché à toucher au-delà des fans inscrits à la plateforme : « le travail sur le programmatique nous a amenés vers l'innovation constante et nous a permis de recruter des talents nouveaux ». Warner a donc misé sur le recrutement pour optimiser au mieux sa stratégie marketing, prenant conscience de l'apparition de nouveaux profils : « Les profils se délinéarisent et sont plus agiles pour répondre facilement aux attentes du client », avance Simon Vivien. En outre, Warner Bros. France est associée depuis trois ans avec Adot, société technologique exploitant des données online et offline exclusives afin d'améliorer le ciblage publicitaire des marques en *cross-device*¹¹⁸ et de générer des *insights* sur leurs

¹¹⁶ Nicolas Jaimes, « My Warner, le social au service des campagnes médias de Warner Bros », Journal du net, en ligne le 25 avril 2013, URL : <https://www.journaldunet.com/ebusiness/marques-sites/1120269-my-warner-le-social-au-service-des-campagnes-medias-de-warner-bros/>, consulté le 4/03/2019.

¹¹⁷ *Ibid.*

¹¹⁸ La notion de *cross-device* désigne les comportements d'usage d'Internet par lesquels le consommateur passe d'un appareil connecté à l'autre.

consommateurs pour une activation média pertinente. Le traitement de données à la fois online et offline permet à Adot de suivre pour Warner l'intégralité du parcours client. La société parvient effectivement à géolocaliser un grand nombre d'utilisateurs, ce qui permet à Warner d'avoir un indicateur de performance concret.

Cela démontre une certaine polarité dans la capacité des distributeurs à mener leur transformation digitale pour jouir des nouveaux outils qu'offre le numérique. Au sujet du data marketing, Hugues Quattrone, délégué général du syndicat professionnel DIRE, pointait du doigt le risque représenté par des nouvelles technologies trop coûteuses pour les distributeurs indépendants : « Tout le problème des nouvelles technologies promotionnelles de ce type est que, du moment que cela implique de forts investissements, ce sont les films aux plus gros moyens qui en bénéficient. Mécaniquement, cela risque d'augmenter la concentration des entrées sur ces titres (...). Les distributeurs indépendants sont déjà au maximum de leurs capacités promotionnelles »¹¹⁹.

Une collaboration entre les indépendants apparaît donc nécessaire pour répondre à ces problématiques. Cela ne peut se faire qu'en passant par des intermédiaires technologiques. La solution proposée par l'agence Lucky Time semble ici remporter l'adhésion d'une grande partie des distributeurs indépendants : « Nous avons un accord signé avec 40 distributeurs avec lesquels nous travaillons. Cela nous permet d'utiliser la donnée collectée sur une campagne pour des films comparables d'autres distributeurs par la suite »¹²⁰. Cette forme de mutualisation des données entre distributeurs permet de compenser un manque de moyens empêchant la mise en place d'une transformation digitale en interne. L'accord des distributeurs démontre un besoin chez les indépendants de s'appuyer sur une data qualitative. Cela passe effectivement par le regroupement de données issues de campagnes pour des films similaires. Partant de là, Lucky Time est capable de cibler des segments d'audience suffisamment larges, qui ont déjà manifesté un engagement pour la publicité de films comparables.

¹¹⁹ Sylvain Devarieux, op. cit., Film Français, n°3776, 17 novembre 2017.

¹²⁰ Entretien avec Adrien Thollon, fondateur de Lucky Time.

CHAPITRE 2 : EXPLOITATION

1. Les pratiques digitales des salles de cinéma

Le CNC a rendu en septembre 2018 une étude sur les pratiques digitales des salles de cinéma. Celle-ci nous servira de point d'entrée, afin d'appréhender précisément les problématiques en jeu dans cette nouvelle transition numérique pour l'exploitation.

a. Une prise de conscience freinée par un manque de moyens

À travers cette étude, le CNC observe une vraie prise de conscience de l'exploitation sur l'importance du digital. Au vu de l'utilisation des outils digitaux par la majorité de leurs spectateurs, la communication digitale devient un facteur clé du succès pour la fréquentation des salles. L'étude nuance néanmoins cela avec une sensibilité différente entre exploitants : « Certains profils d'exploitants semblent plus susceptibles de mesurer l'importance des outils digitaux, quand ils appartiennent à la jeune génération, quand ils bénéficient d'une formation ou d'une expérience passée propice à la maîtrise du digital, ou quand le cinéma est situé en milieu urbain »¹²¹. « Développer le digital où on ne pourra pas développer mon nombre d'habitants, ça ne va pas me servir à grand-chose »¹²², concède notamment un exploitant.

En ce qui concerne les moyens mis en œuvre pour développer le digital, la plupart des exploitants déclarent ne pas y allouer de budget spécifique, privilégiant au maximum les solutions gratuites ou très bon marché. En revanche, le digital est une activité chronophage pour certains établissements. D'après l'étude du CNC, les exploitants estiment y consacrer entre deux heures par semaine et un tiers de leur temps. Par ailleurs, une relative professionnalisation s'opère dans la gestion des missions liées au digital. Est observée une création de plus en plus fréquente de postes dédiés exclusivement à la communication, à travers le recrutement d'employés formés et

¹²¹ Les études du CNC, *Les pratiques digitales des salles*, CNC, Paris, septembre 2018.

¹²² *Ibid.*

expérimentés en matière de digital. « Il y a pas mal de cinémas qui font aujourd'hui appel à une personne chargée de la communication et c'est quelque chose qu'on ne voyait pas auparavant », observe un exploitant du panel.

b. Un désir de personnalisation du message

Parmi les motivations à se développer sur le digital, les exploitants considèrent que la mise en place d'une communication ciblée en fonction des profils de leurs clients est une piste de développement majeure. En ce qui concerne les freins et réticences des exploitants, le manque de temps est cité en premier. Naturellement, les cinémas à effectif réduit éprouvent des difficultés à dégager du temps pour travailler sur la question digitale. Cela conduit une partie des exploitants à faire des choix, c'est-à-dire se concentrer sur un faible nombre d'outils. Souvent, les exploitants se limitent donc à la mise à jour du site internet, à l'envoi de newsletters et à l'animation de leur page Facebook. Le manque de budget est le deuxième frein cité par les exploitants : « Pour les plus petits établissements notamment, le développement du digital représente un investissement important, que la structure peine à supporter »¹²³. Dans le cas particulier des cinémas sous la tutelle de collectivités, il est parfois difficile d'obtenir une enveloppe budgétaire pour le digital. En parallèle de ces freins, plusieurs réticences fondamentales à investir le digital demeurent d'après l'étude du CNC. Au-delà d'un attachement au support papier (surtout en milieu rural), certains exploitants font part d'une crainte de la déshumanisation de la relation client et de réticences à sur-solliciter les clients avec le digital. On observe ainsi une volonté de ne pas mettre en péril le cœur du travail de l'exploitant, à savoir un travail de proximité, de relation interpersonnelle et de médiation culturelle. En ce qui concerne le risque de sur-sollicitation, certains exploitants remarquent par exemple les réticences de leurs spectateurs à souscrire à des newsletters : « On constate finalement qu'ils veulent bien donner leur nom et prénom pour gagner des lots. Mais donner une adresse mail pour que je leur envoie une newsletter, c'est non »¹²⁴.

¹²³ *Ibid.*

¹²⁴ *Ibid.*

L'étude souligne néanmoins que l'envoi de newsletters est une pratique fréquente chez les exploitants, notamment indépendants. Mais l'on observe une sous-exploitation de cet outil : « La collecte des données clients se fait de manière assez artisanale. Une grande partie des exploitants alimentent leur liste d'envoi au fil de l'eau et de manière non systématique, en faisant remplir des formulaires papier lors de certains événements, en demandant seulement les adresses emails de leurs clients les plus fidèles et/ou à leurs abonnés ou en proposant de temps en temps aux clients de leur envoyer la programmation par email lors de leur passage en caisse »¹²⁵. D'après l'étude du CNC, la plupart des exploitants ne trie donc pas leur base de données par catégories socio-démographiques ou par goûts cinématographiques. Par ailleurs, les exploitants ne disposent pas d'outils pour mesurer l'efficacité de leurs newsletters. De ce fait, les exploitants perçoivent souvent les newsletters comme un support de communication peu efficace. Cependant, ils ont conscience de leur potentiel à condition de pouvoir personnaliser les newsletters, en envoyant notamment des messages ciblés en fonction des films visionnés ou de la situation des spectateurs. Cela passe par un travail de segmentation, qui représente un challenge pour un secteur qui manque de temps, d'un budget alloué et des compétences nécessaires.

c. Un besoin d'accompagnement

Dans le cadre de nos recherches, nous avons également assisté à un workshop organisé par le Syndicat des Cinémas d'Art de Répertoire et d'Essai (SCARE) et les Cinémas Indépendants Parisiens (CIP) le 16 octobre 2018. Cet atelier portait sur la question suivante : La collecte et l'utilisation des données sont-elles adaptables aux salles et distributeurs indépendants ? En ce qui concerne la prise en main des outils, les exploitants présents dégageaient en grande partie les mêmes conclusions que l'étude menée par le CNC. Les salles collectent un volume conséquent de données grâce aux cartes d'abonnement et aux logiciels de caisse, mais regrettent que cette donnée soit traitée de façon artisanale. Malgré l'envie de tirer partie de cette data, le travail que cela

¹²⁵ *Ibid.*

demande est jugé trop chronophage pour être fait en interne. De ce fait, une mutualisation des moyens techniques et humains paraît essentielle. À l'heure actuelle, les salles restent donc sur des actions classiques en matière de communication digitale, à savoir des posts sur les réseaux sociaux et l'envoi de newsletters non ciblées. La majorité des exploitants présents manifestaient un intérêt prononcé pour le ciblage. Novices sur la question des données personnelles, les participants à l'atelier ont néanmoins montré une certaine méfiance vis-à-vis des technologies impliquées. Du point de vue de la diversité, le ciblage rendu possible par la data pose la question du respect du plaisir de découverte des spectateurs. L'atelier s'est terminé par une prise de parole des institutions présentes. Les conclusions du CNC révélaient notamment une prise de conscience de l'importance de ces outils pour le futur des salles :

« Nous avons le sentiment qu'il y a une nécessité à la fois de méthodologie et d'outils simples pour l'exploitation indépendante, du fait du manque de temps et de personnel dédié. Il y a deux questions qu'on va se poser à l'avenir, sur la mutualisation des données et aussi les bonnes pratiques entre exploitants d'une part et, d'autre part, entre exploitants et distributeurs. La question du financement est également importante. Cela nous renvoie à une réflexion sur ce que peut proposer le CNC en termes d'accompagnement, ne serait-ce qu'en termes d'éligibilité de ce type de dépenses pour les dispositifs actuels, notamment le soutien automatique. Nous sommes conscients qu'il faudra répondre à ces questions rapidement ».

d. Où en sont les salles dans le traitement de leurs données ?

