

Conservatoire National des Arts et Métiers

Équipe Pédagogique Nationale Stratégies

Institut des Cadres Supérieurs de la Vente

le cnam GLS.

Mémoire

Master droit, économie et gestion Mention marketing vente Parcours
marketing intégré dans un monde digitalisé - 2^{ème} année

Auditeur : M. Ryan Dinh

Le 10 juillet 2025

Vers une stratégie marketing data-driven : optimisation de la collecte de données chez GLS France

Comment optimiser le processus de collecte de la donnée pour définir une stratégie
marketing : le cas de GLS France ?

Jury 1 :

M. Jérôme LARTIGAU, Président du Jury, Maître de Conférences au
Cnam-Paris

Thibault CELDRAN, Formateur-consultant à l'IPST-Cnam Toulouse

Tuteur de Projet :

Mme. Marie-Pierre GENAILLE, Responsable filière à l'IPST-Cnam Toulouse

Remerciements

Avant de clore ce mémoire, et mes années de fin d'études, je souhaite adresser mes sincères remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à sa réalisation.

Je remercie tout d'abord **Marie-Pierre Genaille**, ma tutrice, pour son accompagnement, ses conseils précieux et sa disponibilité tout au long de ce travail. Je tiens également à remercier **Afifa Bouguerra** pour son aide précieuse et son soutien dans la réalisation de ce mémoire.

Je tiens également à remercier **Camille PERON**, ma tutrice en entreprise, ainsi que l'ensemble de l'équipe marketing/communication de GLS France pour leur accueil, leur confiance et les nombreuses opportunités d'apprentissage offertes au cours de cette année en alternance. Un merci tout particulier pour m'avoir donné l'opportunité de travailler sur des sujets liés à la data, ce qui m'a conforté dans l'idée que c'est un domaine dans lequel j'ai envie de me développer.

Une mention spéciale à **Alice BLANCHET**, directrice juridique et conformité chez GLS France qui a pris le temps de m'expliquer les principes de loyauté de la concurrence et les limites à ne pas dépasser dans ce type de démarche. À **Sarah BELLANTI**, étudiante en psychologie qui m'a aidé sur les normes APA.

Je remercie **Théou Koo**, **Jonathan FANIER**, **Corentin VENZAC**, **Mathieu MOTHAY**, **Nicolas Graziani**, **Arline GARIN**, **Abayo ASSI**, **Matei COTORA**, **Naomi ADANI**, **Nathalie CLAUDE** et **Carole BONNEMAINS** que j'ai eu l'opportunité d'interroger dans le cadre de cette étude. Leurs témoignages ont été très enrichissants et essentiels à ma réflexion.

Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude envers mes camarades de classe pour leur soutien constant, leurs conseils et leurs encouragements tout au long de cette année.

À toutes et à tous, un grand merci.

Sommaire

Glossaire -----	2
Introduction -----	3
A. Le marketing à l'ère de la data -----	6
1) Les stratégies marketing-----	6
2) Les fondations d'une stratégie marketing orientée data-----	19
3) Activation stratégique de la donnée marketing-----	27
4) Cas d'usage de la donnée dans l'optimisation de la stratégie marketing-----	34
B. Application empirique -----	36
1) Problématique et hypothèses-----	36
2) Méthodologie-----	38
3) Présentation et analyse des résultats-----	39
4) Limites de l'étude-----	68
C) Recommandations managériales pour GLS France -----	68
1) Structurer l'architecture de données pour soutenir la prise de décision marketing-----	68
2) Renforcer la gouvernance, la collaboration et la qualité des données pour améliorer la prise de décision marketing-----	72
3) Exploitation des données (structurées et non structurées) clients pour renforcer la stratégie de pénétration de marché.-----	73
Conclusion -----	76
Bibliographie / Webographie -----	80
Table des matières -----	86
Table des figures -----	87
Table des annexes -----	88

Glossaire

Termes	Définitions
CRM (customer relationship management)	La gestion de la relation client (ou CRM) a pour objectif de consolider dans un même système toute l'information disponible sur les clients, afin de permettre aux services en charge de l'action commerciale de mieux les comprendre, de les fidéliser et de pouvoir adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services... ¹
EBIT (acronyme anglais signifiant « earnings before interest, tax, depreciation, and amortization »)	L'EBIT représente le résultat opérationnel des activités de l'entreprise, en excluant les charges et produits liés aux intérêts, aux impôts et aux amortissements. Cet indicateur fournit des informations sur la rentabilité des activités de l'entreprise. ²
IOT (Internet des objets)	L'Internet des objets, abrégé en IoT, est un réseau interconnecté de dispositifs physiques (ordinateurs, capteurs et machines) et de logiciels (applications) qui fonctionnent ensemble pour échanger des informations en collectant, enregistrant et gérant des données pour alimenter la fonctionnalité des appareils connectés. ³
NPS (Net Promoter Score)	Le Net Promoter Score (NPS en abrégé) est une méthode permettant de représenter la mesure de la satisfaction ou de l'insatisfaction des clients comme un indicateur clef. ⁴
Scrapping (scraper : verbe)	Le scrapping est une méthode de collecte automatique des données publiques sur des sites web à l'aide de scripts ou d'outils, afin de les exploiter à des fins d'analyse, de veille ou de marketing.

¹Selon Henri Pomon, auteur de l'ouvrage : "7. De la géographie dans les grandes applications du système d'information ?" page 123 à 146

²Selon l'auteur IONOS, auteur de l'article : "Comprendre et calculer l'EBITDA pour évaluer la compétitivité internationale" en avril 2025

³Selon l'article : "Qu'est-ce que l'Internet des objets ? Tout ce que vous devez savoir" en décembre 2024

⁴Selon l'auteur IONOS, auteur de l'article : "Net Promoter Score (NPS)" en septembre 2023

Introduction

Selon une étude réalisée par Wavestone, 49 % des entreprises considèrent la gestion des données comme un avantage stratégique.⁵ Ces entreprises qui exploitent la data réalisent généralement un gain entre 30 et 90 % en matière de fidélisation client, de chiffre d'affaires, d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts.⁶ L'abondance des données a rapidement attiré l'attention d'acteurs cherchant à les exploiter, donnant naissance au *big data*, désormais utilisée dans des domaines variés comme la politique dans l'analyse des tendances politiques, la médecine durant le covid-19 dans le suivi de la propagation du virus et surtout le marketing.⁷ Avec le considérable volume de données générées par les individus, les marketeurs exploitent ces véritables mines d'or pour anticiper les tendances et analyser les besoins des consommateurs. Plusieurs sociétés sont *data-centric* comme "Netflix"⁸ qui s'appuie constamment sur la data pour analyser les habitudes des consommateurs pour leur proposer des contenus personnalisés, produire de nouveaux shows et jeux. Ou pour le cas de "Spotify"⁹ qui utilise la data pour analyser les habitudes musicales, afin de proposer des playlists personnalisées ou de pousser des musiques en phase avec les goûts du consommateur.¹⁰

Ce mémoire de recherche s'inscrit dans le cadre de mon poste actuel de chargé de marketing chez GLS France. Avant d'aborder la problématique, il convient de situer GLS France et de comprendre le contexte dans lequel l'entreprise évolue. GLS France est la filiale française du groupe international General Logistics Systems (GLS), acteur majeur du transport de colis en Europe. Présente sur le territoire national depuis plus de 20 ans, l'entreprise assure des livraisons rapides en France comme à l'international, aussi bien pour les professionnels que pour les particuliers. Le marché du transport de colis est très concurrentiel. Des acteurs comme DHL, UPS, FedEx, DPD, Mondial Relay ou Chronopost proposent tous des délais rapides et des tarifs compétitifs. Les services se ressemblent de plus en plus, ce qui rend la différenciation plus difficile. Pour se démarquer, GLS peut s'appuyer sur un atout stratégique qui est l'exploitation de la donnée. En exploitant mieux les

⁵Selon Benoit Loeillet, rédacteur de l'article "La culture data, levier du pilotage par la donnée" pour Harvard Business Review le 28 mai 2024.

⁶Selon une étude de Capgemini Research Institute, le 27 novembre 2020.

⁷Selon Mick Lévy, auteur de l'ouvrage "*Chapitre 1. La data est-elle vraiment le pétrole du XXIe siècle ?*" Pages 23 à 26

⁸Netflix est une plateforme de streaming en ligne proposant un large catalogue de films, séries, documentaires, jeux et contenus sous forme d'abonnement.

⁹Spotify est une plateforme de streaming audio qui permet d'écouter de la musique, des podcasts et d'autres contenus audio à la demande, avec ou sans abonnement.

¹⁰Selon Chloé Normand, rédactrice de l'article : "*Les clés pour devenir une entreprise data-driven*"

informations disponibles, l'entreprise peut mieux comprendre ses clients, anticiper leurs besoins et proposer des solutions plus personnalisées. La data devient ainsi un levier clé pour se distinguer de la concurrence.

La stratégie marketing de GLS repose sur 3 axes :

- Le premier axe de la stratégie marketing de GLS consiste à soutenir la force de vente afin d'optimiser la performance des commerciaux. GLS s'appuie sur Salesapp, un outil digital qui regroupe l'ensemble des supports d'aide à la vente, les études de marché et les documents commerciaux nécessaires à la prospection. Cette plateforme permet également de suivre le comportement des prospects, c'est-à-dire le nombre et la fréquence d'ouvertures, la durée de consultation, le moment d'accès aux documents ce qui offre aux équipes commerciales la possibilité d'adapter leurs relances avec plus de précision et de réactivité.
- Le deuxième axe stratégique repose sur le marketing relationnel et la fidélisation qui consistent à renforcer et entretenir la relation avec ses clients, tout en consolidant son image d'expert du marché e-commerce. Cet objectif se traduit par la mise en place d'une newsletter mensuelle, qui informe sur les actualités de GLS France et partage des tendances clés du secteur. Des campagnes d'e-mailing ciblées sont également déployées pour informer, proposer des offres complémentaires et stimuler le réachat. Par ailleurs, l'analyse régulière des enquêtes de satisfaction permet d'identifier les points de mécontentement, de communiquer ces retours aux commerciaux et d'alimenter une démarche d'amélioration continue.
- Le troisième axe stratégique de GLS repose sur l'acquisition de nouveaux clients, avec pour objectif d'accroître la notoriété de l'entreprise et de générer des prospects qualifiés. GLS participe régulièrement à des salons professionnels dans les domaines du e-commerce et de la logistique, tels que le Tech for Retail, le Paris Retail Week ou le Logistics Transport Meetings, afin de rencontrer directement des clients potentiels. L'entreprise organise également des webinars et produit des e-books en collaboration avec des acteurs du secteur pour alimenter en continu la génération de nouveaux

leads. Ces actions s'inscrivent dans une stratégie de content marketing, qui vise à attirer et engager une audience qualifiée grâce à des contenus à forte valeur ajoutée. Enfin, des campagnes Google Ads sont déployées pour toucher une audience ciblée et capter des leads à fort potentiel.

Dans mon rôle de chargé de marketing chez GLS France, j'étais en charge de la collecte des données issues des différentes actions marketing, de leur analyse approfondie et de la création de supports visuels (graphiques et tableaux de bord) pour en faciliter la lecture et l'interprétation. Bien que ces missions soient avant tout opérationnelles, elles m'ont progressivement amené à me demander comment ces données pouvaient servir de véritables leviers pour les stratégies marketing, et m'ont ainsi ouvert à une réflexion plus globale et stratégique. C'est pourquoi j'ai fait le choix de choisir la problématique suivante : **Comment optimiser le processus de collecte de la donnée pour définir une stratégie marketing : le cas de GLS France ?** L'objectif de ce mémoire est double. D'une part, il s'agit pour moi de mieux comprendre, sur le plan théorique, le rôle que joue la donnée dans le marketing. D'une autre part, je souhaite proposer à GLS France des pistes concrètes pour mieux exploiter la data au service de la stratégie marketing.

Afin de répondre à cette problématique, nous présenterons dans un premier temps le cadre théorique du sujet en posant les bases d'une stratégie marketing dans un environnement fortement digitalisé et orienté data. Nous reviendrons sur les principaux concepts stratégiques tels que la segmentation, le ciblage, le positionnement, ainsi que les modèles de développement et de différenciation afin de montrer comment ils s'articulent avec la collecte et l'exploitation des données. Dans un second temps, nous formulerons les hypothèses de recherche et présenterons la méthodologie mise en œuvre pour les tester à travers une étude empirique menée auprès de différents professionnels du secteur. L'objectif était de recueillir leurs méthodes, perceptions et retours d'expérience sur la collecte et l'exploitation des données marketing dans une stratégie marketing. Enfin, nous proposerons une série de recommandations visant à optimiser la qualité et l'exploitation des données au service des stratégies marketing.

A. Le marketing à l'ère de la data

La révolution digitale a profondément modifié les marchés, tant du côté de l'offre que de la demande. De nouveaux concurrents arrivent dans tous les secteurs et prospèrent grâce au digital. Dans cette ère de l'instantanéité, les consommateurs attendent une disponibilité immédiate, partout et à la demande, sur tous les canaux et appareils. Cela a bouleversé les modes d'interaction avec les clients, entraînant une transformation radicale et rapide du marketing traditionnel. Pour rester compétitives, les entreprises doivent repenser la manière dont elles interagissent avec leurs clients. L'approche omnicanal, les réseaux sociaux, et les plateformes digitales sont désormais au cœur de toute stratégie marketing, si bien qu'aujourd'hui, sans digital, il n'y a plus de marketing.¹¹

1) Les stratégies marketing

Dans un environnement concurrentiel en constante évolution, il est nécessaire pour toute entreprise de définir ses orientations stratégiques afin de garantir sa croissance durable et d'assurer sa pérennité. Parmi les outils les plus reconnus en stratégie d'entreprise figurent la matrice d'Ansoff, qui aide à identifier les options de développement en croisant les produits et marchés¹², et les stratégies génériques de Porter, qui visent à optimiser le positionnement concurrentiel de l'entreprise¹³. Bien que ces stratégies soient à l'origine conçues pour piloter la stratégie globale de l'entreprise, ces stratégies influencent directement les stratégies marketing, en guidant les actions commerciales, les politiques de communication, ainsi que les priorités d'investissement. En complément de ces orientations globales, la stratégie marketing découle de la démarche SCP (segmentation, ciblage et positionnement). Cette démarche commence par l'identification de sous-groupes de consommateurs partageant des caractéristiques communes, puis par le choix des segments prioritaires à adresser, et enfin par la proposition d'une offre spécifique à chaque cible, positionnée de façon claire face à la concurrence.¹⁴

¹¹Selon Akila Lanseur et Hamid Kherbachi, auteurs de l'ouvrage : "*Le marketing devient digital*" Pages 51 à 59

¹²Selon Peter Lanore, auteur de l'ouvrage : "*Guide indispensable des décisions efficaces*" Pages 61 à 73

¹³Selon Emmanuelle Reynaud, auteur de l'ouvrage : "*La création de valeur en stratégie*" Pages 107 à 111

¹⁴Selon Marie-Laure Mourre, auteur de l'ouvrage : "*Chapitre 3. La stratégie marketing*" Pages 86 à 115

1.1 La démarche SCP

Le marketeur élabore sa stratégie marketing à travers la démarche SCP, composée de trois étapes fondamentales : la segmentation, le ciblage et le positionnement¹⁵. L'essor du big data a transformé les pratiques de segmentation et de ciblage. En effet, les entreprises disposent aujourd'hui d'un volume important et croissant de données issues de sources variées comme les interactions en ligne, les réseaux sociaux, sites web, les données issues des points de vente, IoT etc.... Ces informations permettent d'établir des profils clients toujours plus détaillés et ouvrent la voie à une approche marketing de plus en plus individualisée. Dans ce contexte, la difficulté ne réside plus dans l'accès à la donnée, mais dans la capacité à identifier celles réellement pertinentes pour orienter les décisions stratégiques.¹⁶

1.1.1) La segmentation

La segmentation est une étape fondamentale dans la construction d'une stratégie marketing. Elle consiste à découper un marché global en groupes homogènes de consommateurs, afin de proposer une offre adaptée aux attentes de chaque groupe.¹⁷ Quatre grandes méthodes de segmentation sont couramment utilisées selon Kotler :

- Les segmentations géographiques et démographiques sont couramment mobilisées pour segmenter un marché, car elles permettent de décrire les caractéristiques objectives et facilement observables d'une population. Leur usage repose sur deux atouts majeurs. D'une part, ils peuvent parfois être prédictifs de certains comportements ou attitudes (par exemple, l'âge ou le sexe influencent fréquemment les préférences de consommation) et d'autre part, leur accessibilité en fait des outils pratiques pour les professionnels du marketing. Ces derniers disposent d'une abondante documentation et de nombreuses bases de données fondées sur ces critères. Ainsi, lorsqu'un marketeur souhaite cibler un segment tel que les adolescents de 12 à 15 ans ou les femmes urbaines de 35 à 45 ans, il peut facilement accéder à des informations détaillées concernant la taille de ce groupe, leurs habitudes de consommation, leurs canaux de distribution préférés, ou encore les médias qu'ils consultent régulièrement.

¹⁵Selon Sabine Belamich et Aurore Ingarao, auteurs de l'ouvrage : "*La démarche SCP (Segmentation Ciblage Positionnement)*" Pages 101 à 104

¹⁶Selon Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan et Marc Vandercammen, auteurs de l'ouvrage : "*Le marketing piloté par les données*" Pages 155 à 168

¹⁷P.Kotler, id. op. cit

- La segmentation psychographique s'appuie sur la personnalité, les valeurs ou les styles de vie des individus. Contrairement aux critères démographiques ou géographiques, ces éléments sont plus difficiles à observer et à mesurer de manière objective. On distingue généralement deux types de profils avec ceux qui relèvent de l'individu (ex : goûts personnels, traits de caractère, motivations...), et ceux qui concernent des groupes partageant un mode de vie ou des centres d'intérêt communs, comme certaines communautés (ex : les amateurs de sport extrême ou les communautés LGBTQ+). Ces segments peuvent être plus faciles à cibler lorsqu'ils consomment des médias ou fréquentent des lieux spécifiques. La segmentation psychographique est moins utilisée pour structurer un marché dans son ensemble, mais elle est très utile pour adapter un message, définir un ton de communication ou construire une image de marque forte, notamment dans les secteurs où l'identité ou le style ont une grande importance.¹⁸

- La segmentation comportementale permet de segmenter les consommateurs en fonction de leurs actions, comme leurs habitudes d'achat ou leur utilisation d'un produit. Ce type de segmentation est utile dans un environnement en ligne, car il devient possible d'analyser ce que font les internautes, c'est-à-dire les pages visitées, la fréquence des achats, les réactions à une campagne marketing ... Grâce aux outils numériques, ces comportements peuvent être suivis, enregistrés et exploités pour proposer des offres plus ciblées.¹⁹

En complément de ces quatre grandes approches classiques (géographique, démographique, psychographique et comportementale). Une autre forme de segmentation est abordée dans le "Mercator" : la segmentation par les avantages recherchés. Cette segmentation repose sur l'idée que les clients choisissent un produit ou un service avant tout pour les bénéfices spécifiques qu'ils en attendent. Un même produit peut répondre à des besoins différents selon les individus. Cette segmentation est utile pour orienter les politiques de positionnement car elle permet d'aligner précisément l'offre sur les attentes perçues comme prioritaires par chaque segment. Dans le secteur de l'hygiène bucco-dentaire, les

¹⁸Selon Arnaud de Baynast, Jacques Lendrevie et Julien Lévy, auteurs de l'ouvrage "Mercator" Pages 752 à 779

¹⁹A. Baynast, id. op. cit

dentifrices sont souvent positionnés selon les bénéfices recherchés, c'est-à-dire la blancheur, la protection contre les caries, l'haleine fraîche, etc... Chaque produit s'adresse alors à un segment distinct, défini non pas par son âge ou sa catégorie sociale, mais par l'avantage qu'il souhaite obtenir. De même, dans le domaine de l'alimentation pour animaux, certaines marques ciblent des propriétaires en fonction de la relation émotionnelle qu'ils entretiennent avec leur animal. Certains verront leur chat comme un compagnon de jeu, d'autres comme un membre à part entière du foyer, ce qui influencera les choix de produits. La segmentation par avantage recherché est donc pertinente pour construire un positionnement différencié et cohérent, et peut être efficacement enrichie par l'analyse de données issues des comportements d'achat ou des retours clients.²⁰

Dans une logique d'optimisation stratégique, les marketeurs tendent à combiner plusieurs approches de segmentation afin d'affiner la compréhension des comportements consommateurs et de rendre les actions marketing plus pertinentes. C'est ce qui est appelé la segmentation multicritère. Elle consiste à croiser différents types de critères économiques, démographiques, géographiques ou comportementaux afin de mieux cerner les attentes et les spécificités de chaque segment. Par exemple, une entreprise en B2C peut cibler les femmes âgées de 30 à 40 ans, vivant en milieu urbain, ayant un certain niveau de revenu, et montrant un fort attachement à une marque. Une des formes les plus répandues de segmentation multicritère est le géomarketing. Cette segmentation combine des données géographiques avec des informations sociodémographiques pour affiner les actions marketing à un niveau très localisé (par quartier, rue et même immeuble). En B2B, d'autres critères peuvent également être pris en compte, comme la capacité technologique du client à utiliser un service ou la sensibilité individuelle de l'acheteur face au risque ou à la fidélité. Cette approche multicritère est facilitée aujourd'hui par les outils data, qui permettent de croiser et d'analyser une grande variété de données pour affiner les stratégies marketing. Cependant, une segmentation fine n'est possible que si l'entreprise collecte des données fiables, actualisées et exploitables, provenant de multiples sources.²¹

Les quatre grandes méthodes de segmentation selon Kotler sont transformées par l'essor du big data qui offre de nouvelles possibilités de collecter de nouveaux types de données de marché et d'effectuer une microsegmentation.

²⁰A.Baynast, id. op. cit

²¹Selon Béatrice Durand-Mégret et Nathalie Van Laethem, auteurs de l'ouvrage "*La boîte à outils du Marketing*" Pages 36 à 37

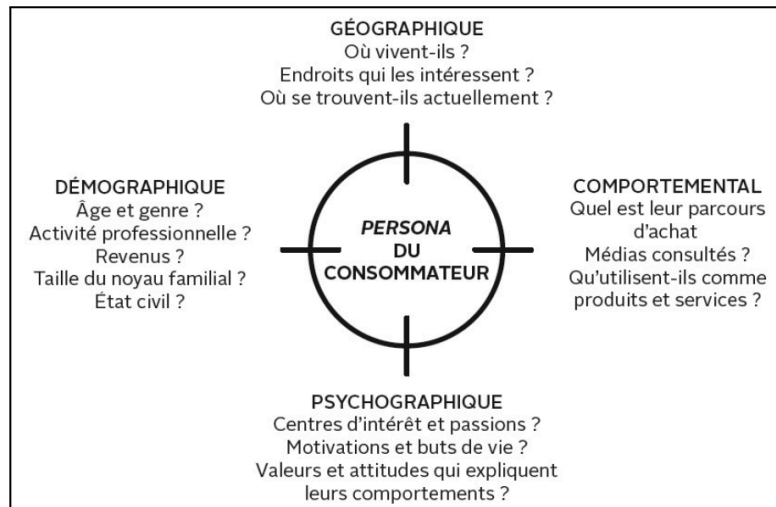


Figure 1 : Profilage de consommateurs en segment d'un²²

Bien que le big data permette aujourd'hui une segmentation très précise, jusqu'à personnaliser les actions pour chaque individu, les méthodes traditionnelles de segmentation restent essentielles. Elles permettent d'avoir une vision globale et simplifiée du marché, en regroupant les clients en grands ensembles compréhensifs. Cette approche facilite la prise de décision et la coordination entre les équipes. À l'inverse, vouloir gérer des milliers de segments uniques rendrait la stratégie difficile à piloter humainement.²³

1.1.2) Le ciblage

Le ciblage représente la deuxième étape de la démarche stratégique SCP. Il consiste à sélectionner les segments les plus pertinents pour l'entreprise, en tenant compte à la fois de leur attractivité (taille, potentiel de croissance, accessibilité etc...) et de la capacité de l'entreprise à y répondre de manière efficace. Cette étape est liée au travail de segmentation réalisé en amont où chaque type de ciblage découle d'une certaine manière de découper et d'analyser le marché. Donc une fois les critères de segmentation identifiés, l'entreprise doit définir sa stratégie de ciblage, c'est-à-dire la manière dont elle va adresser les segments retenus en fonction de ses objectifs et de ses ressources. On retrouve donc quatre stratégies de ciblage dont²⁴.

²²P.Kotler, id. op. cit

²³P.Kotler, id. op. cit

²⁴ Selon Thomas Durand, auteur de l'ouvrage : "Le marketing" Pages 223 à 259

- Le marketing de masse qui repose sur une stratégie indifférenciée dans laquelle l'entreprise choisit de proposer une offre unique à l'ensemble du marché, sans tenir compte de différences entre les consommateurs. Cette approche considère que les besoins sont suffisamment homogènes pour ne pas justifier de segmentation poussée. Par conséquent, l'entreprise adopte un message et un positionnement généraliste. Ce type de marketing est majoritairement utilisé dans des marchés de grande consommation ou pour des produits basiques (comme le sel, l'eau, ou certains produits d'entretien), où les coûts faibles et les économies d'échelle l'emportent sur la personnalisation.²⁵

- Le marketing différencié s'appuie sur une segmentation approfondie du marché, dans laquelle l'entreprise identifie plusieurs segments distincts dont chacun ayant des besoins, comportements ou attentes spécifiques. L'objectif est de proposer des offres adaptées à chacun de ces segments, que ce soit en termes de produit, de communication ou de distribution. Chaque segment fait l'objet d'une analyse spécifique, et l'entreprise construit pour chacun un mix marketing ciblé. Cette approche permet d'augmenter la satisfaction client en répondant précisément aux attentes de chaque groupe, tout en améliorant la performance commerciale globale.²⁶

- Le marketing concentré s'appuie sur la focalisation d'un seul segment de marché. Ce type de ciblage est fréquent dans le cas où les entreprises cherchent à se différencier par une forte expertise sur une niche spécifique. Il s'agit d'identifier un segment aux besoins spécifiques, peu ou mal servis par les acteurs généralistes.²⁷

- Le marketing one-to-one va encore plus loin que les autres formes de ciblage, puisqu'il considère que chaque client est unique et mérite une offre personnalisée. À l'heure du Big Data, les entreprises peuvent adapter leurs messages, leurs recommandations ou leurs promotions à chaque personne. Cela repose sur une micro-segmentation, qui se fait en temps réel, selon le profil ou les habitudes de

²⁵T.Durand, id. op. cit

²⁶T.Durand, id. op. cit

²⁷T.Durand, id. op. cit

l'utilisateur. Plus les données sont précises, plus la personnalisation est efficace.²⁸

Le ciblage devient ainsi plus intelligent et plus prédictif. Il ne s'agit plus seulement de sélectionner un segment classique, mais d'identifier à chaque instant quel client est le plus susceptible de répondre à une action donnée. Ce ciblage individualisé offre la possibilité d'un marketing ultra-personnalisé, où chaque message ou offre est ajusté en fonction du comportement et du contexte de l'individu. Cependant, pour que cette approche soit efficace, elle doit s'inscrire dans une logique stratégique cohérente, en alliant la donnée avec les objectifs marketing de l'entreprise.²⁹

1.1.3) Le positionnement

La dernière étape de la démarche SCP est le positionnement qui est un choix stratégique qui consiste à définir les éléments clés de la proposition de valeur d'une offre (produit, prix, service, distribution ou communication) afin d'occuper une place claire, attractive et différenciante dans l'esprit des clients. Il repose sur des bénéfices clients perçus comme supérieurs à ceux des concurrents, en sélectionnant certains traits distinctifs pour guider les perceptions et maximiser l'efficacité marketing.³⁰

Cette étape oriente toutes les décisions marketing qui suivront. En effet, une fois les caractéristiques clés de l'offre choisies pour se différencier sur le marché, il devient plus facile d'adapter l'ensemble des composantes du marketing mix (produit, prix, distribution et communication) pour les rendre cohérentes avec cette direction stratégique. Si cette réflexion n'a pas été faite en amont, chaque action marketing risque de partir dans une direction différente, créant un manque de synergie global. Le positionnement assure donc l'unité et la cohérence des actions marketing, en donnant un cap clair à suivre.³¹

Le positionnement permet d'orienter la perception qu'un client aura d'un produit ou d'une marque. Dans un marché saturé d'offres et d'informations, les consommateurs

²⁸T.Durand, id. op. cit

²⁹P.Kotler, id. op. cit

³⁰A.Baynast, id. op. cit

³¹A.Baynast, id. op. cit

prennent rarement le temps d'analyser les caractéristiques d'un produit en profondeur. Ils se contentent souvent d'une impression rapide. Ne pas définir cette place dans l'esprit du consommateur revient à lui laisser libre cours pour en construire une lui-même, au risque que cette image soit floue, erronée, voire négative. Il est donc important de définir un positionnement volontaire, maîtrisé et cohérent avec les ambitions stratégiques de la marque.³²

Dans le processus de décision du consommateur, le positionnement est central. En effet, les clients ne comparent pas systématiquement toutes les marques. Ils filtrent d'abord mentalement les options possibles selon les représentations qu'ils ont des produits. Une marque qui a réussi à s'imposer dans l'esprit du client grâce à une image claire et distinctive sera naturellement incluse dans les options envisageables et augmentera ses chances d'être choisie. Un positionnement fort permet de construire une image de marque durable dans l'esprit des consommateurs. Contrairement à un plan marketing qui peut être révisé chaque année, un positionnement s'inscrit dans le temps. Il représente une ligne directrice sur laquelle l'entreprise va bâtir sa relation avec sa cible. Néanmoins, il peut aussi devenir une contrainte si le marché évolue ou si les attentes changent. Dans ce cas, un repositionnement peut s'imposer, mais il devra être mené avec prudence pour ne pas brouiller l'image existante. Pour réussir, ce repositionnement devra répondre à de réels besoins clients, être en accord avec l'offre proposée et conserver certains éléments de continuité avec l'image précédente.³³

2.1 Les stratégies de développement

Dans cette partie, nous aborderons les principales stratégies de développement d'une entreprise, à travers deux outils majeurs qui sont la matrice d'Ansoff et les stratégies génériques de Porter. Bien qu'il s'agisse de cadres stratégiques globaux, ils sont couramment mobilisés par les responsables marketing pour orienter les décisions de croissance.³⁴

³²A.Baynast, id. op. cit

³³A.Baynast, id. op. cit

³⁴Selon Nathalie Van Laethem et Béatrice Durand-Mégret, auteurs de l'ouvrage "*La boîte à outils du Responsable marketing*" Pages 150 à 151

2.1.1 La matrice Ansoff

La matrice d'Ansoff est un outil stratégique couramment utilisé en marketing pour définir les axes de croissance d'une entreprise. Elle croise deux variables dont les produits (existants ou nouveaux) et les marchés (actuels ou nouveaux). Il en découle quatre stratégies dont la pénétration de marché, le développement de marché, le développement de produit et la diversification. Chacune de ces options permet au responsable marketing de déterminer comment adapter le marketing mix en fonction des objectifs de croissance visés, tout en évaluant le niveau de risque associé. Cet outil s'inscrit ainsi pleinement dans une logique de pilotage marketing, en orientant les choix d'actions à mener selon l'évolution des données clients et des données de marché.³⁵

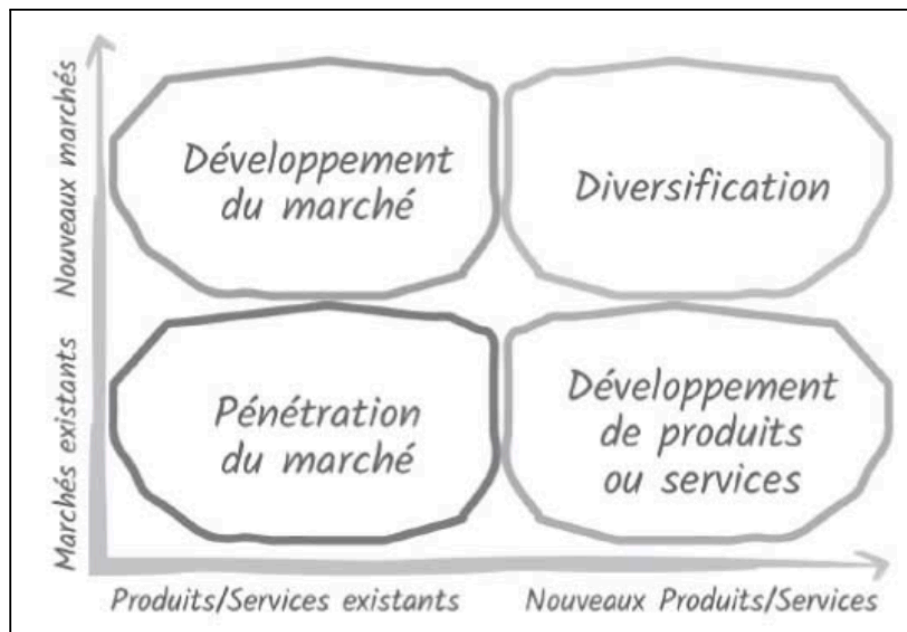


Figure 2 : Planification stratégique et évaluation des options de développement³⁶