Si ces observations sont instructives sur la prise de conscience des acteurs de l'exploitation vis-à-vis de la question des données, elles ne nous permettent pas de savoir où en sont réellement les salles - et notamment les circuits - au niveau du chantier que représente la data. Gruvi, une agence média basée sur la technologie et qui aide les entreprises de divertissement à toucher le public en ligne, a entrepris un audit des sites internet des circuits d'exploitation européens afin de mesurer leur approche des

audiences en ligne¹²⁶. L'objectif de l'étude est de fournir à ces acteurs un point de référence sur leurs performances au niveau du digital. Les critères pris en compte sont les suivants : algorithme (utilisation de l'algorithme de recherche de Google au sein de l'infrastructure de chaque salle de cinéma), expérience utilisateur du site, data, influence (évaluation de l'activité des réseaux sociaux et de la capacité à créer du contenu original), trafic généré par chaque page au cours d'un mois.

En ce qui concerne la data, l'étude observe que l'Allemagne et le Royaume-Uni sont les deux pays européens où la collecte des données est le mieux intégrée dans le parcours de l'utilisateur. D'après cette étude, « les add-on de sites web sont devenus une intégration obligatoire pour les salles de cinéma afin de construire des stratégies centrées sur le public ». Gruvi constate que la mesure du marketing digital et l'analyse des points de contact de l'audience sur les sites des cinémas ne sont pas des pratiques très répandues en Europe : « La plupart des cinémas de l'étude négligent une architecture de base comme la mise en place de tags pour la publicité en ligne, le *retargeting* et la segmentation de l'audience ». Il en ressort une recommandation pour les propriétaires des salles : traiter leurs lieux comme des zones de captation pour une bonne collecte des données afin de mieux comprendre leur public.

Lorsqu'on aborde l'utilisation de la data par l'exploitation, la principale zone d'ombre reste l'interrogation qui plane sur l'état d'avancement des salles - en particulier les circuits - dans ce chantier que représentent les données personnelles. Ici, il s'avère difficile d'obtenir des réponses concrètes, particulièrement de la part des circuits. Absolument tous les interlocuteurs que nous avons rencontrés se rejoignent sur un point : grâce aux cartes de fidélité et aux cartes illimitées, les exploitants sont assis sur une mine d'or. Conscients des enjeux économiques que cela implique, les circuits avancent encore masqués sur la question des données. En comparaison d'autres secteurs, cela témoigne malgré tout d'un certain retard des acteurs du marché quant à la prise en main de ces nouveaux outils.

¹²⁶ Ben Johnson, « Gruvi's Web A.U.D.I.T. Asks How Effectively Are European Cinemas Reaching Online Audiences ? », Celluloid Junkie, 8 juin 2018, disponible en ligne, URL : <https://celluloidjunkie.com/2018/06/08/gruvis-web-a-u-d-i-t-asks-how-effectively-are-european-cinemas-reaching-online-audiences/>, consulté le 13/10/2019.

D'autres pays apparaissent plus avancés que la France dans le domaine des Big Data. Aux Etats-Unis, le déploiement de services de vente en ligne a permis le développement de nouvelles fonctionnalités liées aux interactions numériques des consommateurs. La société Atom Tickets promet notamment de « changer la façon dont les gens vont au cinéma avec son application sociale de billetterie »¹²⁷. La start-up s'appuie sur les nouvelles fonctionnalités liées aux réseaux sociaux pour permettre aux utilisateurs de voir les séances réservées par leurs amis sur les réseaux sociaux. L'application propose ainsi des séances pour un groupe d'amis en fonction des agendas et de la localisation de chacun. Par ailleurs, Atom explique que « les solutions marketing innovantes de la plateforme et la variété des utilisateurs aident les studios, les exploitants et les marques à atteindre leur public cible et à maximiser les opportunités de revenus »¹²⁸. De plus en plus d'acteurs à l'étranger empruntent la voie des programmes d'abonnement. La chaîne de cinémas américaine a ainsi lancé une nouvelle offre de fidélisation le 26 juin 2018. AMC Stubs A-List offre aux abonnés la possibilité de voir trois films par semaine, pour 19,95\$¹²⁹. Il s'agit d'une évolution du service déjà existant, AMC Stubs, qui a permis à AMC d'attirer 15 millions d'abonnés, « ce qui nous donne une mine de données sur les cinéphiles », déclarait Stephen A. Colanero, Directeur marketing d'AMC Theatres¹³⁰. L'exemple américain nous permet de constater ici la nécessité de s'accorder avec les nouveaux usages afin de proposer l'expérience attendue par les spectateurs sur le plan du digital. Une fois cette transition opérée, la valeur des informations collectées sera utile autant aux acteurs de l'exploitation que de la distribution.

¹²⁷ Atom Tickets, « About us », [atomtickets.com](https://www.atomtickets.com/about), disponible en ligne, URL : <https://www.atomtickets.com/about>, consulté le 10 avril 2019.

¹²⁸ *Ibid.*

¹²⁹ Celluloid Junkie, « All Movies, All the Time, All Formats, All AMC Theatres, Up to Three Times a Week: AMC Theatres Launches New AMC Stubs A-List », 28 juin 2018, disponible en ligne, URL : <https://celluloidjunkie.com/wire/all-movies-all-the-time-all-formats-all-amc-theatres-up-to-three-times-a-week-amc-theatres-launches-new-amc-stubs-a-list/>, consulté le 12 avril 2019.

¹³⁰ J. Sperling Reich, « All About AMC's New Subscription Program and What it Means for the Cinema Industry », Celluloid Junkie, disponible en ligne, URL : <https://celluloidjunkie.com/2018/06/20/all-about-amcs-new-subscription-program-and-what-it-means-for-the-cinema-industry/>, consulté le 8 avril 2019.

2. Enjeux de l'exploitation des données spectateurs

a. Collecte des données

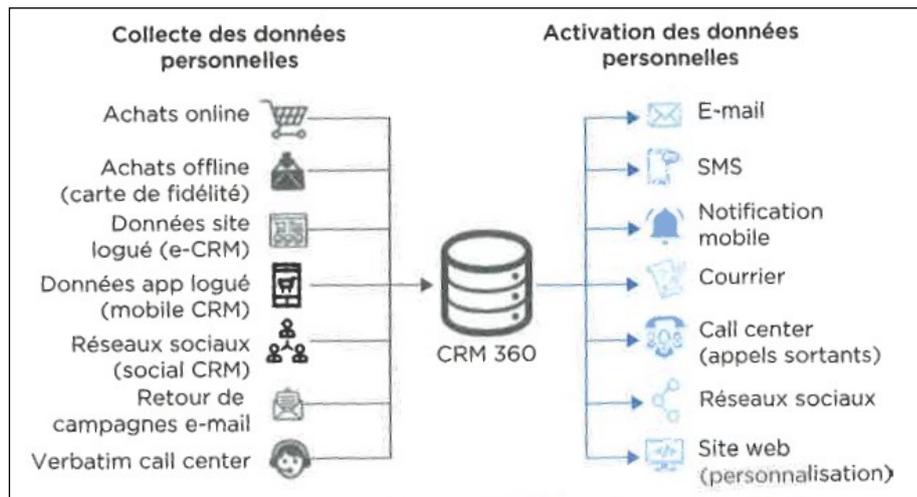
L'exploitation des données personnelles par les salles de cinéma passe par la mise en place d'un CRM (*customer relationship management*). Le CRM s'est d'abord déployé dans les centres d'appels et services clients au milieu des années 1990. Initialement, le principe d'un CRM est de créer une fiche client et d'y stocker l'historique des interactions avec le service client afin de faciliter le travail de l'opérateur. L'arrivée du digital a par la suite fait exploser les canaux d'accès et la volumétrie de contacts entre une marque et un client. Julien Hirth remarque ainsi que « la plupart des entreprises se retrouvent aujourd'hui avec une connaissance client éclatée dans pléthore de systèmes CRM différents, captant chacun une partie des données liées à un client (données personnelles et historiques de commandes, données liées à la navigation web, données liées à l'e-mail, données liées à l'application mobile, données liées au service client, données sociales) ». Comme le souligne Julien Hirth, le grand chantier de la connaissance client implique un passage du CRM au CRM 360. En effet, le but d'un CRM 360 est de centraliser l'ensemble des données personnelles des clients ou prospects d'une entreprise dans une base de données unique. Il s'agit donc de connecter toutes les sources de données et d'agréger de manière déterministe les différents attributs de connaissance, à partir des clés de réconciliation que sont généralement l'e-mail et le numéro de téléphone¹³¹. Plus d'une centaine d'indicateurs sont associés à chaque client dans un CRM 360, regroupés autour des thématiques suivantes :

- identité : nom, prénom, adresse, e-mail, téléphone, date et lieu de naissance...
- description : sexe, âge, CSP, nombre d'enfants...
- données transactionnelles : nombre de commandes, nombre de produits consommés...

¹³¹ Julien Hirth, *op. cit.*, p. 90.

- comportement et cycle de vie : date premier/dernier achat, date dernière visite du site ou de l'entreprise, date dernière ouverture e-mail, score RFM¹³²...
- préférences : canal de contact privilégié, canal de commande privilégié, sensibilité à la promo, horaires privilégiés pour un spectateur de cinéma...
- statut : score de satisfaction, score d'attrition¹³³...

D'après Julien Hirth, « le CRM 360 est un outil indispensable pour animer sa relation client et fidéliser le client, dans une optique *crosscanal* »¹³⁴. Il permet ensuite d'envoyer des messages personnalisés suite à l'observation d'un certain type de comportement. D'un point de vue technique, le CRM 360 peut soit être directement porté par un outil de marketing 360¹³⁵, soit à part dans une base de données prestataire¹³⁶ qui viendra se connecter aux différents outils de campagne.



Principe de fonctionnement d'un CRM 360
(Source : « Le Data Marketing », Julien Hirth)

¹³² Score utilisé pour segmenter les clients selon leur Récence d'achat, leur Fréquence d'achat et leur Montant d'achat.

¹³³ Le score d'attrition est utilisé dans le cadre de la gestion du portefeuille clients et traduit la probabilité qu'un client ou abonné passe à la concurrence ou résilie son abonnement.