La pénétration du marché est une stratégie de croissance qui consiste à augmenter les ventes de produits ou services existants sur un marché déjà exploité par l'entreprise. L'objectif principal est de gagner des parts de marché, c'est-à-dire accroître le pourcentage des ventes d'une entreprise par rapport à celles de ses concurrents sur un même marché. Cette stratégie est généralement utilisée lors des premières étapes de développement de l'entreprise, ou lorsqu'elle souhaite tester la viabilité de son offre en évaluant la taille du marché, la

³⁵P.Lanore, id. op. cit

³⁶P.Lanore, id. op. cit

concurrence en place et les positionnements existants. Elle peut également être adoptée en cas de stagnation ou de baisse des ventes, afin de stimuler la croissance. Pour y parvenir, l'entreprise peut inciter ses clients actuels à consommer davantage, ou chercher à attirer de nouveaux clients sur le même segment. Cela peut passer par des actions telles que la baisse des prix, surtout dans les marchés peu différenciés, où le prix est un levier concurrentiel important³⁷. Cette stratégie repose sur un ciblage précis, ce qui implique une segmentation préalable fondée sur des critères comportementaux ou socio-démographiques. Pour mettre en place une tarification agressive et une communication large, il est essentiel d'identifier les segments les plus sensibles au prix ou les plus facilement activables. L'analyse des données clients (historiques d'achat, réactions aux campagnes précédentes, localisation, taux de conversion par profil...) permet d'optimiser le ciblage, d'ajuster les prix et de sélectionner les canaux de communication les plus efficaces.³⁸

La stratégie de développement du marché, appelée aussi expansion du marché, consiste à vendre un produit déjà existant à de nouveaux clients. C'est une solution souvent sélectionnée quand l'entreprise n'arrive plus à se développer sur son marché actuel, soit parce qu'il est saturé, soit parce que la concurrence est trop forte. Pour cela, l'entreprise peut par exemple viser un nouveau type de clients, s'implanter dans une nouvelle région ou même s'ouvrir à l'international. Elle peut aussi chercher de nouveaux usages à son produit pour toucher un public différent. Pour que cette stratégie marche, il faut que le nouveau marché ait un bon potentiel économique (assez de clients avec un pouvoir d'achat suffisant) et que leurs habitudes ne soient pas trop différentes de celles des clients actuels. Cela permet à l'entreprise de continuer à utiliser un produit qu'elle maîtrise bien tout en trouvant de nouvelles sources de croissance.³⁹

La stratégie de développement de produit consiste à proposer un nouveau produit ou une version modifiée d'un produit existant sur un marché déjà connu. L'objectif est de répondre davantage aux attentes de la clientèle actuelle en enrichissant l'offre. Cette démarche peut s'appuyer sur les retours clients, comme les commentaires, les avis ou les suggestions recueillis via des canaux variés (réseaux sociaux, enquêtes, service client, etc.). Ces données permettent de mieux comprendre les besoins exprimés ou implicites des

³⁷Selon Christophe Estay, Florent Rey et Loïc Steffan, auteurs de l'ouvrage : *“Stratégie et dynamiques entrepreneuriales”* Pages 145 à 149

³⁸Selon Olivier Renard, auteur de l'article *“Stratégie de pénétration : conquérir un marché par le prix”* le 17 mars 2025

³⁹C.Estay, id. op. cit

consommateurs, et ainsi d'orienter le développement produit. Toutefois, cette stratégie implique des coûts importants liés à la conception, au test et au lancement des nouveaux produits.⁴⁰

Pour finir, la diversification consiste à proposer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés, dans le but d'élargir l'activité de l'entreprise et de réduire sa dépendance à ses offres actuelles. Elle peut prendre différentes formes dont le développement de produits complémentaires, la création de nouvelles marques, des partenariats stratégiques ou encore des acquisitions permettant d'accéder à de nouvelles compétences, technologies ou clientèles. Cette stratégie est souvent risquée, car elle combine deux incertitudes dont un marché que l'entreprise ne connaît pas bien et un produit qui n'a encore jamais été testé⁴¹.

La diversification peut être abordée à deux niveaux complémentaires. D'un côté, la diversification stratégique, c'est-à-dire proposer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. Et la diversification du portefeuille d'actions marketing qui consiste à multiplier les canaux et leviers de communication (e-mailing, réseaux sociaux, publicité, influence etc...) afin de mieux adresser différents segments du marché. Cette approche vise à réduire la dépendance à un seul canal et à améliorer la portée et la performance globale de la stratégie. Lorsqu'elle est couplée à un marketing axé sur les données, elle permet d'identifier les leviers les plus efficaces, d'ajuster les campagnes en temps réel et d'optimiser le retour sur investissement. Ainsi, qu'elle concerne l'offre ou les actions marketing, la diversification devient réellement performante lorsqu'elle s'appuie sur une collecte et une analyse rigoureuses des données, garantes d'une meilleure compréhension des cibles et d'une prise de décision plus éclairée.⁴²

2.1.2 Les stratégies génériques de Porter

Dans un environnement concurrentiel, les entreprises doivent adopter une stratégie claire pour se différencier et assurer leur performance. Michael Porter propose, dans son modèle initial en 1980, trois grandes orientations que peuvent suivre les entreprises pour obtenir un avantage concurrentiel dont la domination par les coûts, la différenciation et la

⁴⁰Selon l'équipe éditoriale de IONOS, auteur de l'article "Matrice d'Ansoff : en quoi ça consiste ?" le 9 septembre 2023

⁴¹P.Lanore, id. op. cit

⁴²Selon Esphir.A, auteur de l'article : "La puissance du marketing axé sur les données et de la diversification du portefeuille" le 24 juillet 2024

stratégie de niche. Ces approches permettent de structurer les choix stratégiques en fonction des ressources de l'entreprise, de sa position sur le marché et des attentes de ses clients. Elles influencent directement les décisions marketing, notamment en matière de positionnement, d'offre ou de communication.⁴³

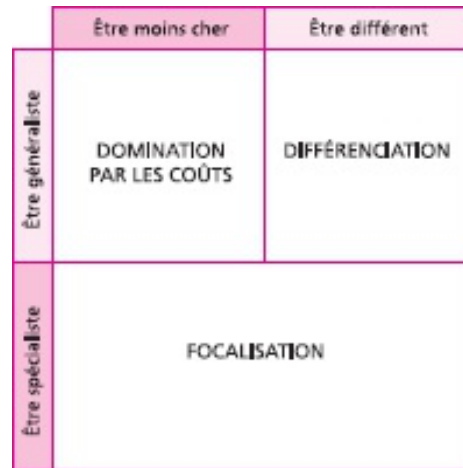


Figure 3 : Les stratégies génériques de Porter⁴⁴

La stratégie de domination par les coûts consiste pour une entreprise à obtenir un avantage concurrentiel en réduisant ses coûts de production ou d'exploitation par rapport à ses concurrents. L'objectif est de proposer des prix les plus bas, tout en maintenant une certaine rentabilité, afin de prendre une plus grande part de marché. Pour cela, l'entreprise s'appuie sur plusieurs leviers économiques⁴⁵ :

- Les économies d'échelle qui désignent la réduction du coût unitaire d'un produit quand l'entreprise augmente ses volumes de production. Cela s'explique principalement par la répartition des coûts fixes sur un plus grand nombre d'unités, mais aussi par l'optimisation des coûts variables, grâce à des processus de production plus standardisés, des achats en plus grande quantité ou une logistique mieux organisée.
- Les économies de champ désignent les économies réalisées lorsqu'une entreprise produit plusieurs produits en s'appuyant sur les mêmes ressources (comme les locaux, les équipes, les canaux de distribution...). Cela permet de réduire les coûts en mutualisant certains éléments au lieu de tout dupliquer.

⁴³P.Lanore, id. op. cit

⁴⁴P.Lanore, id. op. cit

⁴⁵ Selon Alain Vas, auteur de l'ouvrage : "Sept stratégies dans l'espace concurrentiel" Pages 219 à 246

La stratégie de différenciation vise à proposer une offre dont la valeur perçue se distingue de celle des concurrents. Elle repose sur l'idée que les consommateurs sont nombreux et présentent des attentes et des niveaux de pouvoir d'achat très variés. L'enjeu pour l'entreprise est donc de cibler des segments de clients sensibles à une caractéristique particulière de l'offre, qu'elle soit réelle ou perçue. On distingue généralement deux formes de différenciation, selon le positionnement choisi sur le marché⁴⁶ :

- La différenciation par le bas consiste à proposer une offre à prix réduit, dont la valeur perçue est volontairement inférieure à celle des concurrents. En simplifiant l'offre ou en supprimant certains services, l'entreprise parvient à réduire ses coûts. En contrepartie, elle doit ajuster ses prix à la baisse afin de maintenir l'attractivité de sa proposition pour les clients les plus sensibles au prix.
- La différenciation par le haut consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents, en misant par exemple sur une qualité de service élevée ou sur des innovations technologiques. Cette stratégie permet de se positionner sur des segments prêts à payer plus pour une offre perçue comme plus qualitative. Elle peut ainsi permettre soit d'augmenter les volumes grâce à une image de marque renforcée, soit d'accroître les marges en pratiquant des prix plus élevés.

La stratégie de focalisation ou stratégie de niche, consiste à proposer une offre fortement différenciée, destinée à une cible spécifique. L'entreprise choisit ainsi de se retirer de la concurrence générale pour se concentrer sur un segment étroit du marché, souvent appelé « niche », dont les besoins sont particuliers et bien identifiés. Cette stratégie est pertinente lorsque l'entreprise ne dispose pas des ressources nécessaires pour affronter les grands acteurs du marché, mais possède des compétences ou des savoir-faire adaptés à cette niche. Sa réussite dépend de la capacité à identifier une niche à la fois rentable, suffisamment protégée de la concurrence et peu attractive pour les acteurs de grande taille.

Avec l'évolution des marchés, des technologies et des outils d'analyse, il est devenu possible pour certaines entreprises de combiner les stratégies de différenciation et réduction des coûts, donnant naissance à des stratégies hybrides qui remettent en question la séparation des stratégies initialement définies par Porter. Ces stratégies hybrides consistent à proposer

⁴⁶Selon Eva Delacroix, Alain Debenedetti et Ouidade Sabri, auteurs de l'ouvrage : "Maxi fiches de Marketing - 2e éd" Pages 41 à 44

une offre qui apporte plus de valeur au client, tout en gardant un prix plus bas que la concurrence. On les appelle aussi “*Blue Ocean Strategies*”, car elles visent à sortir de la concurrence classique en créant un nouveau positionnement sur un marché peu ou pas exploité.

2) Les fondations d’une stratégie marketing orientée data

Cette partie vise à analyser les éléments fondamentaux qui permettent de structurer et de piloter une stratégie marketing data-driven de manière efficace et durable. Pour cela, il est essentiel de revenir d’abord sur la transition du marketing traditionnel vers une approche orientée par la donnée, puis d’approfondir les conditions de fiabilité, de qualité, de qualification et d’organisation technique des données, à travers des infrastructures adaptées comme le cloud, les data warehouses ou les data lakes. Ces fondations ne relèvent pas uniquement d’enjeux techniques. Elles constituent des leviers stratégiques, indispensables pour garantir la pertinence des analyses, orienter les décisions marketing, et optimiser la performance des entreprises dans un environnement en constante évolution et fortement concurrentiel.

2.1) D’un marketing traditionnel à un marketing data driven

Avant l’essor du marketing data-driven, les entreprises s’appuyaient principalement sur des formes de segmentation larges. L’approche dominante était celle du one-to-many, qui consistait à proposer un même produit à plusieurs groupes de clients, avec un message uniforme. Par la suite, une approche one-to-one a émergé, visant à personnaliser encore plus l’offre pour des segments plus restreints et spécifiques.⁴⁷

⁴⁷Selon Dominique Desjeux et Nicolas Graziani Mariotte auteurs de l’ouvrage : “*Hyper-personnalisation vs. Segmentation : A-t-on encore besoin de segmenter les clients à l’ère du Big Data ?*”



Figure 4 : Approche de la segmentation marketing dans le temps selon l'exemple de Coca-Cola⁴⁸

Lors d'une conférence organisée par l'ESSEC en 2016, le sociologue Dominique Desjeux et Nicolas Graziani Mariotte ont analysé la stratégie marketing de Coca-Cola. Ils montrent que la marque a utilisé une segmentation démographique en ciblant spécifiquement les jeunes, principaux amateurs du goût sucré de la boisson. À partir de cette observation, Coca-Cola a adapté son positionnement et sa communication pour mieux répondre aux attentes de cette tranche d'âge.⁴⁹

Pour s'adapter aux différences de goûts d'un pays à un autre, la recette elle-même va ainsi progressivement évoluer, Coca-Cola va donc segmenter en fonction des critères géographiques avec notamment en 1982, le lancement de Diet Coke (Coca-Cola Light en France).⁵⁰

Coca-Cola renforce progressivement sa stratégie de segmentation en s'appuyant sur des critères comportementaux avec notamment le lancement de Coca-Cola Light qui vise les femmes soucieuses de leur ligne. En 2005, la marque s'adresse ensuite aux hommes attentifs à leur consommation de sucre avec Coca-Cola Zero, soutenu par une communication au ton plus viril. Dans les deux cas, l'entreprise crée des produits adaptés à des comportements spécifiques, tout en continuant de cibler de larges groupes de consommateurs. Cela correspond à une approche one-to-many, où chaque segment prioritaire bénéficie d'une offre dédiée.⁵¹

En 2011, Coca-Cola adopte une nouvelle approche de segmentation one-to-one en lançant des canettes personnalisées avec des prénoms. Au lieu de cibler un groupe large de

⁴⁸D.Desjeux et N.Mariotte, id. op. cit

⁴⁹D.Desjeux et N.Mariotte, id. op. cit

⁵⁰D.Desjeux et N.Mariotte, id. op. cit

⁵¹D.Desjeux et N.Mariotte, id. op. cit

consommateurs, la marque s'adresse directement à chaque individu, créant ainsi un lien personnel et émotionnel fort. Cette stratégie repose sur l'analyse de bases de données regroupant les prénoms les plus populaires ou originaux, permettant d'adapter l'offre de manière fine. Ce choix marque une transition claire entre un marketing de masse, fondé sur des groupes homogènes, et un marketing individualisé, rendu possible grâce à l'exploitation de données précises. Il ne s'agit plus seulement de comprendre un type de client, mais de lui parler directement. Cela montre à quel point l'usage de la data permet de rendre le ciblage plus pertinent, plus personnel, et donc plus efficace.⁵²

2.2) La qualité des données comme pilier d'une stratégie marketing data driven

La qualité des données est un levier déterminant dans les stratégies marketing. Des données fiables permettent d'améliorer le ciblage des campagnes en affinant la segmentation de l'audience, ce qui renforce la pertinence des messages adressés et favorise l'engagement des clients. Par ailleurs, des données de qualité facilitent l'évaluation des résultats des actions menées, contribuant ainsi à une meilleure allocation des budgets marketing et à l'optimisation du retour sur investissement. Elles jouent aussi un rôle important dans l'enrichissement de l'expérience client, en rendant possible une personnalisation fine et cohérente des interactions. Enfin, elles permettent une meilleure compréhension du marché, une identification des segments les plus rentables, un ajustement du positionnement ainsi qu'une anticipation des comportements d'achat. La qualité des données devient ainsi un véritable pilier dans l'orientation et le pilotage des grandes décisions marketing.⁵³

Pour que ces données soient véritablement exploitables dans une démarche de stratégie marketing, elles doivent répondre à certains critères de qualité bien définis. Une donnée de qualité peut ainsi être évaluée à partir d'une série d'indicateurs⁵⁴ :

- La pertinence mesure la capacité des données à répondre aux besoins actuels et futurs des utilisateurs.
- L'exactitude d'une donnée exacte reflète l'information qu'elle est censée représenter, sans erreur.