¹³⁴ Julien Hirth, *op. cit.*, p. 91.

¹³⁵ Exemples : Marketo, Selligent, Splio, Exact Target, Eloqua...

¹³⁶ Camp de Base, Publicis ETO, Probanca, Actito...

Pour l'exploitation, la constitution d'une base de données CRM passe en premier lieu par la mise en place d'un programme de fidélité. Afin de pouvoir travailler sur la segmentation de son audience avec Movio Cinema, Cine-Movida a lancé « Ma Carte Ciné » en novembre 2018, un nouveau programme de fidélité : « Nous travaillions dessus depuis longtemps. Notre objectif est de collecter des données sur nos spectateurs : sexe, âge, films, consommation, etc. Movio récupère ces données sur le logiciel Vista et nous permet de passer à la phase segmentation »¹³⁷. En quatre mois, 14 000 cartes de fidélité ont été activées, pour un tiers qui l'utilise régulièrement. L'activation de la carte se fait en ligne, à partir d'un mail envoyé par Cine-Movida aux spectateurs intéressés. Afin d'éviter toute forme d'intrusion, le groupe fait une distinction entre données obligatoires et données facultatives. Les spectateurs sont tout de même invités à remplir ces informations facultatives par un système de points. Car l'un des défis principaux pour les salles se trouve bien là : comment rendre indispensable une carte de fidélité à des spectateurs qui n'ont pas été habitués à ce service ? Chez CGR, la carte de fidélité est payante (2,90€), ce qui génère un public très engagé selon Antoine Gouiffes-Yan¹³⁸. Le groupe CGR ne prévoit pas de mettre en place une offre limitée, mais défend surtout l'idée d'une donnée qualitative obtenue grâce à sa carte de fidélité : « l'affinité est plus difficile à discerner avec la carte illimitée, car les abonnés en profitent pour voir tout et n'importe quoi. Notre carte de fidélité nous permet d'analyser une consommation qui est très segmentée »¹³⁹. Une personne est en charge du CRM et des données client chez CGR. Pour ses campagnes, le groupe extrait ensuite sa base de données pour la *matcher* sur les réseaux sociaux.

S'il est un outil utile de centralisation des données, le CRM connaît certaines limites. Comme l'indique Antoine Gouiffes-Yan, « Le CRM représente un certain volume de data, mais limite la communication adressée aux spectateurs ». Selon le directeur marketing de CGR, « le taux de pénétration des newsletters sous forme de courriels, très

¹³⁷ Entretien avec Stephan Miché, secrétaire général du Groupe SNES-Cinemovida.

¹³⁸ Entretien avec Antoine Gouiffes-Yan, directeur marketing digital de CGR.

¹³⁹ *Ibid.*

contraignants, est assez faible. Ils ne correspondent plus aux usages actuels »¹⁴⁰. Si l’emailing, comme nous avons pu le voir, reste doté d’un potentiel certain à condition d’être bien utilisé, il n’en demeure pas moins vrai que le CRM ne permet pas une gestion complète de la data en temps réel. Afin de collecter et activer les données anonymes dans une optique d’acquisition, il convient de s’équiper d’une DMP (Data Management Platform, ou plateforme de gestion des données). Contrairement au CRM 360 qui centralise les données personnelles, la DMP gère des données anonymes, à savoir des cookies et des identifiants mobiles. La DMP vient donc en complément du CRM, afin de collecter la data navigationnelle, affinitaire ou comportementale de ses spectateurs non identifiés par un programme de fidélité. Néanmoins, la mise en place d’une DMP peut vite relever d’un « caprice » pour le secteur de l’exploitation. Hormis les circuits, peu de salles trouveront un intérêt à investir dans une DMP. L’installation d’une DMP constitue effectivement un budget conséquent : minimum 50 000€ de frais d’installation puis une redevance logicielle de quelques milliers d’euros mensuels, dépendant généralement du volume de cookies activés par la DMP et de l’achat de données tierces. Chez CGR, la mise en place d’une plateforme de gestion des données est en cours, comme nous l’a confié Antoine Gouiffes-Yan¹⁴¹.

b. Des possibilités de segmentation

Au risque de nous répéter, l’exploitation est confrontée aux mêmes difficultés que la distribution. D’une part, la saturation du marché risque de perdre le spectateur face au nombre de sorties hebdomadaires en augmentation permanente. D’autre part, l’exploitation est confrontée à une concurrence de plus en plus agressive des plateformes de streaming, Netflix et Amazon Prime en tête. Disposant d’une force de frappe sans commune mesure, ces nouveaux acteurs se sont imposés, entre autres, grâce à leur maîtrise des outils digitaux. Comme nous avons pu le voir en prenant l’exemple de Netflix, la connaissance du public apparaît comme un levier déterminant dans le succès des nouvelles plateformes de streaming. Face à la profusion de biens culturels

¹⁴⁰ Le Film Français, « Exploitation, Distribution : L’aube du Big Data », Sylvain Devarieux, 17 novembre 2017, n°3776.

¹⁴¹ Entretien avec Antoine Gouiffes-Yan, directeur marketing digital de CGR.

dans « l'âge de l'accès » qui caractérise notre époque, le consommateur doit nécessairement être guidé, conseillé dans son parcours. Comme les distributeurs, les exploitants ont donc tout intérêt à tirer profit des données personnelles, mais dans un but différent. Là où le distributeur utilisera la data pour trouver le public susceptible d'aimer son film, la logique sera sensiblement différente pour l'exploitant : il s'agit ici de connaître les goûts des clients afin de leur proposer le contenu adéquat. Un enjeu notamment soulevé par Jean-Marie Dura dans son rapport sur « La salle de cinéma de demain » :

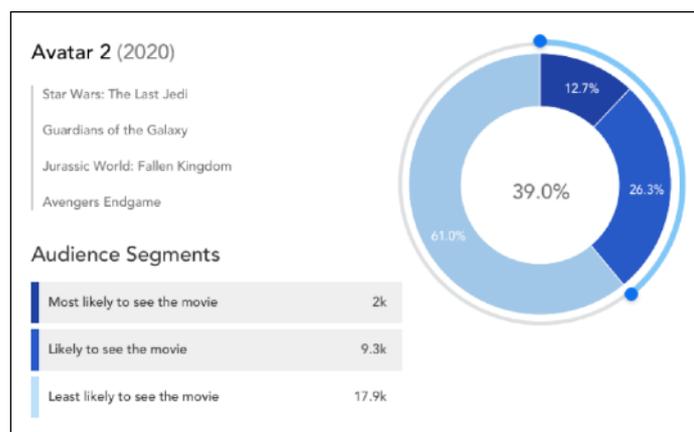
« Pour optimiser la communication vis-à-vis du public, l'exploitant devra mieux connaître le spectateur pour stimuler l'appétit de cinéma du public. La communication de demain va être marquée par l'abandon au moins relatif d'une communication de masse, qui envoie les mêmes informations au même moment à tout le monde, au profit d'une communication de plus en plus personnalisée grâce à la « RAC », la recommandation algorithmique contextuelle, qui s'appuie notamment sur les goûts, le lieu, l'heure de la journée, le temps disponible et l'humeur du client »¹⁴².

Pour se différencier parmi la pluie de notifications qui afflue sur nos écrans, il apparaît effectivement indispensable pour les exploitants de segmenter leur audience afin de communiquer de façon pertinente et éviter toute sorte de spamming. Pour ce faire, plusieurs informations peuvent entrer en ligne de compte : goûts cinématographiques, situation (parent, étudiant, retraité, etc.), habitudes (jours et horaires privilégiés, consommateur de confiserie, le spectateur se précipite-t-il sur les nouvelles sorties ou attend-il au contraire les dernières semaines d'exploitation ? etc.). L'analyse du comportement des spectateurs peut également permettre aux salles d'attirer à nouveau les clients inactifs, par exemple en leur proposant des tarifs préférentiels.

Entreprise du groupe Vista, Movio propose des solutions d'analyse de données et de marketing pour les cinémas, les distributeurs et les producteurs. La société collabore actuellement avec 60 établissements de taille variable. Lors du Congrès FNCF 2018, un

¹⁴² Jean-Marie Dura, *La salle de cinéma de demain*, CNC, Paris, Septembre 2016.

partenariat était annoncé entre Movio et Cine-Movida, premier acteur français à collaborer avec la société néo-zélandaise. Nous avons pu rencontrer Sarah Lewthwaite, directrice générale de Movio, afin d'en savoir plus sur les services proposés par cette société : « Nous aidons les chaînes de cinémas à mieux comprendre les données de leurs clients. Notre logiciel est essentiellement une plate-forme de gestion de campagne CRM qui récupère les données d'un cinéma ou d'un circuit afin de l'exploiter au niveau du marketing »¹⁴³. Les algorithmes de Movio permettent de prédire une audience pour un film donné et d'avoir une répartition en trois groupes au sein de cette audience, en fonction de la propension des spectateurs à aller voir le film. Par exemple, un spectateur qui a vu tous les films de super-héros des cinq dernières années entrera dans le groupe de spectateurs les plus enclins à aller voir un nouveau film de ce genre, tandis que le spectateur qui n'en a vu qu'un ou deux sera classé dans le Groupe 3. Ce spectateur est susceptible d'être intéressé par un nouveau film de super-héros mais la probabilité qu'il se déplace réellement pour le voir est plus incertaine que pour le premier groupe. À partir de cette analyse, l'exploitant peut donc réfléchir à communiquer différemment en direction des deux groupes de spectateurs, comme le recommande Sarah Lewthwaite : « Celui qui est moins susceptible de voir un film a besoin d'une raison convaincante pour venir le voir ou peut-être que vous devriez promouvoir autre chose. Alors que le spectateur qui a tout vu de ce genre ou du réalisateur a seulement besoin de savoir que le film est sorti »¹⁴⁴.



Source : site internet de Movio

¹⁴³ Entretien avec Sarah Lewthwaite, directrice générale de Movio.