⁵²D.Desjeux et N.Mariotte, id. op. cit

⁵³Selon la société Marketing Evolution qui exploite l'IA et la donnée dans le marketing, auteur de l'article : "*Pourquoi la qualité des données est la clé du succès du marketing*" le 29 août 2023

⁵⁴Selon plusieurs auteurs sous la direction de Laure Berti-Equille de l'ouvrage "*La qualité et la gouvernance des données*". Chapitre 1 - P30

- La complétude évalue si toutes les informations nécessaires sont présentes dans les données.
- La consistance assure que les données d'une même entité, lorsqu'elles sont répliquées dans différentes bases de données, sont identiques. Ce qui est très important pour la comparaison des données.
- L'accessibilité mesure la facilité avec laquelle les utilisateurs peuvent localiser et accéder aux données.
- La facilité d'interprétation mesure la clarté et la compréhension des données. Pour garantir leur utilisation efficace, les données doivent être bien documentées, avec des descriptions précises et accessibles.
- L'unicité assure qu'il n'y a qu'une seule occurrence d'une entité dans le système, pour éviter les doublons.
- La cohérence garantit qu'il n'y a pas d'informations contradictoires au sein d'une même entité ou entre entités différentes.
- La conformité d'un ensemble de données est le respect par celles-ci d'un ensemble de contraintes. Par exemple, l'identifiant d'un équipement peut commencer par deux lettres suivies de trois chiffres.

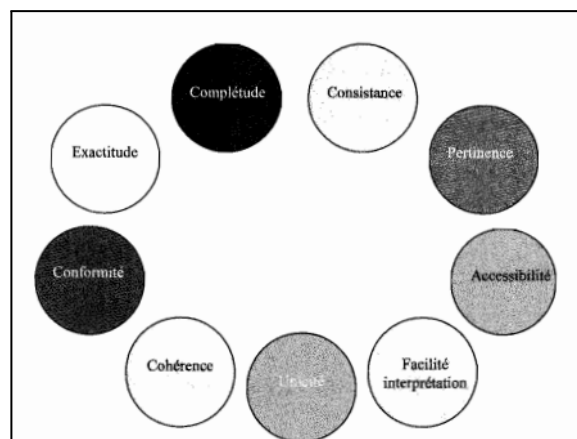


Figure 5 : Famille d'indicateurs selon Christophe Brasseur⁵⁵

Collecter une grande quantité d'informations sans en assurer la fiabilité n'apporte que peu de valeur et peut même nuire au succès d'une stratégie marketing basée sur les données. Les exemples fréquents de non-qualité des données sont les suivants⁵⁶ :

⁵⁵Selon Christophe Brasseur, auteur de l'ouvrage "Enjeux et usages du Big Data"

⁵⁶C.Brasseur id. op. cit

- Les doublons, qui correspondent à deux ou plus d'enregistrements créés dans la base de données et qui décrivent une même réalité. Par exemple, plusieurs "fiches client" qui sont stockées dans le système de gestion de base de données pour un même client.
- La gestion des contacts (clients, prospects, fournisseurs, etc.) et de leurs attributs (adresse, téléphone, fax, e-mail, contacts, Siren, activité ...) est très importante. Les données ne sont pas toujours mises à jour avec toute la rigueur nécessaire.
- Les indicateurs d'activité tels que le chiffre d'affaires, le coût de revient des produits, la marge, s'appuient sur les données opérationnelles saisies dans l'activité quotidienne. Si les informations élémentaires ne sont pas de bonne qualité, les indicateurs résultants ont de fortes chances de ne pas l'être non plus. En conséquence, les analyses du management sont incorrectes et les décisions résultantes sont inappropriées. En complément, la société "Data Value Consulting"⁵⁷, cite que la qualité des données peut être dégradée à deux niveaux :
- La description des données : conflits entre noms d'objets ou imprécisions sur la définition des objets. Par exemple, dans un CRM, l'objet "Client" pourrait désigner une personne ou une entreprise ayant un compte actif avec l'entreprise, tandis que "Consommateur" pourrait désigner toute personne qui achète des produits ou services.
- La donnée en elle-même : valeurs nulles, doublons, valeurs anormales, données obsolètes.

2.3) La qualification des données

Pour que ces critères de qualité, présentés par Christophe Brasseur comme des indicateurs permettant d'évaluer la qualité des données, ne restent pas théoriques, il est nécessaire de les inscrire dans un processus de qualification. Ces critères de qualité constituent des repères pour juger une donnée, tandis que la qualification désigne l'ensemble des actions concrètes mises en œuvre pour enrichir, corriger et structurer ces données. Ce processus permet ainsi de garantir qu'elles répondent effectivement aux standards attendus et qu'elles soient pleinement exploitables dans le cadre d'une stratégie marketing orientée data.⁵⁸

⁵⁷Auteur du livret blanc : *Feuille de route d'une stratégie de Data Management* P.15

⁵⁸Selon Avancy, une agence de conseil en data & marketing, auteur de l'article : "Pourquoi qualifier sa base de données clients ?"

La qualification des données est le processus afin d'enrichir, organiser et fiabiliser les informations contenues dans une base de données clients ou prospects. Il s'agit d'aller au-delà de la simple collecte brute, en identifiant et en intégrant des informations telles que les préférences, les habitudes d'achat, les comportements des individus... Cette démarche permet de mieux comprendre les besoins et attentes afin d'adapter les messages, les offres et les canaux de communication. En qualifiant une base de données, une entreprise dispose ainsi d'une connaissance client plus fine, qui favorise la personnalisation des campagnes marketing et renforce l'engagement. Celle-ci s'inscrit dans un processus structuré en plusieurs étapes clés, qui permettent de garantir leur qualité et leur exploitabilité dans une stratégie marketing⁵⁹.

- La pertinence de la collecte de données doit être assurée dès le départ, car elle conditionne la qualité et l'exploitabilité de la base. Il s'agit de recueillir des informations utiles, exactes et alignées avec les objectifs marketing fixés. Par exemple, si l'e-mailing constitue le principal levier de fidélisation, l'adresse e-mail devient une donnée prioritaire à collecter.⁶⁰
- Une fois la collecte réalisée, il faut compléter les données ou corriger les éventuelles erreurs. L'enrichissement permet de comparer les données récoltées avec des bases de référence, afin d'ajouter des informations manquantes (téléphone, adresse, etc.) ou de fiabiliser ce qui a été saisi.⁶¹
- Ensuite vient le tri de la base de données. Il peut intervenir à différents moments, que ce soit lors de sa création, de mises à jour ou lors de la fusion avec d'autres bases de données. Ce tri permet d'éliminer les données non exploitables par le retrait des informations inutiles, la suppression des doublons internes et la déduplication (suppression des doublons entre plusieurs bases). En plus d'améliorer la qualité des données, cette étape facilite la mise en place d'une segmentation pertinente. En regroupant les contacts selon des critères communs qu'ils soient simples (sexe, localisation...) ou plus spécifiques (revenus, comportement d'achat, ancienneté...)⁶².
- Enfin, une base de données n'est jamais figée. Pour rester qualitative dans le temps, elle doit être actualisée régulièrement. Cela implique de vérifier la validité des informations de contact (e-mails, adresses, numéros de téléphone...) et de tenir

⁵⁹Avancy id. op. cit

⁶⁰Avancy id. op. cit

⁶¹Avancy id. op. cit

⁶²Avancy id. op. cit

compte des changements (déménagements, désinscriptions, etc...). Des outils existent pour automatiser une partie de cette veille, mais l'implication humaine reste importante, notamment dans la gestion des retours ou des mises à jour demandées directement aux clients.⁶³

2.4) Cloud computing, Data Warehouse et Data Lake : des architectures conçues pour servir la stratégie marketing

Dans cette partie, nous nous intéressons aux fondations techniques indispensables à la mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée data à savoir les notions de Cloud computing, Data Warehouse (entrepôt de données) et Data Lake (lac de données).

2.4.1) Le socle de données, pilier stratégique pour activer la donnée marketing

Selon Mick Levy, l'un des enjeux fondamentaux liés à la donnée en entreprise est de résoudre ce qu'il appelle la « tragédie des silos ». Une situation où les données sont dispersées dans différents systèmes d'information (contrats, CRM, fichiers excels...), voire en dehors de l'entreprise (chez les partenaires, dans les objets connectés, via l'open data...). Or, dans une logique de stratégie marketing orientée data, cette dispersion empêche de croiser les sources pour construire une vision 360° du client. Pour garantir l'utilisabilité de la donnée à des fins marketing, il est donc essentiel de centraliser les informations dans un socle de données unique. Ce socle doit permettre de répondre à différents usages dont un usage opérationnel (intégration dans les outils métiers comme un CRM ou un site e-commerce), un usage par lots (traitements massifs, analyses statistiques, campagnes emailing...), et un usage exploratoire (analyses par les data analysts, modélisation, IA...). La centralisation et l'interopérabilité sont donc des conditions nécessaires à une activation efficace de la donnée au service de la stratégie marketing, notamment en matière de ciblage, de personnalisation et de pilotage.⁶⁴

Dans ce cas de figure, le cloud computing joue un rôle structurant dans l'évolution des pratiques marketing avec une centralisation efficace des données. La centralisation des données marketing dans le cloud permet de briser les silos organisationnels et d'obtenir une vision unifiée du client, facilitant ainsi la cohérence et la pertinence des actions engagées.

⁶³Selon Lionel Arnaud, auteur de l'article : "Le graal du marketeur : des données qualifiées en seulement 4 étapes"

⁶⁴Selon Mick Levy, auteur de l'ouvrage : "Sortez vos données du frigo" paru en 2021

Cette consolidation des données offre une « vue à 360° » des clients, ce qui ouvre la voie à une personnalisation fine des campagnes. Selon une étude menée par McKinsey⁶⁵, les entreprises ayant adopté une stratégie de centralisation des données marketing dans le cloud ont observé une hausse de 15 à 20 % de leur retour sur investissement⁶⁶. Sans socle de données fiable, les choix marketing s'appuient sur des représentations biaisées. Or, dans un contexte où la différenciation passe par la personnalisation et l'agilité, la qualité et la centralisation des données deviennent des conditions critiques de compétitivité.

2.4.2) Data Warehouse vs Data Lake

La structuration du socle de données dépend aussi de la nature des données manipulées. Julien Hirth distingue deux grandes approches d'architecture : ETL (Extract – Transform – Load) et ELT (Extract – Load – Transform). Le modèle ETL repose sur une structuration des données en amont, avant leur intégration dans des bases relationnelles, comme les data warehouses.⁶⁷ Ce type de base permet de stocker des données structurées, organisées selon un modèle de données défini à l'avance. Elles adoptent un format standardisé, comportant des attributs identifiés et des relations explicites entre les éléments. Cette structuration rigide permet un stockage optimisé et une analyse facilitée.⁶⁸ Ce modèle de base de données sert à stocker des données marketing issues de différentes sources dont on retrouve les données de site web, CRM, métriques des réseaux sociaux etc...⁶⁹

À l'inverse, la logique ELT, associée au data lake, consiste à stocker la donnée sans la structurer à l'avance. Ce sont des données dites non structurées⁷⁰. Elles désignent des informations qui ne peuvent pas être organisées selon les modèles classiques, comme les tableaux à colonnes et lignes. Contrairement aux données structurées, qui s'inscrivent dans un schéma rigide et prédéfini, les données non structurées n'obéissent à aucune structure normalisée. Elles se caractérisent par plusieurs éléments distinctifs :

- une grande variabilité en termes de taille et de contenu,

⁶⁵Cabinet de conseil en stratégie fondé en 1926 par James Oscar McKinsey, et basé à New York.

⁶⁶Selon Charlene Riley, auteur de l'article : "*Le cloud computing révolutionne le marketing : découvrez ses avantages incontournables*" - le 19 juillet 2024

⁶⁷Selon Julien Hirth, auteur du livre "*Le data marketing*" paru en 2011

⁶⁸Selon Nouridine Chebcheb, auteur de l'article : "*Données Structurées : Définition, Formats et Organisation en Base de Données*" le 1er juillet 2025

⁶⁹Selon Alexandra Augusti, auteur de l'article : "*Le data warehouse est aussi pour les marketeurs*"

⁷⁰J.Hirth, id. op. ci

- une flexibilité de forme qui ne nécessite souvent qu'une extension de fichier spécifique,
- un volume important, qui exige des systèmes de stockage et de traitement adaptés.
- et l'absence de format ou de structure imposée,

Cette catégorie de données englobe une large diversité de contenus tels que les fichiers audio, les vidéos, les documents textuels, les images, les courriels ou encore les publications sur les réseaux sociaux. Leur richesse informationnelle est indéniable, mais leur hétérogénéité représente un véritable défi pour leur exploitation automatisée, notamment dans un cadre marketing. Ces données non structurées, qui représentent aujourd'hui plus de 80 % des données générées par les entreprises, sont en forte croissance et nécessitent des infrastructures adaptées pour être pleinement valorisées. Leur analyse offre une forte valeur ajoutée marketing notamment en matière de compréhension du sentiment client, de personnalisation avancée des campagnes, d'anticipation des tendances, et d'amélioration significative du retour sur investissement, estimée entre 20 et 30 % selon certaines études.⁷¹

3)Activation stratégique de la donnée marketing

L'activation stratégique de la donnée marketing repose avant tout sur la définition d'objectifs clairs et ciblés. Beaucoup de projets data sont lancés sans ancrage stratégique solide, ou bien ambitionnent de tout transformer simultanément, ce qui les rend rapidement complexes, coûteux et peu concluants. Une démarche data-driven performante commence par l'identification d'un ou deux objectifs marketing prioritaires, en lien direct avec les enjeux de l'entreprise (conquête, fidélisation, expérience client, etc...). Cela permet non seulement de structurer l'approche de manière progressive et mesurable, mais aussi de faciliter l'adhésion des équipes internes en clarifiant les bénéfices attendus. Dans cette logique, il est également essentiel d'aligner les types de données mobilisées avec les objectifs marketing visés. Les données issues du CRM, des historiques d'achat, de la navigation en ligne ou des interactions sur les réseaux sociaux ne présentent pas toutes la même valeur stratégique selon que l'objectif porte sur l'acquisition, la fidélisation ou la personnalisation. Une sélection attentive des sources de données permet ainsi de maximiser la pertinence des analyses. Pour finir, l'analyse exploratoire constitue une étape clé dans ce processus d'activation. En identifiant

⁷¹Selon Nourine Chebech, auteur de l'article : "*Données Non Structurées : Définition, Caractéristiques et Gestion en Big Data*" le 1er juillet 2025

des tendances, des segments émergents ou des corrélations inattendues, elle permet de révéler des leviers d'action cachés.⁷²

3.1) La nature et les sources des données à mobiliser au service des stratégies marketing

Pour segmenter efficacement un marché et adapter les actions marketing aux attentes des consommateurs, il est très important de s'appuyer sur des données fiables et diversifiées. Cette section présente les principales catégories de données mobilisables dans une stratégie marketing dont les données sociodémographiques, les données géographiques, les données comportementales. ...⁷³

- Les données sociodémographiques à collecter sont l'âge, le sexe, la catégorie socio-professionnelle, le niveau de revenu, le niveau d'éducation ou encore la situation familiale. Elles peuvent être recueillies via des formulaires d'inscription, des enquêtes ou des sondages. L'âge est un critère fondamental de segmentation, car il influence fortement les besoins, les préférences et les comportements de consommation. Les enfants, les adolescents, les jeunes adultes ou les seniors n'ont ni les mêmes attentes ni les mêmes usages. Par exemple, une entreprise de jouets proposera des produits ludiques et colorés aux enfants de 3 à 6 ans, tandis qu'une marque de cosmétiques adaptera ses campagnes en fonction des préoccupations propres à chaque tranche d'âge (acné chez les jeunes, anti-âge pour les plus âgés). Le sexe constitue également un facteur déterminant. Il permet aux marques de différencier leurs offres en fonction des préférences et habitudes de consommation des hommes et des femmes. Dans la mode, par exemple, les styles, les coupes et les messages publicitaires sont souvent genrés afin de mieux répondre aux attentes spécifiques de chaque segment. Le niveau de revenu reflète le pouvoir d'achat et influence directement les décisions d'achat. Une segmentation basée sur ce critère permet d'adapter les gammes de produits, les politiques tarifaires et les canaux de distribution. Les marques de luxe viseront un public à haut revenu avec des produits premium, tandis que les enseignes discount s'adresseront à des consommateurs recherchant des prix abordables. Enfin, la profession constitue une donnée importante pour identifier les besoins liés à un cadre de vie ou à des contraintes professionnelles

⁷²P.Kotler, id. op. ci

⁷³ Selon Jean-Louis Petrod, auteur de l'article : "Les différents types de données à collecter en marketing"

spécifiques. Une plateforme de networking professionnel pourra ainsi proposer des fonctionnalités distinctes pour les entrepreneurs, les freelances ou les salariés, chacun ayant des attentes différentes en matière de visibilité, de collaboration ou de recrutement.⁷⁴

- Les données géographiques englobent les données d'emplacement, le fuseau horaire, le climat, la saison, la langue ou encore les préférences culturelles. Elles peuvent être recueillies par des enquêtes, l'analyse des comportements en ligne ou encore à partir des informations issues des réseaux sociaux. L'exploitation des données géographiques peut faciliter la pénétration d'un produit sur un nouveau marché, en lien avec la stratégie de croissance définie par la matrice d'Ansoff. Cette démarche repose sur le principe de localisation produit, qui consiste à adapter une offre aux spécificités linguistiques, culturelles ou régionales d'une cible locale. En réduisant les freins culturels ou comportementaux, la localisation permet d'introduire une offre plus efficacement sur un territoire. Les données géographiques, collectées en amont ou à la suite du lancement, sont primordiales pour cerner les attentes des consommateurs, ajuster le positionnement de l'offre et renforcer sa pertinence locale. Un exemple emblématique de cette stratégie est celui de McDonald's, qui adapte ses menus selon les particularités culturelles de chaque pays. En Inde, par exemple, les hamburgers sont à base de poulet et non de bœuf, afin de respecter les pratiques religieuses locales.⁷⁵
- Les données comportementales comportent des données liées à la navigation web, aux interactions avec les campagnes e-mailing, à l'activité sur les réseaux sociaux, à l'historique d'achat, à l'utilisation d'applications mobiles, aux données hors lignes etc...⁷⁶. La collecte de ces données se fait sur les sites web, les logiciels d'e-mail, les médias sociaux, le CRM, les enquêtes...⁷⁷. Dans le secteur du voyage, les données comportementales telles que les destinations visitées, les recherches de vols ou encore les préférences de voyage permettent de segmenter la clientèle selon différents critères pertinents, comme les centres d'intérêt, les intentions d'achat ou les préférences de

⁷⁴Selon FASTER Capital, incubateur de startup, auteur de l'article "Comment utiliser les données démographiques pour une segmentation efficace du public cible" le 15 mai 2025

⁷⁵Selon Debbie Tayo Odeshilo, auteur de l'article : "Segmentation géographique : le guide complet (avec exemples)" le 19 avril 2025

⁷⁶Selon la société Media link (agence de marketing digital) auteur de l'article ; "Comment les données comportementales améliorent-elles la segmentation marketing ?"

⁷⁷Selon FASTER Capital, auteur de l'ouvrage : "Stratégie de marketing comportemental comment utiliser les données comportementales pour piloter vos campagnes marketing" le 4 mai 2025

consommation. Cette segmentation comportementale permet de mieux cibler chaque segment identifié, en proposant par exemple des offres personnalisées sur des destinations similaires à celles déjà explorées par le client, ou en envoyant des recommandations sur mesure concernant des hôtels, des activités ou des séjours. Dans le cas du e-commerce, la segmentation des clients peut s'appuyer sur les articles précédemment achetés ainsi que sur les pages consultées. Cette approche permet de regrouper les clients selon leurs comportements d'achat et d'intérêt, afin de leur proposer des recommandations de produits personnalisés. De la même manière, en segmentant les utilisateurs ayant abandonné leur panier, l'entreprise peut mettre en place des campagnes de relance ciblées, notamment par l'envoi d'emails contenant des offres attractives.⁷⁸

- Les données psychographiques sont particulièrement utiles pour construire des segments fondés non seulement sur ce que les individus font ou achètent, mais aussi sur ce qu'ils pensent, ressentent ou apprécient. Parmi ces données, on retrouve celles liées aux activités, qui renvoient aux actions régulières ou ponctuelles des individus (comme le sport, les loisirs, la consommation ou la culture). On retrouve aussi les intérêts qui traduisent ce qui passionne les consommateurs, comme le cinéma, l'écologie, les voyages ou encore la technologie. Et enfin, les opinions et attitudes qui correspondent aux croyances, jugements ou valeurs exprimés par les individus à propos de sujets sociétaux ou culturels. Ces données peuvent être collectées à travers différents outils dont les enquêtes qui représentent l'un des moyens les plus directs, car elles permettent de poser des questions ciblées à grande échelle afin d'obtenir des informations précises sur les valeurs, les préférences ou encore les modes de vie des consommateurs. Les groupes de discussion offrent une approche plus qualitative. Ils facilitent les échanges autour d'une marque, d'un produit ou d'un sujet donné, et permettent ainsi de repérer des opinions partagées ou des attitudes récurrentes. Enfin, les médias sociaux sont devenus une source incontournable de données psychographiques. Grâce aux publications, aux likes, aux commentaires ou aux partages, il est possible de recueillir en continu des informations sur les attitudes, les intérêts et les opinions des utilisateurs. Une entreprise de mode en ligne peut collecter et analyser des données psychographiques afin de segmenter sa clientèle selon les préférences stylistiques. Cette démarche lui permet d'identifier différents profils, tels

⁷⁸Media Link, id. op. ci

que les amateurs de mode vintage, les passionnés de streetwear ou encore les adeptes de tenues professionnelles. Une fois ces segments définis, l'entreprise peut ensuite cibler chaque groupe avec des campagnes publicitaires spécifiques ou des newsletters personnalisées, mettant en avant les produits correspondant aux goûts de chaque profil.⁷⁹

- Les données technologiques correspondent aux informations relatives aux outils et équipements numériques utilisés par les clients ou prospects. Elles permettent d'identifier, par exemple, le type d'appareil (ordinateur, smartphone, tablette...), le système d'exploitation (iOS, Android, Windows...), la taille de l'écran, ou encore le modèle de téléphone. Ces données sont particulièrement utiles dans le cadre d'une stratégie marketing digitale, car elles permettent d'optimiser l'affichage des contenus, d'adapter les formats publicitaires ou encore de personnaliser l'expérience utilisateur en fonction des spécificités techniques du support utilisé.⁸⁰

- Les données chronographiques représentent une source d'information centrée sur la dimension temporelle des comportements de consommation. Elles incluent des données liées à des événements chronologiques ou des moments de vie pouvant influencer les décisions d'achat des clients. Il peut s'agir de dates personnelles (anniversaire, déménagement, mariage, retraite etc..) ou de moments professionnels (prise de poste, fin de contrat...). L'analyse de ces données permet aux entreprises de cibler les consommateurs au bon moment, avec des offres ou des messages adaptés à leur contexte.⁸¹

Après avoir identifié les principales catégories de données utiles pour segmenter un marché, ainsi que les méthodes de collecte associées, il est désormais pertinent de s'intéresser à leur origine du point de vue de la relation entre l'entreprise et la source de la donnée. Autrement dit, il s'agit de comprendre comment les données sont obtenues et par qui. Cette approche permet de distinguer les données dites first-party, second-party, third-party et zero-party, selon qu'elles soient collectées directement auprès du client, partagées par un partenaire ou issues d'un prestataire tiers. Cette distinction est essentielle pour évaluer leur

⁷⁹Selon Benjamin Murin, auteur de l'article : "Comment utiliser les données psychographiques pour affiner votre ciblage"

⁸⁰J.Petrod, id. op. ci

⁸¹J.Petrod, id. op. ci

fiabilité, leur niveau de consentement, et leur valeur stratégique dans une démarche marketing data-driven.⁸²

On retrouve donc les données first party qui sont des informations collectées directement par l'entreprise lors de ses interactions avec ses clients, à travers ses propres canaux. Elles comprennent notamment des données démographiques (âge, sexe, situation familiale), des historiques d'achat, des comportements de navigation sur les sites web ou applications, des réponses aux e-mails marketing, ainsi que la participation aux programmes de fidélité. Ces données sont à la fois précises et fiables, car issues directement de la relation client, et conformes aux réglementations sur la protection des données personnelles. Sur le plan stratégique, les données first party sont particulièrement utiles pour alimenter plusieurs types de segmentation. Elles permettent une segmentation comportementale en analysant les habitudes d'achat, la fréquence des visites ou les interactions digitales. Elles peuvent aussi enrichir la segmentation sociodémographique, via les informations personnelles renseignées lors de l'inscription ou du parcours client.⁸³

Les données second-party sont des données first-party collectées par une autre entreprise, puis partagées dans le cadre d'un partenariat stratégique. Elles proviennent directement de la relation qu'un partenaire entretient avec sa propre audience, ce qui garantit leur qualité et leur fiabilité. Par exemple, un détaillant peut transmettre à une marque partenaire les informations issues de son programme de fidélité, telles que les produits achetés, la fréquence d'achat ou encore les préférences des consommateurs. Ces données sont particulièrement utiles pour affiner la connaissance du public cible, élargir la portée d'une segmentation existante ou enrichir des campagnes de personnalisation.⁸⁴

Les données third-party sont collectées par des entreprises tierces spécialisées, à partir de multiples sources externes. Elles peuvent inclure des informations démographiques, comportementales ou psychographiques, ainsi que des données collectées en temps réel, comme la géolocalisation ou la navigation web. Ces données sont ensuite agrégées, organisées et revendues à d'autres entreprises. Les third-party data sont particulièrement utiles pour les marques qui souhaitent élargir leur audience, toucher de nouveaux segments ou obtenir des insights complémentaires à ceux qu'elles ne peuvent pas collecter elles-mêmes.⁸⁵

⁸²Selon Olivier Renard, auteur de l'article : "Data Marketing : définition, outils, et étapes clés pour performer" le 26 mai 2025

⁸³O. Renard, id. op. ci

⁸⁴O. Renard, id. op. ci

⁸⁵O. Renard, id. op. ci

Enfin, les zero-party data désignent les données que les clients choisissent de fournir volontairement à une marque. Il peut s'agir de préférence, d'intérêts ou d'attentes spécifiques, directement exprimés par le consommateur. Ce type de données présente un niveau de précision élevé, puisqu'il reflète les intentions réelles de l'utilisateur. Ces données sont donc utiles pour alimenter une segmentation psychographique, car elles permettent de mieux comprendre les intérêts, les valeurs et le style de vie du consommateur.⁸⁶

3.2) L'analyse exploratoire au service des stratégies marketing

Après avoir défini les différentes catégories de données mobilisables (sociodémographiques, comportementales, psychographiques, technologiques et chronologiques) puis identifier leurs sources de collecte (first-party, third-party) Il est désormais pertinent de s'intéresser aux méthodes d'exploitation de ces données pour la segmentation.

3.2.1) Le clustering

L'analyse de cluster, ou classification non supervisée, est une méthode statistique qui vise à regrouper des individus ou objets partageant des caractéristiques similaires.⁸⁷ Contrairement à la segmentation classique, qui repose sur des critères définis par les équipes marketing (comme l'âge, le sexe ou les revenus), l'analyse de cluster permet une segmentation dite "data-driven", en identifiant automatiquement des groupes de clients selon leurs comportements. Cette méthode exploratoire permet de faire émerger des segments inattendus, et donc d'offrir un levier stratégique pour orienter les actions marketing vers davantage de personnalisation, d'efficacité et de différenciation face à la concurrence.⁸⁸

⁸⁶O. Renard, id. op. ci

⁸⁷Selon la société Adobe, société technologique américaine de logiciels de création de design, d'édition de document et de marketing digital, auteur de l'article : "L'analyse de cluster : un outil précieux pour prendre de meilleures décisions data-driven" le 24 février 2025

⁸⁸ Selon Karen Wood, auteur de l'article : "La différence entre segmentation et clustering" le 29 avril 2020

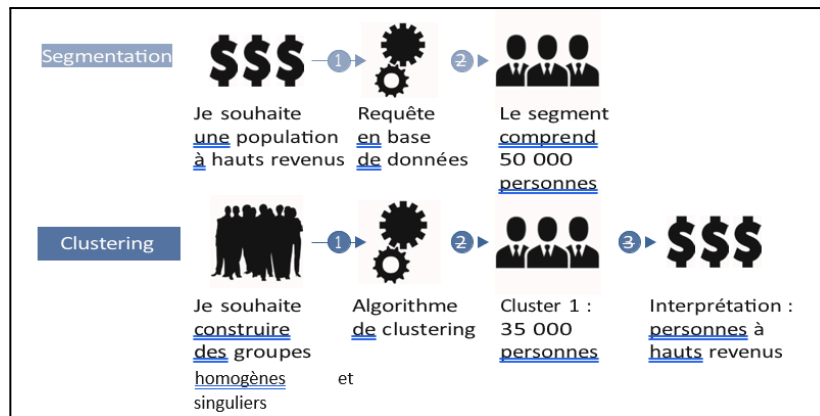


Figure 6 : Différence entre la segmentation et le clustering⁸⁹

3.2.2) L'ACP (analyse en composante principale)

L'analyse en composantes principales (ACP) est une méthode exploratoire qui permet de mieux comprendre des ensembles de données complexes. Elle sert à repérer des regroupements entre des informations (appelées variables) ou entre des personnes ayant des comportements ou opinions similaires, même quand ces liens ne sont pas visibles au premier regard. Concrètement, cette méthode est souvent utilisée lorsqu'une entreprise analyse les résultats d'un questionnaire. Elle aide à regrouper des affirmations qui traduisent une même idée générale. Par exemple, si une marque interroge ses clients sur leur rapport au shopping, l'ACP peut révéler que certaines personnes achètent pour le plaisir (ex : "le shopping est amusant") alors que d'autres achètent pour économiser (ex : "je cherche les meilleurs prix"). Ces deux groupes forment alors deux grands segments. La société peut donc envoyer des promotions à ceux qui recherchent de bonnes affaires, et proposer des contenus plus inspirants à ceux qui aiment le shopping comme activité de loisir.⁹⁰

4) Cas d'usage de la donnée dans l'optimisation de la stratégie marketing

Pour illustrer de manière concrète les apports de la donnée dans l'élaboration d'une stratégie marketing efficace, il est intéressant d'analyser le cas de Carrefour. L'enseigne, leader de la grande distribution, a engagé une transformation digitale ambitieuse, plaçant la donnée au cœur de ses actions marketing et commerciales. En structurant une approche data-driven à grande échelle, Carrefour cherche à répondre à des enjeux majeurs tels que l'hyperpersonnalisation de l'expérience client, l'optimisation des performances internes ou

⁸⁹J.Hirth, id. op. ci

⁹⁰ Selon la société Marketer Expert, auteur de l'article "L'analyse en composantes principales"

encore la valorisation des données dans ses relations avec les marques partenaires. Ce cas d'usage permet ainsi de mieux comprendre comment une entreprise peut articuler la collecte, l'analyse et l'exploitation des données pour renforcer sa stratégie marketing.

4.1) Le cas de la société Carrefour dans l'hyperpersonnalisation de ses offres

Carrefour illustre parfaitement l'intégration stratégique de la donnée au cœur des décisions marketing. Depuis 2022, l'enseigne a engagé une transformation digitale ambitieuse, soutenue par un investissement de 3 milliards d'euros sur quatre ans. Cette transformation repose sur une démarche data-driven, visant à structurer, fiabiliser et exploiter à grande échelle les données issues de la relation client. L'objectif est double, c'est-à-dire optimiser les performances commerciales et renforcer l'expérience client.⁹¹

Dans cette logique, Carrefour a constitué une entité data en interne, réunissant 3 000 experts afin de gagner en autonomie vis-à-vis des cabinets externes. Cette organisation favorise une gouvernance solide de la donnée, appuyée par un dictionnaire data et une vigilance particulière accordée à la qualité des sources, notamment pour des indicateurs sensibles comme le Nutri-Score. Ces efforts traduisent une volonté claire de maîtriser les fondations du marketing data-driven.⁹²

D'un point de vue de marketing stratégique, Carrefour déploie deux grands axes complémentaires. Le premier, centré sur l'expérience client, s'appuie sur la richesse de son programme de fidélité, qui regroupe 50 millions de porteurs de carte. Grâce aux données collectées essentiellement comportementales et transactionnelles, l'enseigne propose des catalogues personnalisés et des offres adaptées aux habitudes d'achat. Cette capacité à cibler chaque segment de clientèle s'inscrit pleinement dans la logique SCP, en rendant possible un marketing individualisé. Ainsi, un client végétarien ne recevra aucune offre liée à des produits de viandes, tandis qu'un client, n'ayant jamais acheté de couches, ne sera pas exposé à ce type de promotion. Cette personnalisation renforce la pertinence de la communication et améliore l'engagement.⁹³

Le second axe, baptisé « data as business », consiste à valoriser les données collectées en les partageant avec les partenaires commerciaux (fournisseurs et marques), afin

⁹¹Selon un podcast de Splunk «*La stratégie data driven de Carrefour pour devenir une DigitalRetail company*».