¹⁴⁴ *Ibid.*

L'approche que défend Movio pour améliorer la segmentation d'audience est intéressante. La société cherche à déconstruire le modèle historique de prédiction s'appuyant sur les données démographiques ou sur une liste de comparables déterminée par le genre et le casting d'un film. Sarah Lewthwaite soutient qu'« il n'est pas juste de présumer que parce qu'une personne visionne un type de film, elle ne sera intéressée que par ce type de film. Pourtant, nous avons vu que c'est souvent ainsi que les professionnels de l'industrie comparent les films »¹⁴⁵. L'équipe de data-scientists de Movio a donc développé son algorithme, le « Similarity Algorithm », qui vise à analyser l'historique de consommation des spectateurs pour mesurer le niveau de similarité de deux films à partir de leurs audiences communes. Plutôt que de faire des déductions à partir d'un certain type de profil, Movio se focalise sur la manière dont le spectateur passe son temps au cinéma. Une approche qui reflète finalement mieux les goûts et préférences des spectateurs. Le « Propensity Algorithm » prend ensuite le relais : à partir d'un ensemble de facteurs combinés, cet algorithme estime la propension d'un spectateur à voir un film sur le point de sortir. Ce travail d'analyse permet à l'exploitant d'identifier le meilleur film pour chaque spectateur parmi la liste de films à l'affiche dans son cinéma. « Cette recommandation ne sera peut-être pas le film que le spectateur souhaitait voir absolument, mais le meilleur choix parmi les films à l'affiche », précise Sarah Lewthwaite¹⁴⁶.

c. Élaboration d'une communication personnalisée

Cette segmentation de l'audience permet aux salles d'adapter leur message en conséquence. Si l'envoi de newsletters donne parfois l'impression d'être inefficace, c'est en grande partie dû à un manque de personnalisation du message. L'expérience-client est devenue une clé essentielle de différenciation, et l'on comprend qu'un spectateur potentiel n'ouvre plus la newsletter d'un cinéma qui lui envoie chaque semaine le même message, le plus souvent les horaires des films à l'affiche. Depuis

¹⁴⁵ *Ibid.*

¹⁴⁶ *Ibid.*

qu'il travaille avec Movio, le secrétaire général de Cine-Movida Stephan Miché s'est rendu compte de l'inefficacité des newsletters envoyées par le groupe : « On est tombés de haut. On pensait toucher énormément de monde avec nos mailings, mais on touchait finalement 3 000 personnes au lieu de 30 000. On a réalisé que le contenu de nos messages était à des milliers de kilomètres de ce que les gens recherchaient : du contenu, des informations sur des événements spécifiques, etc. »¹⁴⁷. Pouvant être vu comme une pratique datée, l'emailling connaît en réalité de belles évolutions grâce aux possibilités de ciblage offertes par l'exploitation des données personnelles. Il convient seulement de prendre en considération ces nouvelles évolutions pour appliquer une communication plus précise et moins intrusive. Cela passe par des messages personnalisés et plus instantanés. En outre, l'envoi de mails ou de SMS s'accorde avec les évolutions comportementales des consommateurs puisqu'il est intrinsèquement mobile. Qu'un acteur comme Netflix soit aussi actif dans cette forme de marketing suffit à prouver l'intérêt de cette pratique. La société californienne - elle n'est évidemment pas la seule - a parfaitement assimilé la transformation de la nature même du marketing direct par l'avènement du digital. Comme l'explique Julien Hirth, « le marketing moderne est un nouveau monde où personnaliser la relation avec le client est devenue la priorité »¹⁴⁸. En effet, le numérique a placé le client au centre de la stratégie, plutôt que le produit. Si bien qu'on parle désormais de marketing « customer centric » à l'opposé du « product centric ». Au lieu d'adresser à tous le même message au même moment, l'évolution technologique des outils de gestion de campagnes permet désormais d'accompagner le spectateur dans ses habitudes comportementales. Cela passe principalement par trois actions : personnaliser le moment du contact, personnaliser le contenu et personnaliser la fréquence de contact.

L'exploitant peut ainsi imaginer une multitude de communications différentes en fonction du profil de ses spectateurs. Une salle proposant une expérience de projection augmentée (Imax, 4DX, ScreenX, salle premium, etc.) enverra par exemple un message mettant l'accent là-dessus aux spectateurs montrant un intérêt pour ces technologies. Par

¹⁴⁷ Entretien avec Stephan Miché, secrétaire général du Groupe SNES-Cinemovida.

¹⁴⁸ Julien Hirt, *op. cit.*, p. 221.

ailleurs, la mise en avant de ces expériences peut également être un moyen de convaincre le spectateur indécis, ou celui qui ne s'est pas rendu au cinéma depuis plusieurs mois. La salle pourra par exemple attendre les derniers jours d'exploitation d'un film pour relancer les spectateurs appartenant au segment d'audience en affinité avec ce film, mais qui ne se sont pas encore déplacés. Ici, l'exploitant peut personnaliser son message en envoyant une promotion afin d'inciter à l'achat. Cette forme de *retargeting* est notamment pratiquée par CGR : « en fin d'exploitation, nous renvoyons une newsletter à toutes les personnes ciblées qui n'ont pas transformé en achat en leur proposant un tarif préférentiel »¹⁴⁹. La relance après achat représente également un moyen de remercier la fidélité du spectateur et d'entretenir son sentiment d'appartenir au cinéma. CGR communique dans cette direction, en proposant un « ticket retour » à ses spectateurs, lequel permet d'aller voir un autre film à un tarif préférentiel.

L'envoi de messages personnalisés permet également de mettre en avant certains types d'évènements en fonction du profil du spectateur. Indiquer une séance jeune public à ses spectateurs sans enfant constitue ainsi une pratique improductive. À ce titre, la segmentation d'audience permet de trouver un public pour des projections-événements en direction d'une cible très identifiée. Nous pouvons ici évoquer l'exemple d'une séance événementielle organisée par le Cinéma Ringen à Oslo, établissement du groupe d'exploitation Nordisk Film Kino. Le 11 février 2016, l'établissement organisait la projection en direct d'un concert du rappeur Kanye West. Nordisk Film Kino utilisait alors Movio depuis décembre 2015 et a pu tirer parti de Movio Cinema pour toucher un public qui corresponde à cet événement spécifique. Avant cela, Nordisk avait lancé une campagne à l'aide de ses outils marketing habituels : annonce du spectacle en première page de son site, sur Facebook et dans sa newsletter hebdomadaire. Cette première phase de communication a permis de vendre uniquement 37 places pour la projection. Dix jours avant l'évènement, Nordisk a donc décidé d'aller chercher les membres de leur programme de fidélité qui avaient vu le film *Straight Outta Compton* (un biopic sur le groupe de rap américain NWA). L'exploitant a ainsi pu envoyer un e-mail ciblé aux 822 spectateurs ayant vu le film et habitant Oslo. Suite à cet envoi, les ventes sont

¹⁴⁹ Entretien avec Antoine Gouiffes-Yan, directeur marketing digital de CGR.

montées en flèche et la projection affichait complet dès le lendemain. Devant le nombre de demandes reçues, le directeur du cinéma Ringen a décidé de mettre en place une deuxième projection. Un e-mail a été envoyé au même public, en retirant ceux qui avaient déjà acheté des places pour la première projection. Une journée après le début de cette seconde campagne, la projection était complète.

Cet exemple démontre qu'une communication ciblée garantit de meilleurs résultats aux salles. En installant cette pratique auprès de ses spectateurs, l'exploitant est assuré de créer une relation de confiance avec ses spectateurs, qui seront plus enclins à ouvrir les messages que lui envoie son cinéma. En outre, cette utilisation du ciblage peut permettre de réduire le sentiment de sur-sollicitation auprès du spectateur. Utilisé à bon escient, l'envoi de newsletters personnalisées crée une sensation de proximité permettant d'atténuer la pression publicitaire ressentie par la réception de notifications en chaîne. Les résultats de la campagne du Nordisk Film Kino permettent d'illustrer cela. Le ciblage des 822 membres de Kinopluss a produit un taux de visite de 42 %, tandis que la newsletter habituelle du groupe générerait 2,5 à 6 % d'ouverture.

	Campagne Kanye West	Point de référence de l'industrie
Taux d'ouverture	42,3 %	20 %
Taux de clics	15,5 %	3,7 %
Demande de désinscription	0 %	0,039 %

Le nouveau cinéma parisien Les 7 Batignolles mise sur le ciblage pour communiquer autour de ses événements. L'établissement travaille avec l'agence Lucky Time, qui élabore la communication de cinq événements par mois. Comme nous l'a expliqué Mathieu Guilloux, directeur adjoint des 7 Batignolles, le savoir-faire de Lucky Time permet, d'une part, de mobiliser une communauté en affinité avec les films et, d'autre part, de donner de la visibilité à un cinéma en début d'activité¹⁵⁰. Sur les campagnes déjà menées par Lucky Time, Mathieu Guilloux observe que les événements qui ont

¹⁵⁰ Entretien avec Mathieu Guilloux, directeur adjoint du Cinéma Les 7 Batignolles.

produit les meilleurs résultats sont ceux pour lesquels le film attirait une communauté très engagée :

« La communauté japonaise répond par exemple très bien. Sur la séance d'*Akira*, Lucky Time a fait du sponsoring via la page Facebook Hanabi, et on a eu plus de 2000 personnes intéressées à l'évènement, pour 88 000 personnes touchées. On a rempli deux salles. Sur des évènements comme *La Bataille de la montagne du tigre* de Tsui Hark, c'est un peu plus compliqué. Lucky Time a plutôt fait appel à la communauté art & essai et, pour le coup, Tsui Hark a une position un peu complexe pour le public cinéphile. Donc je ne sais pas si la campagne a réellement produit des effets »¹⁵¹.

La sponsorisation de l'évènement autour de la séance du film de Tsui Hark a effectivement touché une audience bien plus réduite : tandis que la campagne autour d'*Akira* touchait 88 000 personnes sur Facebook, celle de l'évènement Tsui Hark en atteignait 15 000 (pour le même budget). On comprend ici l'utilité du ciblage par thématiques ou par centres d'intérêt. Il est toujours pertinent de communiquer auprès des cinéphiles, mais il existe des communautés de goûts au sein de ce public. Compléter avec un ciblage secondaire qui resserre autour d'une audience bien identifiée permet donc de prendre moins de risques en termes d'investissement. C'est d'ailleurs ce que fait généralement Lucky Time, dont nous avons précédemment détaillé la méthode au sujet des campagnes distributeurs.

Enfin, les nouveaux outils de publicité digitale offrent aussi de nouvelles opportunités aux cinémas. Nous dépassons ici le cadre de la data exploitant, pour observer dans quelle mesure le *display* peut s'adapter au marketing des salles. Ici, la publicité digitale peut permettre aux cinémas de générer du trafic en point de vente grâce à la pratique du *drive-to-store*. Initialement, cette notion désigne le ciblage d'un automobiliste pour l'inciter à se rendre dans un commerce se situant à proximité. Il peut s'agir par exemple d'une annonce diffusée sur un GPS. Au sens large, le *drive-to-store* vise à attirer le consommateur en point de vente, quelle que soit sa localisation initiale et son mode de

¹⁵¹ *Ibid.*

transport. Grâce au programme, ce type de pratique devient plus efficace dans la mesure où de réels intérêts sont identifiés grâce aux données collectées. Le message personnalisé envoyé à l'individu géolocalisé pourra donc être plus précis et en adéquation avec ses préférences. Ces outils représentent ainsi un moyen d'attirer de nouveaux spectateurs dans les salles. En avril 2018, les Cinémas Gaumont-Pathé ont par exemple monté une campagne avec PepsiCo France autour d'une offre promotionnelle Lipton pour l'achat d'un menu pop-corn. « En ciblant, via Waze, les utilisateurs qui cherchaient un cinéma ou dont le trajet passait à côté, nous avons touché 2 millions de personnes. Pendant l'opération, nous avons constaté une hausse des parts de marché de Gaumont-Pathé », détaille le directeur général de Pepsi¹⁵².

d. Développer le trade marketing : la data au service des films

Dans une interview accordée au site Celluloid Junkie en avril 2018, Sarah Lewthwaite soutenait l'idée que l'exploitation possédait une mine d'or avec les données des spectateurs : « Je pense que les données sur lesquelles les chaînes de cinémas sont assises sont très précieuses. Leurs données sont probablement le plus gros atout dont ils disposent actuellement. Ils devraient en prendre conscience et trouver un moyen d'en tirer parti. L'arrivée de nouveaux concurrents a permis une prise de conscience sur la nécessité de faire quelque chose de cette data »¹⁵³. Effectivement, nous avons déjà évoqué l'obstacle que représente l'impossibilité de suivre jusqu'au bout le parcours du spectateur pour mesurer les résultats de la campagne d'un film. Or, les exploitants ont la possibilité de donner aux distributeurs ce qu'ils recherchent. Comme a pu l'avancer Xavier Albert, DG d'Universal Pictures France, l'exploitation des données par le secteur

152 Clément Fages, « 6 opérations de drive-to-store réussies », emarketing.fr, 24 septembre 2018, disponible en ligne, URL : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/retail-1095/Diaporamas/operations-drive-store-reussies-333938/gps-facebook-service-pepsico-france-333939.htm#WGuY012FRjR8ugSP.97>, consulté le 20 avril 2019.

153 Celluloid Junkie, « CJ Interview: Movio's Sarah Lewthwaite Has a Strategy for Crunching Cinematic Data », 20 avril 2018, disponible en ligne, URL : <https://celluloidjunkie.com/2018/04/20/cj-interview-movios-sarah-lewthwaite-has-a-strategy-for-crunching-cinematic-data/>, consulté le 4 novembre 2018.

audiovisuel est « une problématique qui relève clairement de l'exploitation, car c'est elle qui détient la data spectateurs »¹⁵⁴.

Si les possibilités de *retargeting* offertes par le digital sont intéressantes, on préférera toujours toucher une audience ayant vu tel film comparable, plutôt que celle qui a manifesté de l'intérêt pour le même comparable. Le groupe CGR a commencé à travailler avec des distributeurs depuis plus d'un an, en commercialisant sa data pour mettre en place des campagnes ciblées. À son arrivée chez CGR, Antoine Gouiffes-Yan raconte avoir été interpellé par le cloisonnement entre les actions menées par les distributeurs et les exploitants : « Le distributeur a tout intérêt à toucher l'utilisateur final et nous on a besoin de contenus pour informer notre client. On avait donc tout intérêt à travailler en décloisonné »¹⁵⁵.

Travailler main dans la main entre exploitants et distributeurs ressemble donc à une stratégie gagnant-gagnant pour les deux secteurs. Nous rejoignons ici Jean-Marie Dura, pour qui « nonobstant les habituels et classiques conflits qui peuvent être le quotidien des relations entre exploitants et distributeurs, il pourrait être intéressant qu'ils oeuvrent de concert pour développer encore plus le *trade marketing* »¹⁵⁶. Pour toucher le bon spectateur, CGR relie sa data aux profils correspondants sur Facebook. Une campagne dédiée est élaborée avec le distributeur afin de s'adresser spécifiquement aux spectateurs de CGR. L'une des premières campagnes mises en place fut celle du film *Ça*, distribué par Warner Bros. 11 % des spectateurs ciblés par CGR sont allés voir le film en salle, ce qui représente un taux de conversion relativement intéressant.

L'utilisation de la data exploitant par les distributeurs est une tendance qui tend à se démocratiser, comme le soutient Antoine Gouiffes-Yan : « les distributeurs sont en train de ventiler leurs investissements de plus en plus sur le digital et commencent à penser leurs campagnes digitales dans une optique de pouvoir suivre le parcours client de A à Z

¹⁵⁴ Sylvain Devarieux, *Exploitation, Distribution : L'aube du big data*, Le Film Français, n°3776, 17 novembre 2017.

¹⁵⁵ Entretien avec Antoine Gouiffes-Yan, responsable du marketing digital chez CGR.

¹⁵⁶ Jean-Marie Dura, *op. cit.*, p. 58.

pour mesurer ainsi le taux de conversion. Ça ne peut se faire qu'en collaboration avec l'exploitation »¹⁵⁷. D'autres acteurs importants du secteur se dirigent vers une monétisation de leurs données. Nous avons rencontré Alexis Mader, Movie Client Strategist de l'agence Tradelab, qui s'est implantée dans le secteur du cinéma en intégrant la donnée de Webedia à son offre. Poursuivant sa stratégie de développement, Tradelab travaille actuellement avec deux circuits en vue de prendre la main sur leur logiciel de billetterie dématérialisée. Alexis Mader explique que cette nouvelle étape permettra une meilleure qualification de l'audience. L'analyse des interactions sur le site d'un cinéma et sur sa plateforme d'achat de tickets promet effectivement d'identifier plus aisément les spectateurs « abandonnistes » qui ne convertissent pas en achat lors de leur visite sur le site. À l'image de ce qu'elle fait déjà avec la data d'Allociné, l'agence sera ensuite capable de cibler directement les spectateurs des circuits dans le cadre de campagnes d'achat programmatique. En phase de développement, cette évolution pilotée par Tradelab rejoint les attentes de Julien Elalouf. Le responsable marketing digital nous expliquait que l'intervention d'un agrégateur pour travailler la data exploitant serait nécessaire pour aller plus loin en termes de data marketing :

« Le corollaire de base pour faire plus que ce que l'on fait déjà, c'est une prise de conscience plus importante au niveau des exploitants. Cela peut passer par une société qui serait un tiers de confiance, à l'image de ce que fait Movio pour les exploitants. Cet agrégateur permettrait de mettre en forme la donnée exploitants et de garantir son intégrité, parce qu'on peut comprendre que des acteurs comme Pathé ou UGC ne veulent pas partager certaines informations sans savoir exactement comment cela peut être utilisé derrière. Ici, un agrégateur peut activer des campagnes pour le compte des distributeurs et partager certaines données avec des conditions définies en amont »¹⁵⁸.

De telles solutions sont déjà proposées par Movio dans les pays où la société s'est implantée avec succès, par exemple au Royaume-Uni et aux États-Unis. C'est ce que nous expliquait Sarah Lewthwaite : « Avec la permission des cinémas, nous agrégeons

¹⁵⁷ Entretien avec Antoine Gouiffes-Yan, responsable du marketing digital de CGR.

¹⁵⁸ Entretien avec Julien Elalouf, responsable marketing digital de Studiocanal.

leurs données avec celles de tous les autres acteurs du territoire. Nous anonymisons les données et créons un bassin d'*insights* pour les distributeurs. Ils n'ont pas besoin de mon nom ou d'autres informations personnelles. Ils ont juste besoin de connaître mon agenda, mon âge et les films que j'ai vus »¹⁵⁹.

Nous pouvons donc observer que les évolutions attendues par de nombreux acteurs du marché français se mettent progressivement en marche. Il conviendra ici de surveiller la régulation de ces nouvelles pratiques. L'une des réserves émises par Antoine Gouiffes-Yan en ce qui concerne le partage des données était le risque de sursollicitation publicitaire. Il sera donc intéressant d'observer si l'accès à la data exploitant ne provoque pas une intrusion nuisible pour des campagnes ciblant le spectateur de cinéma. Aussi, la commercialisation des données en direct par les circuits pourrait engendrer de nouvelles inégalités entre distributeurs. Tout le monde s'accorde sur la valeur de la data exploitant, ce qui laisse imaginer que leur commercialisation représentera un coût considérable pour les distributeurs. Nul doute que les studios auront la capacité d'y accéder pour leurs campagnes. Par contre, les distributeurs indépendants risquent de ne pas pouvoir suivre. En outre, il se pose également la question de l'avantage concurrentiel que pourront avoir des acteurs comme UGC, Pathé et Gaumont, à la fois exploitants et distributeurs.

3. Des points de vigilance

a. Le risque d'un fossé digital

Nous pouvons raisonnablement penser que la petite et la moyenne exploitation éprouveront plus de difficultés que les circuits pour tirer profit des données de leurs spectateurs. L'investissement que représente la maîtrise des nouveaux outils digitaux pose effectivement la question d'un risque de fossé digital que pourrait subir les indépendants dans les années à venir. C'est ce qu'observe notamment Stephan Miché : « On réalise que pour utiliser l'outil à pleine puissance, il nous faut un spécialiste

¹⁵⁹ Entretien avec Sarah Lewthwaite, directrice générale de Movio.

uniquement en charge de cela. Cela nécessite forcément un investissement. Je pense que les cinémas de taille moyenne arriveront à y passer à un moment. Mais les petits risquent d'avoir des difficultés pour dégager le temps et l'argent nécessaires »¹⁶⁰. Sans régulation, un fossé va inévitablement se creuser entre les circuits et la petite exploitation. En effet, les exploitants de taille modeste vont manquer de moyens financiers, humains et technologiques pour collecter et exploiter leurs données, même en faisant appel à un intermédiaire spécialisé. Sur ce point, les recommandations faites par Jean-Marie Dura dans son rapport sur « La salle de cinéma de demain » restent aujourd'hui des pistes de réflexion pertinentes. D'une part, le rapporteur invitait les exploitants à mutualiser leurs moyens : « Dans cet univers ultra connecté, la mutualisation des moyens humains, logistiques et financiers s'avère une piste intéressante sinon pour certains indispensable pour permettre aux salles de relever les nouveaux défis liés au digital ». D'autre part, Jean-Marie Dura plaidait pour un accompagnement financier des institutions : « Une autre piste pourrait être, s'agissant des salles françaises, d'orienter les aides à l'exploitation vers un soutien à l'emploi pour accompagner ou renforcer l'action des salles en matière de communication et de marketing digital »¹⁶¹. Comme nous avons pu le voir, le CNC s'est positionné depuis peu sur ces problématiques, en mettant l'accent sur trois lieux de réflexions : la mutualisation des données, les bonnes pratiques entre exploitants et entre distributeurs et exploitants, le financement. Le 11 mars 2019, le CNC annonçait par ailleurs qu'il lançait un « Tour de France digital ». Créé à l'initiative de Frédérique Bredin et en partenariat avec le SCARE, cette action vise à accompagner les exploitants indépendants dans leur utilisation des outils digitaux afin de « dynamiser la fréquentation de leur salle, d'élargir et de fidéliser leur public »¹⁶². Depuis le 28 mars (premier atelier à Bordeaux), des ateliers de formations itinérants sont ainsi organisés dans chacune des 13 régions métropolitaines. Ces ateliers sont gratuits et ouverts à tout exploitant. Le CNC défend vouloir réduire le fossé digital dont peuvent souffrir les

¹⁶⁰ Entretien avec Stephan Miché, secrétaire général du Groupe SNES-Cinemovida.