⁹²Splunk, id. op. ci

⁹³Splunk, id. op. ci

d'optimiser les campagnes de retail media. L'exploitation des insights permet une meilleure connaissance client, un ciblage plus précis et un retour sur investissement supérieur pour les partenaires. Ce volet illustre une approche de co-création de valeur autour de la donnée.⁹⁴

Par ailleurs, Carrefour intègre la data dans l'optimisation de son e-commerce et de ses opérations internes. Grâce à l'analyse des tickets de caisse des 13 derniers mois, l'enseigne propose à ses clients des paniers préremplis, facilitant l'acte d'achat en réduisant le temps de course de 40 à 5 minutes. En parallèle, des algorithmes de recommandation basés sur des profils similaires permettent de suggérer de nouveaux produits. Cette stratégie répond aux attentes des consommateurs, notamment en matière d'alimentation saine et de maîtrise du budget, avec des offres comme les paniers « anti-inflation et healthy ».⁹⁵

Enfin, sur le plan opérationnel, la donnée permet également d'améliorer la performance interne. Un algorithme de prévision des ventes appliqué au rayon boulangerie a permis de limiter le gaspillage en ajustant la production. L'outil interne "Assortment Builder" de Carrefour facilite le travail des category managers en automatisant le choix des meilleures références produit en se basant sur les données de ventes, préférences clients, stocks ... Ces dispositifs, en plus de renforcer l'efficacité opérationnelle, contribuent à enrichir la connaissance client, un atout stratégique qui permet d'ajuster en continu la stratégie marketing. Par exemple, l'analyse fine de ces données permet d'intégrer rapidement une nouvelle référence produit dans les rayons en réponse à une tendance émergente. Le cas Carrefour montre que la donnée, lorsqu'elle est structurée, partagée et exploitée intelligemment, devient un atout stratégique clé pour répondre aux enjeux de personnalisation, de différenciation et d'optimisation dans un environnement concurrentiel.⁹⁶

B. Application empirique

1) Problématique et hypothèses

La problématique centrale de ce mémoire est la suivante : Comment optimiser le processus de collecte de la donnée pour définir une stratégie marketing : le cas de GLS France ?

⁹⁴Splunk, id. op. ci

⁹⁵Splunk, id. op. ci

⁹⁶Splunk, id. op. ci

Afin d'explorer cette problématique, trois hypothèses ont été formulées pour orienter la réflexion et structurer l'analyse :

- **Hypothèse 1** : la flexibilité dans la structuration des données marketing facilite l'intégration de nouveaux indicateurs, permettant d'adapter plus efficacement la stratégie marketing.

Les données non structurées telles que les vidéos, commentaires clients, avis en ligne, ou messages sur les réseaux sociaux représentent aujourd'hui plus de 80 % des données générées par les entreprises et les particuliers. L'objectif est donc d'explorer comment d'autres entreprises intègrent ce type de données dans leur stratégie, afin d'identifier des pistes d'amélioration et d'inspiration. Ces données nécessitent une infrastructure adaptée pour être collectées, traitées et analysées, ce qui peut freiner leur pleine exploitation.

- **Hypothèse 2** : la qualité des processus opérationnels a de l'impact sur la qualité des données.

Pour cette deuxième hypothèse, l'idée était de questionner sur l'impact des processus opérationnels sur la fiabilité des données, en explorant dans quelle mesure celle-ci peut découler non seulement des outils utilisés, mais aussi des pratiques humaines, des méthodes de travail et de la coordination entre équipes. Une stratégie marketing data-driven est possible seulement si elle est basée sur des données de qualité.

- **Hypothèse 3** : l'analyse des données non structurées permet d'identifier les besoins latents et de construire un positionnement différenciant difficilement accessible via les données structurées.

Enfin, pour cette dernière hypothèse, l'objectif était de comprendre si les données non structurées permettent de mieux cerner les besoins des clients, notamment lorsqu'ils ne les expriment pas clairement. Il s'agissait aussi de comprendre comment ce type d'informations peut contribuer à des décisions marketing importantes, comme le changement de positionnement d'une marque.

Ainsi, ces trois hypothèses se complètent dont la première hypothèse souligne la capacité technique et organisationnelle à intégrer de nouveaux types de données, la deuxième

insiste sur l'importance des processus pour assurer leur qualité, et la troisième souligne l'apport spécifique des données non structurées dans la stratégie marketing.

2) Définition du périmètre et des objectifs de l'étude

Le périmètre de l'étude inclut des entreprises évoluant en B2B et en B2C. Les entretiens ont été menés auprès d'acteurs variés, tels que des consultants, des data analysts et des directeurs du marketing, afin de croiser les points de vue opérationnels et stratégiques sur la gestion des données et les réflexions marketing qui en découlent. Les objectifs de l'étude sont :

- 1) D'analyser comment les données non structurées permettent d'identifier des besoins latents et d'orienter les décisions marketing stratégiques.
- 2) Évaluer les facteurs qui influencent la qualité, l'organisation et l'exploitabilité des données marketing.

Cette étude espère proposer des recommandations concrètes aux professionnels du marketing et de la communication digitale, en particulier dans un environnement piloté par la donnée comme celui de GLS France.

2) Méthodologie

La méthodologie retenue repose sur une approche qualitative, fondée sur la conduite d'entretiens semi-directifs (*voir annexe 1 et 2 : guides d'entretien panel A et B*) auprès de professionnels issus de divers secteurs, en lien avec le marketing et la data. Le choix des entretiens semi-directifs se justifie par leur capacité à suivre un cadre de questions préparé et en laissant aux participants une liberté d'expression. Cette méthode permet de garantir une cohérence dans la collecte d'informations et favorise l'apparition de nouvelles idées en lien avec la problématique. Afin d'éclairer la problématique « *Comment optimiser le processus de collecte de la donnée pour définir une stratégie marketing : le cas de GLS France ?* », deux panels ont été constitués.

Le panel A, constitué de 11 personnes, est majoritairement composé de marketing analysts disposant d'un bagage technique (*voir annexe 3 : fiche d'entretien d'Arline Garin*). Ces profils ont été retenus pour leur connaissance des outils de collecte et de traitement des

données, ainsi que pour leur expérience opérationnelle, ce qui leur permettait de partager des pratiques concrètes et des solutions pour répondre aux hypothèses 1 et 2.

Le panel B, formé de 4 directeurs marketing, a été choisi pour son rôle stratégique et leur expérience en termes de prise de décision (*voir annexe 4 : fiche d'entretien de Laura Silva*). Leur vision globale du marketing a permis d'apporter une réflexion plus large sur l'exploitation des données collectées, ce qui était particulièrement pertinent pour explorer l'hypothèse 3.

3) Présentation et analyse des résultats

Au total, 97 professionnels ont été sollicités via LinkedIn pour échanger sur la data marketing. Le taux de réponse s'élève à 15,5 %, soit 15 participants à l'étude. Ces professionnels proviennent de secteurs d'activité variés, ce qui offre une diversité de points de vue et une richesse d'expériences. La composition des deux panels réunis montre une prédominance de profils seniors (53,3 %), suivis de profils intermédiaires (27 %), tandis que les profils juniors représentent une part minoritaire.

3.1) Tableaux de bord sur le panel des interrogés

Dashboard

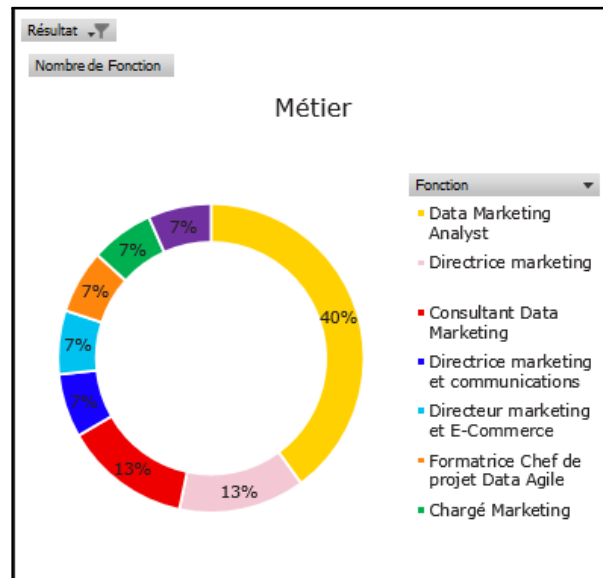


Figure 7 : Fonctions des participants de l'étude⁹⁷

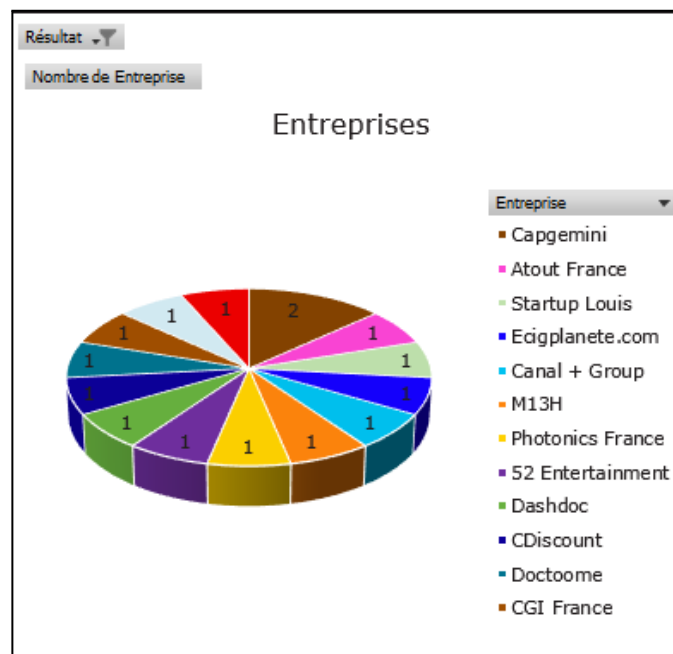


Figure 8 : Entreprises représentées dans l'échantillon⁹⁸

⁹⁷ Réalisé par Ryan Dinh

⁹⁸ Réalisé par Ryan Dinh

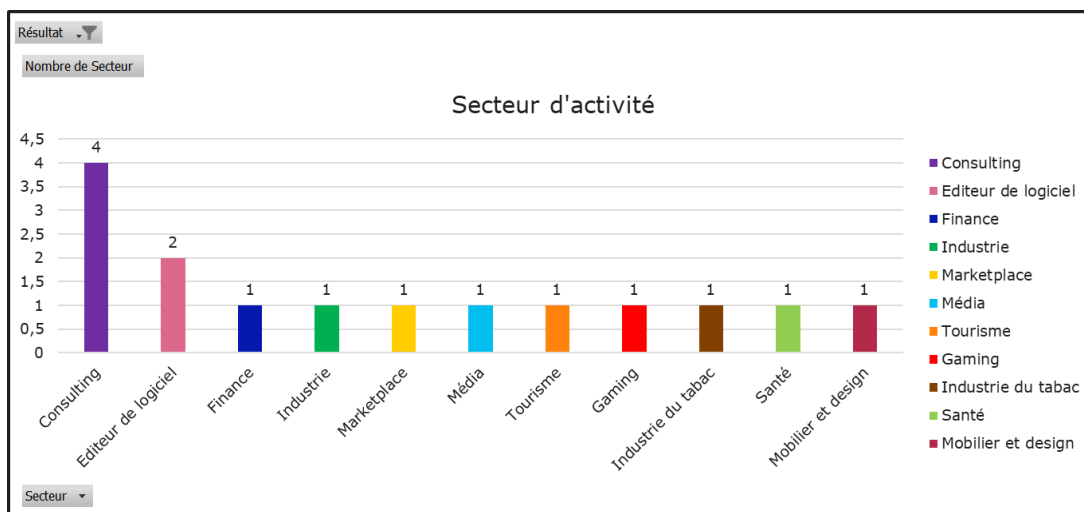


Figure 9 : Diversité sectorielle des répondants⁹⁹

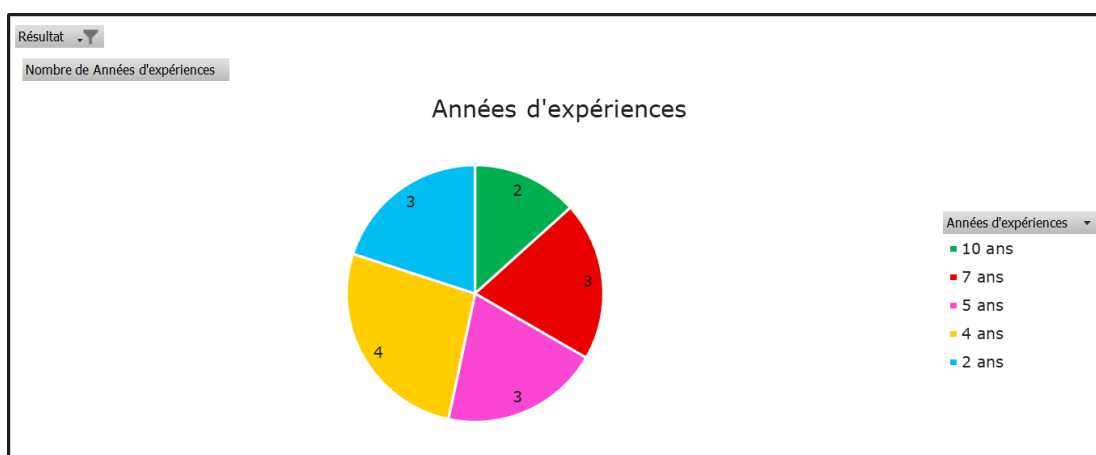


Figure 10 : Répartition des répondants selon leur expérience professionnelle¹⁰⁰

Panel	Nom	Prénom	Années	Fonction	Entreprise	Secteur
A	Bonnemains	Carole	10 ans	Formatrice Chef de projet Data Agile	Capgemini	Consulting
A	Fanier	Jonathan	7 ans	Data Marketing Analyst	Photonics France	Industrie
A	Venzac	Corentin	7 ans	Consultant Data Marketing	M13H	Consulting
A	Mothay	Mathieu	5 ans	Data Marketing Analyst	CDiscout	Marketplace
A	Graziani	Nicolas	5 ans	Data Marketing Analyst	52 Entertainment	Gaming
A	Garin	Arline	5 ans	Consultant Data Marketing	Capgemini	Consulting
A	Assi	Abayo	4 ans	Web analyst	CGI France	Finance
A	Cotora	Matei	4 ans	Data Marketing Analyst	Aremis Group	Consulting
A	Adani	Naomi	2 ans	Data Marketing Analyst	Dassault systems	Editeur de logiciel
A	Claude	Nathalie	2 ans	Data Marketing Analyst	Canal + Group	Média
A	Ko	Théou	2 ans	Chargé Marketing	Atout France	Tourisme
B	Silva	Laura	7 ans	Directrice marketing	Dashdoc	Editeur de logiciel
B	Bardot	Pascal	10 ans	Directeur marketing et E-Commerce	Ecigplanete.com	Industrie du tabac
B	Laforest	Delphine	4 ans	Directrice marketing et communications	Doctoom	Santé
B	Brousse	Ludivine	4 ans	Directrice marketing	Startup Louis	Mobilier et design

Figure 11 : Caractéristiques individuelles des répondants (Panels A et B)¹⁰¹

⁹⁹ Réalisé par Ryan Dinh

¹⁰⁰ Réalisé par Ryan Dinh

¹⁰¹ Réalisé par Ryan Dinh

3.2) Analyse de l'hypothèse 1 (Panel A)

Rappel hypothèse 1 : la flexibilité dans la structuration des données marketing facilite l'intégration de nouveaux indicateurs, permettant d'adapter plus efficacement la stratégie marketing.

Question 1 : Pouvez-vous me décrire comment se déroule le processus de collecte et de traitement des données marketing dans votre entreprise ?