¹⁶¹ Jean-Marie Dura, *op. cit.*, p. 58.

¹⁶² cnc.fr, « Le CNC lance son Tour de France digital, des ateliers de formation itinérants au service des exploitants de salles de cinéma », 11 mars 2019, disponible en ligne, URL : https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/le-cnc-lance-son-tour-de-france-digital-des-ateliers-de-formation-itinerants-au-service-des-exploitants-de-salles-de-cinema_954578

exploitants indépendants en les accompagnant dans la prise en main des outils numériques. La conception et la coordination de ces formations ont été confiées au SCARE, qui organise depuis 2017 des formations aux outils numériques avec l'appui des agences Silenzio, Lucky Time et On Demand. Les ateliers comportent deux modules : Sites internet — mise en place et animation ; Réseaux sociaux — connaître leur fonctionnement pour mieux les utiliser, amplifier ou cibler les communautés.

Pour ce qui est de la mutualisation des moyens, nous avons déjà évoqué la stratégie développée par Lucky Time pour constituer une base de données qualitative au fil des campagnes que l'agence mène sur les réseaux sociaux pour les distributeurs. Lucky Time commence à travailler avec des exploitants, et un accord de partage des données entre ses clients peut représenter un apport intéressant pour produire des résultats satisfaisants. Néanmoins, il ne s'agit pas ici de data propriétaire. Pour exploiter les données de leurs spectateurs, la collaboration entre exploitants apparaît nécessaire. Lancée en août 2017 par L'association des Cinémas indépendants, la Ciné Carte CIP est un exemple permettant aux cinémas indépendants de se constituer une base de données exploitable. Entre le 23 août 2017 et le 31 décembre 2018, 33 300 cartes ont été vendues et ont enregistré 166 853 entrées¹⁶³. Parallèlement, les CIP vont prochainement lancer une application dédiée à la Ciné Carte, qui permettra « d'acheter ou de recharger sa carte, de visualiser son solde d'entrées et d'obtenir la programmation des salles les plus proches grâce à la géolocalisation »¹⁶⁴. Cette application représente un moyen de collecter de la donnée qualitative sur les utilisateurs et, également, de personnaliser l'interface et les films mis en avant en fonction de la consommation de chacun. L'envoi de messages personnalisés sera par ailleurs facilité, avec la possibilité d'envoyer des notifications aux spectateurs, « au bon endroit et au bon moment ».

De manière générale, nous observons une prise de conscience générale de la part des acteurs de l'exploitation sur l'importance du digital pour la salle. En ce sens, le

¹⁶³ Kevin Bertrand, « Un "premier bilan positif" pour la Ciné Carte CIP », Le Film Français, 07 mars 2019, disponible en ligne, URL : <http://www.lefilmfrancais.com/cinema/141030/un-premier-bilan-positif-pour-la-cine-carte-cip>, consulté le 06/04/2019.

¹⁶⁴ *Ibid.*

Groupement de programmation des cinémas indépendants (GPCI) a récemment recruté une animatrice en charge de l'accompagnement des salles dans le digital et la médiation culturelle¹⁶⁵. Ce type de centralisation permet d'aiguiller les directeurs de salles sur un travail qu'ils n'ont pas le temps de réaliser. De la même façon, le Groupe de cinémas CINEO a recruté en alternance un étudiant en communication. Cette personne est en charge de mettre en place une communication commune aux cinémas adhérents, via des publications sur leurs pages Facebook.

Le recrutement d'une personne en charge du digital devient une nécessité, mais cela ne permettra pas pour autant aux salles de travailler efficacement sur les données de leurs spectateurs. Des intermédiaires techniques comme le logiciel de gestion data Movio Cinema sont une alternative intéressante pour des acteurs qui n'ont pas les moyens de se développer en interne au niveau du digital. La directrice générale de Movio, Sarah Lewthwaite, défend l'idée que ce service est adapté à tout type de cinéma, quelle que soit sa taille¹⁶⁶. Au Royaume-Uni, Movio travaille ainsi avec des établissements indépendants et cette collaboration permet selon Sarah Lewthwaite de « maintenir une communauté solide autour de ces cinémas »¹⁶⁷.

b. Algorithmes et diversité font-ils bon ménage ?

L'exemple de Movio nous permet de questionner l'intérêt du data marketing pour les établissements art & essai. L'atelier organisé par le SCARE était l'occasion d'observer une certaine défiance vis-à-vis de l'utilisation des données personnelles de la part de l'exploitation indépendante. Le principe même du Big Data pose effectivement une question éthique sur l'évolution de nos sociétés à l'ère numérique. De prime abord, nous pouvons naturellement interroger la légitimité des « machines » à rationaliser nos goûts. De plus, certains exploitants font part de leur peur de négliger la relation de proximité qu'ils entretiennent avec leurs spectateurs, au détriment d'une communication

¹⁶⁵ Kevin Bertrand, « Le digital, fil rouge de la Convention du GPCI », *Le Film Français*, n°3852, 12 avril 2019.

¹⁶⁶ Entretien avec Sarah Lewthwaite, directrice générale de Movio.

¹⁶⁷ *Ibid.*

digitalisée. Néanmoins, les outils reposant sur l'utilisation des données personnelles doivent avant tout être vus comme un moyen de simplification pour émerger parmi l'explosion de contenus propre à notre époque. Les nouveaux acteurs de l'audiovisuel s'appuient sur ces technologies, car la recommandation contextuelle devient essentielle pour attirer les bonnes personnes au bon moment. Quand nous interrogeons Sarah Lewthwaite sur l'appropriation de la data par les cinémas art & essai, elle plaide un gain d'opportunité apporté par ces nouveaux outils : « même si vous connaissez tous vos spectateurs, je doute que vous puissiez parler à chacun pour leur recommander les films qu'ils voudraient voir. Et vous manquez des opportunités »¹⁶⁸.

En effet, la possibilité d'effectuer des ciblage de plus en plus précis représente un moyen de consolider sa fréquentation. En revanche, la recommandation algorithmique représente un risque de reproduction infinie des mêmes pratiques chez le consommateur. Comme le rappelle Jean-Philippe Tessé dans les Cahiers du cinéma, « pour l'algorithme d'un site Web ou d'une plateforme SVOD, vous n'êtes rien d'autre que votre historique de navigation »¹⁶⁹. La prise de décision automatisée peut représenter un danger pour la préservation de la diversité culturelle. En s'appuyant sur la consommation antérieure du spectateur, nous risquons de l'enfermer dans sa bulle, c'est-à-dire dans ce qu'il s'est contenté de regarder jusqu'alors. Nous pouvons d'ailleurs y voir une forme de déterminisme assez cruel. Pour prédire les attentes du consommateur, l'entreprise va comparer les informations collectées sur lui avec les données fournies par les autres clients. On comprend ici que cette technique de « filtrage collaboratif » risque d'enfermer les individus dans des catégories de goût trop cloisonnées. Cependant, la reproduction des habitudes est une réalité qui, pour des raisons logiques de performance, doit être prise en compte au niveau du marketing. Cela peut sembler cynique, mais l'utilisation des données puise son efficacité dans le fait que « les algorithmes prédictifs ne donnent pas une réponse à ce que les gens disent vouloir faire,

¹⁶⁸ *Ibid.*

¹⁶⁹ Jean-Philippe Tessé, « L'ordre algorithmique », Les Cahiers du cinéma, n° 750, décembre 2018.

mais à ce qu'ils font sans vouloir vraiment se le dire »¹⁷⁰. Nous ne pouvons donc pas reprocher au marketing de s'adresser aux individus en affinité avec le produit vendu.

Les algorithmes peuvent effectivement enfermer l'utilisateur dans une bulle, à l'image du fil d'actualité de Facebook qui, selon les affinités de chacun, « ferme la fenêtre sur le monde en réduisant son paysage aux choix de ses amis »¹⁷¹. Mais l'analyse par Dominique Cardon de « nos vies à l'ère des big data » ajoute qu'« Il n'est pas besoin que l'algorithme enferme les individus dans une bulle, ils le font d'eux-mêmes en obéissant aux régularités comportementales qui sont inscrites dans leur socialisation »¹⁷². Ici, ce n'est pas au marketing de faire sortir les consommateurs de leurs bulles.

L'ouverture à d'autres formes artistiques nécessite plutôt un travail de prescription, lequel passe en partie par l'action menée par les cinémas indépendants pour accompagner les films. L'éditorialisation des établissements art & essai est fondamentale pour créer une relation de confiance avec le spectateur et, donc, inciter à la découverte. Dès lors, si elle n'est pas indispensable aux cinémas indépendants, l'exploitation des données peut venir en complément et permettre une optimisation des entrées. Le traitement des données permet une connaissance du spectateur et de ses habitudes. L'envoi de messages personnalisés restera toujours un outil efficace pour s'adresser à chaque spectateur au moment le plus opportun. Il faudra seulement veiller à toujours conserver une distance vis-à-vis d'une prise de décision automatisée dont la recherche de performance peut aboutir à des dérives. L'humain doit rester au cœur des réflexions. La salle de cinéma a un rôle central dans l'éveil à la curiosité, si bien que l'utilisation des données doit rester rationnelle afin de ne pas sombrer dans un « comportementalisme radical »¹⁷³. La mise en garde de Jean-Philippe Tessé nous apparaît ici pleine de bon sens :

¹⁷⁰ Dominique Cardon, *op. cit.*, p. 23.

¹⁷¹ *Ibid.*, p. 51.

¹⁷² *Ibid.*, p. 52.

¹⁷³ *Ibid.*, p. 51.

« Ce qui vaut pour un choix de film vaut pour le reste : les algorithmes fonctionnent grâce à notre paresse naturelle, à notre attirance pour le confort de ne voir ou de ne revoir que ce qu'on a déjà vu et revu, à notre goût de l'obéissance, à notre vulnérabilité aux addictions, à notre propension au grégarisme, à ne pas dévier des schémas de l'habitude, qu'ils encouragent afin d'assurer de leur validité, en un circuit de validation objectif, qui nous fige dans nos pratiques et nous fait tourner en rond »¹⁷⁴.

Ce conflit entre recherche de performance et maintien d'une prescription affranchie de notre historique de consommation devra trouver un point d'équilibre. Nous avons vu que les possibilités offertes par les outils digitaux étaient immenses. Avec de l'expérience, cela ne fait aucun doute que les défenseurs de la diversité culturelle peuvent en tirer profit pour mettre en avant des cinématographies fragiles. Le journaliste Frédéric Martel s'est intéressé aux évolutions de la prescription culturelle à l'ère numérique. Dans un article en date du 6 septembre 2015, « La smart curation est à inventer »¹⁷⁵, il imagine une nouvelle critique qui combine la puissance des algorithmes et le jugement de la recommandation humaine : « la simple *curation* est le contraire de l'agrégation proposée par les algorithmes. Curation ou agrégation, faut-il choisir? Et si on combinait les deux? Il faut défendre l'exception culturelle mais avec la puissance mathématique »¹⁷⁶. Cela représente une piste intéressante : allier la technologie à la connaissance pour mettre en avant des oeuvres singulières. La combinaison des données recueillies par les algorithmes avec les jugements humains permettra d'exploiter à bon escient les nouvelles technologies. L'appréhension des outils prendra du temps, mais il ne fait aucun doute que tous les acteurs du marché sauront y trouver un usage en adéquation avec leurs objectifs. Les nouvelles technologies doivent être perçues comme une source d'opportunités. Elles ouvrent des possibilités infinies, il revient donc aux professionnels de trouver de nouveaux usages pertinents.

¹⁷⁴ Jean-Philippe Tessé, *op. cit.*

¹⁷⁵ Frédéric Martel, « « La smart curation est à inventer », Slate, 6 septembre 2015, disponible en ligne, URL : <http://www.slate.fr/story/106133/smart-curation-recommandation-humaine-algorithme>., consulté le 26/08/2019.

¹⁷⁶ *Ibid.*

CONCLUSION

Lorsque j'ai décidé de m'intéresser au sujet du data marketing, mon envie était guidée par un mélange de fascination et de crainte vis-à-vis de ce terme de « big data » qui revenait sans cesse dans les rencontres professionnelles que j'ai pu faire, à la Fémis et en dehors. En s'immisçant dans toutes mes interactions, la data incarnait pour moi une forme de totalitarisme Tech piloté par les GAFA. La stratégie de Netflix canalisait à elle seule cette forme de curiosité craintive que j'éprouvais à l'égard de cette nouvelle idéologie fondée sur la personnalisation automatisée des recommandations.

Je partais donc à l'assaut d'un sujet qui m'était assez lointain, avec la sensation d'aller « au cœur de la bête ». L'appréhension des usages liés à l'utilisation des données ne fut pas une mince affaire. Entre un modèle publicitaire qui s'est réinventé autour de la data, les différentes formes de ciblage existantes et le secret d'acteurs en plein développement sur ces technologies, le data marketing est longtemps resté un sujet opaque pour moi. Et comme vous avez pu l'observer, ce mémoire est loin d'être une critique des dérives de nos sociétés hyperconnectées. Le stage que j'effectuais parallèlement à la réalisation de ce travail m'a permis de comprendre que les données étaient au cœur de la majorité des outils aujourd'hui utilisés en marketing digital. Leur exploitation représente un vecteur de simplification et d'optimisation des coûts et des résultats des campagnes menées par un distributeur.

Au bout du compte, les rencontres et lectures qui ont jalonné mon étude m'ont amené au constat suivant : l'utilisation (raisonnable) des données représente une opération gagnant-gagnant pour le vendeur et ses consommateurs. De son côté, l'entreprise peut en espérer une optimisation de ses investissements grâce à l'assurance de toucher un public en affinité avec ce qu'elle vend. Pour ce qui est des consommateurs, le data marketing est susceptible de rendre la publicité moins intrusive. À condition d'être régulée et utilisée avec bon sens, la data peut transformer le marketing en un service, plutôt qu'en une contrainte. Comme nous avons pu le voir, le *retargeting* permet de mettre en place une scénarisation de la campagne publicitaire. Cela va dans le sens d'une relation entretenue avec le consommateur. L'annonceur qui ne prend en compte ce

besoin nouveau de personnalisation du message court d'ailleurs le risque d'être sanctionné par l'installation d'Adblock par l'internaute.

L'adaptation du marketing à la digitalisation de nos vies soulève néanmoins des points de vigilance pour la distribution et l'exploitation. Tout d'abord, les moyens nécessaires à la transformation digitale des entreprises sont considérables. Il faudra donc veiller à ne pas laisser les acteurs économiquement fragiles au bord de la route. Le digital est un enjeu à long terme pour que la salle de cinéma reste attractive aux yeux des jeunes générations. L'accompagnement de la filière demeure ainsi fondamental. Cela passe d'abord par le partage d'un savoir-faire que les salles n'ont pas toujours. La mise en place d'une collaboration est également essentielle. Travailler de manière isolée risque de limiter les exploitants et les distributeurs indépendants en vue d'utiliser efficacement les nouveaux outils. Nous avons évoqué dans ce mémoire la nécessité d'une mutualisation des moyens. Pour ce faire, les acteurs de la filière doivent être sensibilisés aux avantages que peuvent produire la collecte et l'exploitation des données. Avec le RGPD, la pratique va vers une plus forte régulation et les entreprises doivent veiller à ce que les données soient anonymisées. Cette problématique est souvent soulevée dans les débats professionnels autour du traitement des données spectateurs. Il faut ici prendre conscience qu'un exploitant qui partage sa data ne partage pas son fichier client. Les données sont anonymes et leur partage interentreprises contribue à une simplification de la communication (du distributeur et de l'exploitant).

Le positionnement des circuits devrait conditionner beaucoup de choses sur l'utilisation de la data pour soutenir la diffusion des films en salle. Nous avons vu que les distributeurs souhaitaient pouvoir travailler sur la data spectateurs. Les circuits ont conscience qu'ils sont assis sur une mine d'or avec leurs données, et chacun semble encore avancer masqué. Mes recherches m'ont permis de comprendre que la monétisation des données par les circuits allait prochainement être mise en place. Il faudra ici surveiller que cette pratique n'aboutisse pas à des dérives susceptibles d'handicaper les acteurs qui n'auront pas les moyens de suivre. Par ailleurs, l'exploitation des données ne doit pas se faire à l'insu du spectateur. Nous avons évoqué la transparence de Netflix au sujet de sa stratégie de ciblage. L'exploitant doit suivre

cette voie et informer ses spectateurs des données qu'il collecte. Le RGPD permet d'aller dans cette direction : encadrer le marketing digital afin de garantir une relation de confiance avec le consommateur.

Enfin, l'humain doit rester essentiel dans la prise de décision. Les industries culturelles se prêtent moins à l'automatisation généralisée de la relation-client. L'un des pièges de la recommandation algorithmique étant l'enfermement du spectateur dans ses propres goûts, il faudra veiller à ce que le ciblage effectué n'entre pas en contradiction avec l'éveil d'une curiosité cinéphilique. Par conséquent, le data marketing ne doit pas s'opposer au maintien de la diversité culturelle, mais plutôt la servir. Les possibilités de segmentation sont de plus en plus grandes, et cela doit permettre de soutenir des œuvres fragiles, au lieu de mettre en avant des blockbusters en accord avec les habitudes de consommation passées des spectateurs. Le numérique a effectivement permis de s'affranchir du *mass marketing* en offrant de nouveaux modes de promotion et de prescription des œuvres. Popularisé par l'entrepreneur et journaliste américain Chris Anderson, le principe de la *long tail* (longue traîne), qui s'appuie sur les exemples d'Amazon et de Netflix, consiste à exploiter le potentiel économique des 90 % de biens culturels non vendus ou en très faible quantité. Il ne reste plus qu'à espérer que la communication personnalisée des salles et des distributeurs aille en ce sens.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- BABINET Gilles, *Big Data, penser l'homme et le monde autrement*, Le Passeur, 2015.
- CARDON Dominique, *À quoi rêvent les algorithmes, nos vies à l'heure des big data*, Le Seuil, 2015.
- GUIBERT Gêrôme, REBILLARD Franck, ROCHELANDET Fabrice, *Médias, culture et numérique : Approches socioéconomiques*, Armand Colin, 2016.
- HIRTH Julien, *Le Data Marketing*, Eyrolles, 2017.

Articles de revue

- BERTRAND Kevin, « Le digital, fil rouge de la Convention du GPCI », *Le Film Français*, n° 3852, 12 avril 2019.
- BUISSON Alexis, « Les politiciens américains addicts au big data », *Politis*, n° 1507, juin 2018.
- DELORME Stéphane, « La guerre des mondes », *Les Cahiers du cinéma*, n° 750, décembre 2018.
- DEVARIEUX Sylvain, « Distribution, Exploitation : L'aube du Big Data », *Le Film Français*, n° 3776, 17 novembre 2017.
- DEVARIEUX Sylvain, « Les enjeux de la stratégie communautaire », *Le Film Français*, n° 3847, 8 mars 2019.
- TESSÉ Jean-Philippe, « L'ordre algorithmique », *Les Cahiers du cinéma*, n° 750, décembre 2018.

Sites internet

- Atom Tickets, « About us », [atomtickets.com](https://www.atomtickets.com), disponible en ligne, URL : <https://www.atomtickets.com/about>, consulté le 10/04/2019.