- ❖ Les interrogés évoquent une multiplicité des sources de collecte de données qui n'ont pas été évoquées dans la revue de littérature.

Carolle Bonnemains montre tout d'abord l'importance de l'OSINT (Open Source Intelligence) et le dorking dans la recherche de données pertinentes. Elle cite que : "Dior m'a sollicitée pour faire de l'OSINT — Open Source Intelligence — c'est-à-dire aller capter l'information sur Internet, partout autour de leurs produits, pour avoir le ressenti, les commentaires, les retours, afin de déterminer quel est le packaging de demain qu'il faut proposer". Le Dorking, par exemple, est une technique qu'on utilise pour optimiser les recherches Google et ainsi capter des données pertinentes. C'est très important pour garantir la qualité.

Matei Cotoră met en avant l'usage d'outils automatisés pour enrichir la collecte et l'exploitation des données, notamment sur les réseaux sociaux : "Tu peux aussi utiliser des extensions comme Phantom Buster, qui permettent de scraper des profils pour récupérer contacts, emails, numéros de téléphone... Ces outils te permettent de récolter tous les profils LinkedIn qui ont vu un post, qui ont liké, commenté, partagé, etc. Sur LinkedIn on utilise aussi ActiveCampaign, un outil de mailing et d'automatisation. Là, tu as accès aux taux d'ouverture, taux de clics, retours, personnes qui n'ont pas ouvert, qui ont supprimé le mail, etc."

Matei Cotoră aborde des données comportementales vues dans la revue de littérature. Ces données comportementales sont liées à l'emailing : taux d'ouverture, clics, désabonnements. Ces données sont précieuses, fiables et conformes RGPD, car contrôlées et consenties. À l'inverse, Carolle Bonnemains aborde la notion "d'OSINT", il s'agit d'une

collecte de données ouvertes, publiques, non structurées, souvent non encadrées par un consentement direct. Matei Cotoră mentionne des outils comme "Phantom Buster", qui permettent de scraper des données depuis LinkedIn (avec les profils ayant interagi avec un post). Ce type de collecte est plus intrusif et se rapproche du third-party. Les données sont collectées sans interaction directe avec l'utilisateur et souvent hors cadre de consentement clair. Comme L'OSINT, le scrapping pose des questions d'éthique et de respect de la confidentialité,

- ❖ Des approches variées du traitement de la donnée marketing et leurs impacts organisationnels.

Arline Garin souligne d'abord l'importance des processus propres à chaque entreprise dans la gestion des leads. Selon elle, "quand un nouveau lead arrive, sa prise en charge dépend des process propres à chaque entreprise : soit le marketing fait du nurturing via l'outil de marketing automation pour compléter les données avant de transférer au commercial, soit le commercial contacte directement le lead."

Nathalie Claude met l'accent sur les outils mobilisés pour exploiter les bases de données : "Ce sont surtout des bases de données. Ensuite, les data analysts interrogent ces bases avec des outils comme SQL, Snowflake, Data Eco."

Cependant, comme le cite Théou Koo, les pratiques peuvent parfois rester artisanales : "On compile ensuite toutes ces données dans un tableau Excel, avec des tableaux croisés dynamiques, et on compare avec les données des années précédentes. Franchement, c'est souvent à l'ancienne... à la mano comme on dit."

Tandis que pour Naomi Adani, l'organisation est beaucoup plus structurée : "Mais le système de gestion des leads chez Dassault est vraiment structuré. Tout passe par les équipes locales ("les géos") qui valident et qualifient les données. Quand je dis "qualifier", c'est par exemple évaluer si une donnée est pertinente ou non. Les données jugées non pertinentes sont écartées, et celles qui le sont ensuite catégorisées."

Carolle Bonnemains insiste sur la nécessité d'aller au-delà de la simple collecte, pour travailler la valeur des données: "Une fois la data collectée, nettoyée et vérifiée, on fait un

travail sur la valeur : qu'est-ce qui va vraiment nourrir le projet ? Quelle data est au cœur de l'objectif, et quelle autre est juste complémentaire ou contextuelle ? On différencie aussi clairement la data publique et légale, avec une approche 360."

Les témoignages montrent que les données ne sont pas simplement stockées, mais qualifiées, triées et exploitées selon leur valeur stratégique. Ce travail de qualification, qu'il s'agisse d'un nurturing automatisé (Arline Garin) ou d'analyses spécialisées (Nathalie Claude), conditionne directement la capacité de l'entreprise à cibler efficacement et à prioriser ses actions marketing. Naomi Adani et Carolle Bonnemains s'accordent sur le fait qu'une étape structurée de qualification portée par une équipe ou un référent est essentielle pour distinguer les données qui nourrissent réellement les objectifs stratégiques (segmentation, choix des canaux, positionnement) de celles qui n'ont qu'une valeur contextuelle. En ce sens, la qualité du processus de qualification ne relève pas seulement d'un enjeu technique car elle influence directement la pertinence des décisions marketing et la performance globale des campagnes.

Outils cités	Collecte	Traitement	Analyse	Data viz.	Spécificités
Phantom Buster	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			Scraping automatisés
ActiveCampaign	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Emailing + automation
Google ads	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Campagnes publicitaires
Facebook ads	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Campagnes publicitaires
PowerBI		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Visualisation et dashboards
Google Analytics	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Analyse comportementale site web
Looker Studio		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	Dashboards
Excel	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Traitement et analyse de données
Appsflyer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Data marketing mobile
Hubspot	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	CRM
Piano Analytics	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Analyse comportementale site web
Clarity	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Analyse UX
Kameleoon	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	AB testing
Snowflake	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Data Warehouse
Dataiku	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Data science et traitement données
Salesforce	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	CRM

Figure 12 : Liste des outils cités lors des différents entretiens, leurs rôles et spécificités.¹⁰²

Question 2 : Comment décririez-vous vos bases de données marketing ?

Pour cette question, l'objectif était de laisser les interlocuteurs s'exprimer librement sur leur gestion des bases de données, en insistant particulièrement sur les différences perçues entre une base de données rigide, c'est-à-dire normée et figée. Et a contrario, une base de données flexible, plus dynamique et adaptable.

¹⁰² Réalisé par Ryan Dinh.

- ❖ Rigidité des bases de données marketing : limitation de la personnalisation et l'enrichissement des données.

Jonathan Fanier met d'abord en avant la rigidité structurelle des bases de données intégrées au CRM : "D'accord. Alors dans notre CRM en particulier, on est clairement sur une base plutôt rigide. On y retrouve les champs classiques : nom, prénom, email, etc. Ce sont les éléments qui nous permettent ensuite de mener des actions marketing ciblées."

Dans le même sens, Naomi Adani souligne les contraintes liées aux outils internes, qui restreignent la flexibilité dans la collecte et l'analyse des données : "Je dirais que c'est plutôt rigide. On est en fait très dépendants des outils internes auxquels on a accès. Par exemple, chez Dassault Systèmes mais c'était pareil chez Thales on n'utilise pas beaucoup d'outils externes, pour des raisons de sécurité et de confidentialité. Donc, comme tu dis, c'est un peu comme LinkedIn : tu vois certains KPI, comme les impressions, le taux de clics, ce genre de choses, mais tu ne peux pas vraiment enrichir la base ou ajouter d'autres indicateurs personnalisés. Avec nos outils internes, c'est pareil : on a accès uniquement aux KPI définis par l'outil. Ce sont des bases solides, mais pas très flexibles."

Les témoignages de Jonathan Fanier et Naomi Adani montrent que des bases de données rigides, bien que structurées et fiables, limitent la capacité des équipes marketing à aller au-delà des indicateurs standards. Cela réduit la possibilité d'enrichir la connaissance client avec des signaux plus fins ou personnalisés, ce qui freine l'adaptation des campagnes et la précision du ciblage. Sur le plan stratégique, cette rigidité peut conduire à une vision partielle du marché et à une moindre réactivité face aux évolutions des comportements ou aux opportunités émergentes.

- ❖ Flexibilité des bases de données alimentées par des API et outils de transformation sur mesure.

Arline Garin : "Non, ce n'est pas rigide. Les champs s'adaptent en fonction de la source."

Nicolas Graziani : "Ouais, alors en fait y a une partie que j'ai pas énoncée mais en fait ces MMP. Eux, ils récoltent les informations. Mais après, comme tu dis. Le champ d'action est très faible donc nous ce qu'on fait, c'est qu'on a des API, ils renvoient les données dans un

outil de manipulation de données pour que nous ensuite, après, on puisse faire tout type de transformation dont on a envie de faire, rajouter des colonnes, changer le nom de la colonne, agréger d'autres valeurs et tutti quanti."

Contrairement à une vision rigide, plusieurs intervenants soulignent que les données collectées sont souvent flexibles et évolutives, car elles s'adaptent aux sources (ex : salon, webinar, e-book, site web) et sont mises à jour quotidiennement. De plus, comme le précise Nicolas Graziani, même si certaines plateformes comme les MMP (Mobile Measurement Partners) disposent de fonctionnalités limitées, elles s'intègrent via des API à des outils de traitement de données plus souples. Cela permet aux équipes marketing d'effectuer les transformations, enrichissements et personnalisations nécessaires pour des campagnes marketing. À l'inverse d'une base de données rigide, une base flexible permettrait non seulement d'intégrer plus rapidement de nouvelles informations, mais aussi de nourrir des actions marketing plus pertinentes et alignées sur les objectifs business.

- ❖ Richesses et complexité des bases de données : l'abondance d'informations devient à la fois une ressource précieuse et un défi d'analyse

Nathalie Claude insiste d'abord sur l'abondance des données disponibles, qui sont à la fois source de richesse et de complexité pour les analystes: "Elles sont très, très riches. C'est un peu la difficulté quand on commence, il y a énormément de données. Peut-être même trop ! Le bonheur du data analyst, mais aussi la difficulté. Quand on a une demande pour une campagne, il faut savoir dans quelles tables chercher."

Mathieu Mothay rejoint les propos de Nathalie sur l'abondance des données et l'importance d'avoir des objectifs : "Complexe, lourdes (...) Des milliards de lignes, donc c'est très lourd, très complexe. T'as beaucoup d'informations, donc quand tu fais une analyse, il faut être sûr de ce que tu cherches."

Les échanges avec Nathalie Claude et Mathieu Mothay montrent que les bases de données marketing peuvent être une véritable mine d'or, mais aussi une source de complexité. Quand on gère des volumes énormes, parfois des milliards de lignes, le problème n'est pas seulement technique mais il devient stratégique. Sans savoir clairement quoi chercher et

pourquoi, on risque de se perdre dans la masse et de disperser les efforts. C'est là que la vision marketing prend toute son importance. Si les données sont exploitées avec des objectifs clairs par exemple pour affiner une segmentation, mieux cibler une campagne ou personnaliser un message elles deviennent un vrai levier de différenciation et peuvent donner à l'entreprise un avantage concurrentiel. La valeur des données ne dépend pas seulement de leur quantité, mais de la capacité à les utiliser dans le cadre d'une stratégie marketing bien définie.

Question 3 : Avez-vous déjà été confronté à des limites liées à une structuration trop rigide des données ? Si oui, comment cela a-t-il pu limiter vos actions marketing ?

❖ Rigidité technico-organisationnelle

Arline Garin met en avant la difficulté que peuvent représenter les relations avec les équipes IT, souvent perçues comme un frein à l'agilité marketing : "Oui, ça m'est arrivé (...) ça dépend beaucoup de l'entreprise et de la relation avec le département IT. Dans mon quotidien, ce qui est compliqué, ce sont justement ces relations avec les équipes IT qui ont des modèles très rigides. Il faut se cantonner au modèle de données défini et si tu veux ajouter un champ, tu dois justifier précisément pourquoi tu en as besoin et en quoi cela aide l'entreprise. Dans ce contexte, c'est difficile d'adapter les stratégies marketing parce que si on collecte moins de données, on peut faire moins d'analyses, moins de tests, et donc moins d'optimisations. En revanche, dans certaines entreprises comme Michelin où je travaille actuellement via Capgemini, ils ont bien compris qu'il faut être agile en marketing aujourd'hui. Là, on collabore intelligemment avec les équipes IT, ce qui facilite beaucoup le travail. Voilà, pour le dire de façon politiquement correcte."

Jonathan Fanier : "En fait, ce n'est pas vraiment qu'on est confronté à des limites, c'est plutôt qu'on doit faire avec ce qu'on a. C'est-à-dire qu'on ne peut pas tout faire. On est forcément obligé de s'adapter aux informations dont on dispose. Donc oui, il y a une limite quelque part, mais on peut quand même faire pas mal de choses. Après, on ne peut pas aller au-delà de ce qui est accessible dans l'outil."

Ce que l'on peut retenir, c'est que la gestion et l'exploitation des données marketing sont souvent contraintes par des modèles de données rigides, notamment en raison des

relations complexes avec les équipes IT et les contraintes internes des entreprises. Comme le souligne Arline Garin, cette rigidité limite la capacité à enrichir les bases et à adapter les stratégies marketing, impactant la collecte, l'analyse et l'optimisation des campagnes. Arline Garlin qui travaille à Cagpemini en consulting a eu l'opportunité de travailler avec la société Michelin. Elle cite qu'ils ont compris l'importance de l'agilité et instaurent une collaboration plus fluide entre marketing et IT, facilitant ainsi l'exploitation des données. Cependant, avec du recul, ces deux professionnels viennent de grands groupes, et cette rigidité technico-organisationnelle peut être moins présente dans des entreprises plus petites.

❖ Limitation des actions marketing du fait de la rigidité des bases de données

Claude Nathalie illustre la rigidité des CRM, qui freine la segmentation avancée : "Oui, clairement. Dans notre CRM actuel, tous les champs sont standardisés, donc si on veut ajouter un nouveau critère comme un tag comportemental par exemple "client engagé sur Instagram" ce n'est pas possible. On ne peut pas segmenter finement notre base sur des signaux sociaux ou des retours qualitatifs. Ça nous limite quand on, quand on veut lancer des campagnes plus personnalisées. On se retrouve à cibler très large, ou à faire des imports manuels... et on perd du temps et de la précision."

De même pour Mathieu Mothay qui souligne la difficulté d'intégrer les données qualitatives issues de plateformes externes : "Oui.. Par exemple, on reçoit énormément de commentaires clients sur Trustpilot, mais notre base marketing n'est pas conçue pour intégrer ce type de données qualitatives. Du coup, on les lit, on les analyse à la main parfois, mais on ne peut pas les croiser facilement avec nos bases clients."

Arline Garin rappelle que ces limitations techniques ne sont pas sans conséquences sur la performance des actions marketing : "Dans ce contexte, c'est difficile d'adapter les stratégies marketing parce que si on collecte moins de données, on peut faire moins d'analyses, moins de tests, et donc moins d'optimisations."

Les échanges mettent en avant que la rigidité technico-organisationnelle des bases de données provient souvent de modèles figés et de processus internes lourds, qui freinent l'agilité des équipes marketing. Lorsqu'il faut ajouter un champ (nouvelle donnée), intégrer un nouvel outil ou croiser des données, cela nécessite de longues validations, donc la réactivité est fortement réduite. Ce qui complique l'intégration de nouveaux indicateurs et

limite la précision de la segmentation comme la personnalisation des actions. À l'inverse, l'exemple de Michelin montre qu'une collaboration fluide entre marketing et IT permet de lever ces freins et d'exploiter pleinement le potentiel des données. L'organisation interne et la gouvernance de la data ne sont pas de simples aspects techniques car elles influencent directement la capacité d'adaptation, le potentiel d'innovation et la performance globale de la stratégie marketing.

Question 4 : Comment intégrez-vous de nouveaux indicateurs, comme ceux issus des comportements des utilisateurs dans votre stratégie marketing ? Qu'est-ce qui rend cette intégration simple ou complexe selon vous ?

❖ Processus manuel d'ajout des nouveaux indicateurs de performance

Naomi Adani : "Moi, là où j'ai de la chance... en gros, pour te dire comment on fait, nous, au niveau qualitatif — et là, c'est assez particulier au groupe avec lequel je travaille, dans le petit groupe dans lequel je suis, dans la marque — c'est qu'on est quand même très en lien, en tout cas avec certains consommateurs de nos produits. Et donc, nous, on fait ça avec des communautés. Donc par exemple, t'as une communauté qui fait des retours sur LinkedIn. Ils trouvent que ça c'est pas mal, trouvent que ça c'est nul... Et nous, on extrait plutôt comme ça la donnée. Par contre, c'est pas un truc qui va centraliser. C'est vraiment une communauté, c'est un réseau social, et c'est nous qui allons chercher ce qui est pertinent ou pas."