- BERTRAND Kevin, Un "premier bilan positif" pour la Ciné Carte CIP, Le Film Français, 07 mars 2019, disponible en ligne, URL : <http://www.lefilmfrancais.com/cinema/141030/un-premier-bilan-positif-pour-la-cine-carte-cip>, consulté le 06/04/2019.
- Celluloid Junkie, « All Movies, All the Time, All Formats, All AMC Theatres, Up to Three Times a Week: AMC Theatres Launches New AMC Stubs A-List », 28 juin 2018, disponible en ligne, URL : <https://celluloidjunkie.com/wire/all-movies-all-the-time-all-formats-all-amc-theatres-up-to-three-times-a-week-amc-theatres-launches-new-amc-stubs-a-list/>, consulté le 12/04/2019.
- Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), « Comprendre le RGPD », site internet, URL : <https://www.cnil.fr/fr/comprendre-le-rgpd>, consulté le 03/04/2019.
- DASSONVILLE Aude, HURIER Valérie, MILOT Olivier, « Que propose Aurore Bergé dans son rapport sur l'audiovisuel ? », Télérama, 4 octobre 2018, disponible en ligne, URL : <https://www.telerama.fr/medias/que-propose-aurore-berge-dans-son-rapport-sur-laudiovisuel,n5835481.php>, consulté le 13/04/2019.
- DROUARD Elodie, ZAGDOUN Benoît, « Enquête : Comment Netflix s'y prend pour nous rendre accros », France Info, 13 février 2019, disponible en ligne, URL : https://www.francetvinfo.fr/culture/series/netflix/enquete-franceinfo-comment-netflix-sy-prend-pour-nous-rendre-accros_3189939.html, consulté le 16/02/2019.
- FLAJOLET Philippe et PARIZOT Étienne, « Qu'est-ce qu'un algorithme ? », interstices.info, disponible en ligne, URL : <https://interstices.info/quest-ce-quun-algorithme/>, consulté le 10/02/2019.
- HUNT Neil, URIBE Carlos A. Gomez-Uribe, « The Netflix Recommender System: Algorithms, Business Value, and Innovation », ACM, 4 janvier 2016, disponible en ligne, URL : <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2843948>., consulté le 16/02/2019.
- IBM, « The Four V's of Big Data », disponible en ligne, URL : <https://www.ibmbigdatahub.com/infographic/four-vs-big-data>, consulté le 15/01/2019.
- « Internet des objets (IoT) : nombre d'appareils connectés dans le monde de 2015 à 2025 (en milliards) », Statista, disponible en ligne, URL : <https://fr.statista.com/statistiques/584481/internet-des-objets-nombre-d-appareils-connectes-dans-le-monde--2020/>, consulté le 23/03/2019.

- JAIMES Nicolas, *La pub segmentée, bientôt sur vos écrans*, Le Journal du net, en ligne le 29 novembre 2018, URL : <https://www.journaldunet.com/media/publishers/1419328-la-pub-segmentee-bientot-sur-vos-ecrans/>, consulté le 24/02/2019.
- JAIMES Nicolas, « 2018, encore un bon cru publicitaire pour Facebook, le mobile et le search », JDN, 31 janvier 2019, disponible en ligne, URL : <https://www.journaldunet.com/ebusiness/publicite/1421104-2018-encore-un-bon-cru-publicitaire-pour-facebook-le-mobile-et-le-search/>, consulté le 14/02/2019.
- Nicolas Jaimes, « My Warner, le social au service des campagnes médias de Warner Bros », Journal du net, en ligne le 25 avril 2013, URL : <https://www.journaldunet.com/ebusiness/marques-sites/1120269-my-warner-le-social-au-service-des-campagnes-medias-de-warner-bros/>, consulté le 4/03/2019.
- JOHNSON Ben, « Gruvi's Web A.U.D.I.T. Asks How Effectively Are European Cinemas Reaching Online Audiences ? », Celluloid Junkie, 8 juin 2018, URL : <https://celluloidjunkie.com/2018/06/08/gruvis-web-a-u-d-i-t-asks-how-effectively-are-european-cinemas-reaching-online-audiences/>, consulté le 13/10/2019.
- KRISHNAN Gopal, Selecting the best artwork for videos through A/B testing, media.netflix.com, 3 mai 2016, URL : <https://media.netflix.com/en/company-blog/the-power-of-a-picture>, consulté le 17/02/2019.
- Le CNC lance son Tour de France digital, des ateliers de formation itinérants au service des exploitants de salles de cinéma, cnc.fr, 11 mars 2019, URL : https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/le-cnc-lance-son-tour-de-france-digital-des-ateliers-de-formation-itinerants-au-service-des-exploitants-de-salles-de-cinema_954578, consulté le 6/04/2019.
- MARTEL Frédéric, « Curation par algorithmes, le rêve déçu de la toute-puissance de la machine », Slate, 4 septembre 2015, <http://www.slate.fr/story/106135/critique-curation-algorithme-reve-decu>, consulté le 26/08/2018.
- MARTEL Frédéric, « « La smart curation est à inventer », Slate, 6 septembre 2015, disponible en ligne, URL : <http://www.slate.fr/story/106133/smart-curation-recommandation-humaine-algorithme>, consulté le 26/08/2018.
- NELSON Nick, The Power Of A Picture, media.netflix.com, 3 mai 2016, URL : <https://media.netflix.com/en/company-blog/the-power-of-a-picture>, consulté le 17/02/2019.

- NETFLIX, Lettre aux actionnaires, 17 janvier 2019, disponible en ligne, URL : https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/quarterly_reports/2018/q4/FINAL-Q418-Shareholder-Letter.pdf, consulté le 18/02/2019.
- QUENQUA Douglas, « Facebook Knows You Better Than Anyone Else », The New York Times, 19 janvier 2015, disponible en ligne, URL : <https://www.nytimes.com/2015/01/20/science/facebook-knows-you-better-than-anyone-else.html>, consulté le 18 mars 2019.
- REICH J. Sperling, CJ Interview: Movio's Sarah Lewthwaite Has a Strategy for Crunching Cinematic Data, Celluloid Junkie, 20 avril 2018, URL : <https://celluloidjunkie.com/2018/04/20/cj-interview-movios-sarah-lewthwaite-has-a-strategy-for-crunching-cinematic-data/>, consulté le 15/10/2019.
- REICH J. Sperling, « All About AMC's New Subscription Program and What it Means for the Cinema Industry », Celluloid Junkie, disponible en ligne, URL : <https://celluloidjunkie.com/2018/06/20/all-about-amcs-new-subscription-program-and-what-it-means-for-the-cinema-industry/>, consulté le 8 avril 2019.
- SCHALLER Ted, « The sorry state of digital transformation », 24 avril 2018, disponible en ligne, URL : <https://go.forrester.com/blogs/the-sorry-state-of-digital-transformation-in-2018/>, consulté le 12 février 2019.
- SWENEY Mark, Netflix gathers detailed viewer data to guide its search for the next hit, theguardian.com, 23 février 2014, URL : <https://www.theguardian.com/media/2014/feb/23/netflix-viewer-data-house-of-cards>, consulté le 17/02/2019.
- TF1 Publicité lance sa première campagne DMP sur IPTV avec Universal Pictures, TF1 Pub, en ligne le 1er juin 2017, URL : <https://www.tf1pub.fr/actualites/tf1-publicite-lance-sa-premiere-campagne-dmp-sur-iptv-avec-universal-pictures>, consulté le 24/02/2019.
- TREHOREL Laure, Comment faire de la pub digitale à l'heure du RGPD ?, e-marketing.fr, 30 janvier 2019, disponible en ligne, URL : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/data-1091/Breves/Comment-faire-pub-digitale-heure-RGPD-336899.htm>
URL : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/data-1091/Breves/Comment-faire-pub-digitale-heure-RGPD-336899.htm#iueHZlximwQKLDeO.97>, consulté le 12/04/2019.
- WATERCUTTER Angela, « Netflix is using The Defenders to understand its audience », Wired, 22 août 2017, disponible en ligne, URL : <https://www.wired.com/story/netflix-the-defenders-audience-data/>, consulté le 17/02/2019.

- WIKIPEDIA, Théorie des graphes, disponible en ligne, URL : https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_des_graphes, consulté le 13 janvier 2019.
- ZARUM Lara, « Some Viewers Think Netflix Is Targeting Them by Race. Here's What to Know », The New York Times, 23 octobre 2018, disponible en ligne, URL : <https://www.nytimes.com/2018/10/23/arts/television/netflix-race-targeting-personalization.html>, consulté le 17/02/2019.

Rapports et documents institutionnels

- Autorité de la concurrence, *Communiqué : Audiovisuel*, 21 février 2019, disponible en ligne : http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?lang=fr&id_rub=696&id_article=3353
- Baromètre CMP de l'IAB France : Etat des lieux de l'adoption des Consent Management Platforms, Février 2019.
- DURA Jean-Marie, *La salle de cinéma de demain*, CNC, Paris, Septembre 2016.
- Les études du CNC, *Les pratiques digitales des salles*, CNC, Paris, septembre 2018.
- « Marketing programmatique : Résultats du Baromètre 2017 mené auprès d'un panel d'annonceurs, d'agences et d'éditeurs », Enquête menée par l'EBG en partenariat avec Quantcast au cours du printemps 2017.
- Observatoire de l'e-Pub SRI, réalisé par PwC en partenariat avec l'Udecam, juillet 2017.
- « Tendances digitales 2019 », Adobe et Econsultancy, 22 mars 2019.

Textes juridiques

- Règlement (UE) 2016/679 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données).

Vidéos

- HUB Institute, *Quand l'entertainment participe à la guerre de l'attention*, HUBFORUM 2018, 15 octobre 2018, disponible en ligne, URL : https://www.youtube.com/watch?v=To6HU6v_ST4, consulté le 22/11/2019.

Entretiens

- **ADRIEN THOLLON**, fondateur de Lucky Time (10 avril 2019).
- **ALEXIS MADER**, Tradelab Programmatic Platform, movie client strategist (3 avril 2019).
- **ANTOINE GOUIFFES-YAN**, CGR, directeur marketing digital (5 février 2019).
- **CORENTIN CADET**, Klox Entertainment, co-fondateur (8 novembre 2019).
- **GUILLAUME BOISSEL**, Klox Entertainment, co-fondateur (8 novembre 2019).
- **JULIEN ELALOUF**, Studiocanal, responsable digital (6 février 2019).
- **MATHIEU GUILLOUX**, Cinéma Les 7 Batignolles, directeur-adjoint (12 avril 2019).
- **SARAH LEWTHWAITE**, Movio, directrice générale (29 novembre 2019).
- **STEPHAN MICHÉ**, Cinémovida, secrétaire général (28 février 2019).