Naomi Adani montre que l'intégration de nouveaux indicateurs repose encore sur des processus manuels avec par exemple la collecte des retours clients à partir de communautés sur les réseaux sociaux. Cette absence d'automatisation entraîne non seulement un risque d'erreurs et de perte d'informations, mais elle ralentit également le traitement et l'exploitation des données. Dans un environnement concurrentiel où la réactivité et la personnalisation sont des leviers majeurs de performance, ces limites organisationnelles peuvent réduire l'efficacité globale de la stratégie marketing.

❖ Processus d'intégration des nouveaux indicateurs avec un data lake

Arline Garin : "Si un indicateur a un réel intérêt, mais qu'il ne rentre pas dans le modèle et que ce dernier ne peut pas être modifié, alors oui, c'est souvent bloqué. Dans ce cas, on fait

généralement une collecte et un stockage à part, souvent dans un... comment ça s'appelle déjà... oui, un data lake."

Corentin Venzac : "Un data lake, c'est généralement un serveur privé à une entreprise sur lequel ils vont exporter toutes les données de plusieurs outils. Par exemple, quand je travaillais pour la MAIF, ils avaient un data lake, et ce data lake croisait autant les données CRM, les données clients, les données Analytics, que celles des plateformes médias, etc. Derrière, il y avait toute une équipe data qui travaillait pour faire en sorte que tout puisse être recroisé et centralisé dans une grosse base, réutilisable ensuite dans des outils d'analytics, de contrôle, d'affichage ou de dashboarding."

L'intégration de nouveaux indicateurs dans une stratégie marketing data-driven varie fortement selon la maturité des outils et des organisations. Dans certaines structures, le processus reste manuel, reposant sur des extractions ponctuelles et une sélection humaine des données pertinentes, ce qui entraîne des pertes de temps, un risque d'erreurs et une absence de centralisation. À l'inverse, les entreprises disposant d'infrastructures comme les data lakes bénéficient d'une plus grande flexibilité pour stocker, croiser et analyser des indicateurs qui ne rentrent pas dans les modèles standards (rigides). Cette capacité d'adaptation permet de tester et d'exploiter plus rapidement de nouveaux KPIs, ce qui renforce la réactivité et la pertinence des stratégies marketing.

Rappel hypothèse 1 : la flexibilité dans la structuration des données marketing facilite l'intégration de nouveaux indicateurs, permettant d'adapter plus efficacement la stratégie marketing.

Comme le montre l'expérience des répondants, la flexibilité et l'intégration des bases de données marketing sont essentielles pour exploiter de nouveaux indicateurs. Stratégiquement, les entretiens laissent apparaître que des systèmes plus agiles s'appuyant sur des API, des automatisations et des data lakes offrent aux équipes marketing une meilleure capacité d'adaptation. Ces infrastructures facilitent l'intégration et la centralisation de nouveaux indicateurs et permettent d'exploiter plus rapidement des signaux issus du marché, d'affiner la segmentation et de personnaliser les actions selon le comportement des clients. À l'inverse, des systèmes rigides et cloisonnés, et des processus organisationnels lourds, ralentissent l'intégration de nouveaux KPIs, ce qui réduit la réactivité et donc l'efficacité globale de la stratégie. L'hypothèse 1 est donc partiellement validée car dans les entreprises

agiles et bien équipées, cette flexibilité permet d'ajuster la stratégie marketing et d'en renforcer l'impact, tandis que dans les structures moins avancées, des blocages techniques, organisationnels ou réglementaires limitent encore ce potentiel.

3.3) Analyse de l'hypothèse 2 (Panel A)

Hypothèse 2 : la qualité des processus opérationnels a de l'impact sur la qualité des données.

Question 5 : Quels sont selon vous, les éléments qui ont le plus d'impact sur la qualité de la data marketing ?

Pour aborder cette question, une analyse de fréquence des mots a été effectuée afin d'identifier les principaux facteurs influençant la qualité des données marketing.

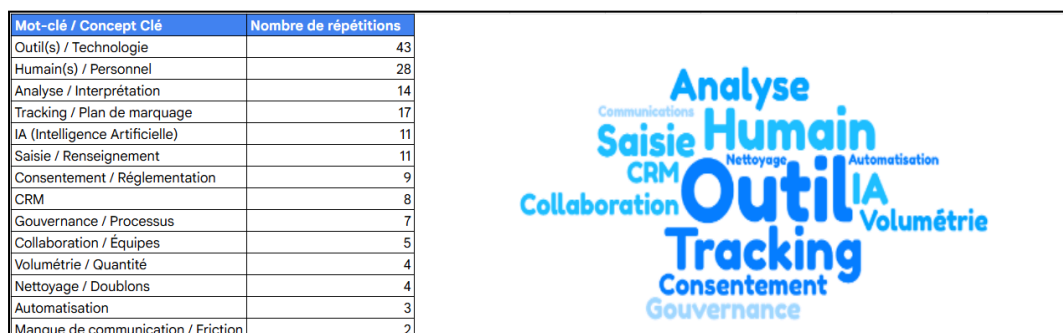


Figure 13 : Nuage de mots des éléments qui ont le plus d'impact dans la qualité de la donnée.¹⁰³

Selon les mots-clés utilisés et le nombre de fois où ils ont été répétés, on peut distinguer 3 grands thèmes qui influencent la qualité des données :

- Les facteurs technologiques dont le mot "outil" est de loin le plus présent (43 occurrences), ce qui reflète l'idée que la qualité de la donnée dépend des solutions technologiques utilisées. Qu'il s'agisse de CRM, de plateformes de marketing automation, de solutions de tracking ou encore d'IA, les outils sont perçus comme utiles pour structurer, normaliser, dédupliquer ou enrichir les données clients. En parallèle, le "tracking" et le plan de marquage (17 citations) apparaissent également

¹⁰³ Réalisé par Ryan Dinh.

comme un pilier de la qualité. Les répondants soulignent que si le marquage n'est pas rigoureux ou mal maintenu, la donnée devient inutilisable, même si les outils sont performants. Enfin, l'intelligence artificielle (11 occurrences) et l'automatisation (3) sont mentionnées comme des leviers secondaires, mais utiles pour optimiser la qualité en permettant notamment de corriger automatiquement certaines erreurs, d'unifier des profils ou encore d'anticiper des incohérences.

- Les facteurs humains sont les deuxièmes facteurs les plus fréquemment cités (28 fois). D'un côté, les équipes sont indispensables pour paramétrer les outils, structurer la collecte et enrichir les bases. Mais elles sont aussi responsables de nombreuses erreurs, notamment lors de la saisie ou du renseignement manuel des données (11 citations). Les professionnels évoquent également le rôle de la collaboration entre les équipes (5 citations) et les frictions organisationnelles (2) comme facteurs influençant directement la qualité. Une mauvaise circulation de l'information ou un manque de coordination entre les départements (marketing, commercial, IT et autres) peuvent générer des doublons, des erreurs ou un mauvais usage des données collectées. Ce qui a un grand impact sur les décisions stratégiques marketing par la suite.
- Les facteurs organisationnels et réglementaires avec notamment la gouvernance des données (7 occurrences) reviennent comme un élément clé. Le manque de règles de nommage, de contrôle qualité ou de processus partagés peut gravement nuire à la qualité des données. Cela rejoint les problématiques soulevées autour du CRM (8 citations), qui est perçu comme l'outil central mais aussi comme un système fragile, exposé aux erreurs humaines et aux silos organisationnels.

❖ Usage des outils technologiques et de l'IA

Arline Garin souligne l'émergence de nouvelles fonctionnalités d'enrichissement et nettoyage de données basées sur l'intelligence artificielle dans certains outils récents : "Oui, justement, j'allais y venir. Aujourd'hui, certains outils intègrent des fonctionnalités d'enrichissement de données basées sur l'intelligence artificielle. Comment ça marche exactement, je ne sais pas en détail, c'est assez récent. Mais ça permet d'enrichir automatiquement et intelligemment la base de données, sans forcément collecter directement auprès des visiteurs. Ensuite, selon les campagnes marketing menées, ces outils offrent des possibilités de tests et d'optimisation qui permettent d'affiner la segmentation et d'améliorer la conversion des communications

envoyées. (...) Oui, et pour compléter, ces outils de marketing automation proposent maintenant des fonctionnalités dédiées à la qualité des données. Ils détectent par exemple les doublons, les erreurs de formatage, etc. Ça permet de faire un contrôle rapide et de corriger facilement les fiches contacts ou champs problématiques."

Matei Cotoră : "Pour les campagnes d'automation, c'est l'outil qui garantit la qualité. Quand un profil est déjà dans l'outil, même s'il réagit à plusieurs reprises ou via différentes sources, il ne crée pas de doublon, mais ajoute l'information au profil existant. Donc, on ne se retrouve pas avec plusieurs "Anne Marie" dans le CRM."

❖ Le facteur humain et organisationnel

Arline Garin met en évidence l'impact des pratiques humaines sur la fiabilité des données collectées : "Franchement, ce sont les gens. (...) Quand je suis arrivée sur le projet, l'outil de marketing automation était déjà en place, mais tous les utilisateurs avaient la liberté totale de créer n'importe quel champ, dans n'importe quel format. Résultat : un vrai bazar. Par exemple, les champs de type texte sont un enfer à normaliser."

De même pour Jonathan Fanier qui insiste sur le rôle critique de la saisie initiale : "La qualité des données saisies, clairement. Puisque le système est rigide, si la donnée est mauvaise à la base, on ne peut rien en tirer. Par exemple, un email sans arobase, c'est problématique. Et comme la saisie est manuelle, ça peut arriver."

Carolle Bonnemains : "Si c'est un vrai professionnel qui saisit ses données lui-même dans l'outil, la qualité est bonne. Mais s'il passe par une IA pour structurer son info, on perd en qualité."

❖ Le manque de gouvernance des données

Arline Garin mentionne le besoin d'une gouvernance solide et centralisée pour garantir la fiabilité de la donnée : "Mais oui, il manque une gouvernance stricte, un vrai contrôle de l'administration de la base de données et du modèle de données pour garantir la qualité."

Corentin Venzac rappelle que les erreurs proviennent souvent de l'intervention humaine en amont, notamment lors du paramétrage : "Si le plan de marquage n'est pas bon, c'est à cause d'un humain"

Enfin, Jonathan Favier souligne les impacts concrets de ces défaillances humaines et organisationnelles : "Il peut y avoir des erreurs. (...) il reste toujours un petit pourcentage d'opportunités qu'on manque à cause de champs mal remplis ou qui ne sont pas obligatoires et qui donc ne le sont pas toujours. Ça complique ensuite la lecture et la compréhension des données."

La qualité des données marketing est un élément central de la performance stratégique, car elle conditionne la capacité de l'entreprise à cibler efficacement, à personnaliser ses campagnes et à orienter ses choix business sur des bases fiables. Les témoignages montrent qu'elle dépend de trois dimensions qui sont technologiques, humaines et organisationnelles. Les outils CRM, plateformes de marketing automation, solutions de tracking ou d'IA jouent un rôle important dans la structuration et l'enrichissement des données, tout en limitant les doublons ou erreurs. La qualité des données marketing repose sur la qualité des informations saisies, souvent liée à la compétence et à la discipline des équipes. L'absence de gouvernance claire avec des règles de nommage, des standards de saisie et un contrôle régulier peut rapidement transformer une base en un ensemble désordonné et difficilement exploitable, réduisant ainsi la pertinence des analyses et la réactivité des actions. Une donnée dégradée ou mal gérée entraîne un risque de décisions erronées, une perte d'efficacité et un affaiblissement de la performance globale.

Question 6 : À quel point les outils technologiques que vous utilisez (CRM, DMP, plateformes d'automatisation...) améliorent-ils la qualité des données marketing dans votre entreprise ?

Les outils technologiques sont essentiels dans une stratégie basée sur la donnée. Ils permettent de nettoyer, visualiser et automatiser les tâches, ce qui garantit une information fiable et exploitable. En rendant les données accessibles et compréhensibles, ils facilitent la prise de décision stratégique,

- ❖ Les outils comme garants du nettoyage et de l'enrichissement de données

Carolle Bonnemains : "Alors, les outils m'aident surtout à gagner du temps, parce qu'ils éliminent les doublons, les clones, et les données trop incomplètes. Ensuite, ils nourrissent et enrichissent la base. En gros, ce sont de vraies "femmes de ménage". C'est une bonne métaphore : ils jettent tout ce qui est trop abîmé, trop erroné, et ils rangent bien le reste. C'est comme si tu arrives avec un gros tas de linge."(...) "Power BI est le plus connu et utilisé à 90 % pour cela. Ah oui et aussi Tableau et Google Data Studio."

Jonathan Fanier : "C'est un processus itératif. Dès lors que le logiciel nous signale si une donnée est incorrecte ou incomplète, on peut aller la corriger dans le CRM."

Les outils technologiques sont des acteurs clés du nettoyage et de l'enrichissement des données marketing. Carolle Bonnemains les compare à des "femmes de ménage" qui éliminent les doublons, les erreurs et les données incomplètes, tout en organisant et en nourrissant la base. Cela montre que les outils permettent d'améliorer la qualité structurale des données avant toute exploitation. Jonathan Fanier complète ce point en soulignant que ces outils fonctionnent dans un processus itératif, où la détection d'erreurs via le logiciel conduit à une correction manuelle directe dans le CRM, impliquant donc une interaction continue entre technologie et humain.

❖ Les outils comme socle indispensable de la performance marketing

Théou Koo : "Plus les outils sont bien intégrés dans l'écosystème marketing, plus ils permettent une collecte fiable, continue et centralisée des données. Cela facilite ensuite le suivi des performances et l'ajustement des campagnes."

Nathalie Claude : "C'est la base, c'est indissociable de la qualité. Sans ces outils, on ne peut pas être performant. Il faut non seulement les avoir, mais aussi savoir bien les utiliser. Les CRM, plateformes, c'est le cœur du métier marketing."

Naomi Adani : "Je pense que tout ce qui est automatisation, pour éviter la perte de données, c'est énorme. C'est-à-dire, pour moi, c'est archi positif. Il y a plein d'entreprises pour qui c'est problématique de ne pas savoir comment centraliser l'info, ou de ne pas savoir où la trouver. Et tout ce qui permet d'automatiser ça, de ne pas perdre tes infos, ça c'est précieux". (...) en fait, quand t'as des bases de données centralisées à un seul endroit, et que l'outil est bon, ça améliore vraiment la qualité de la donnée."

On remarque clairement que les outils technologiques sont essentiels pour assurer de bonnes performances marketing. D'après Théou Koo et Nathalie Claude, quand ces outils sont bien intégrés dans l'environnement marketing, ils permettent de collecter des données fiables, centralisées et en continu. C'est ce qui permet de bien gérer les campagnes. Enfin, Naomi Adani souligne l'importance de l'automatisation pour éviter la perte d'information et assurer une centralisation optimale des données, facteur clé d'une meilleure qualité des données exploitées.

Question 7 : Comment se passe la collaboration entre les équipes marketing, commerciales, techniques au sujet de la data ? Y a-t-il des points de friction éventuels ?

❖ Relation entre les commerciaux et les équipes marketing

Arline Garin explique que la collaboration la plus compliquée est entre le marketing et les commerciaux, bien que ces deux soient complémentaires : "Globalement, c'est toujours un peu pareil : la collaboration la plus compliquée, c'est entre le marketing et les commerciaux, surtout en B2B. Dans les entreprises où le marketing est bien développé, on génère beaucoup de leads parfois trop pour les commerciaux. Du coup, ces derniers trouvent que les leads ne sont pas assez qualifiés, ou alors ils ont trop de volume à gérer. Donc s'ils ne partagent pas les mêmes objectifs que le marketing, ça coince. (...) Mais de leur point de vue, c'est trop de travail. En prospection téléphonique froide, ils font eux-mêmes la qualification, avec les bonnes questions. Ils reprochent souvent au marketing que les leads ne sont pas assez qualifiés. Mais en même temps, on ne peut pas poser trop de questions dans un formulaire en ligne, sinon les visiteurs abandonnent. C'est un équilibre délicat entre quantité et qualité."

Naomi Adani met l'accent sur la question de la motivation des commerciaux à contribuer à la collecte de données : "Un commercial, son but, c'est de vendre. Remplir des infos, c'est autre chose. Et du coup, la vraie problématique, c'est : quelle est la carotte ? Quand toi tu veux l'info, c'est quoi la carotte que tu donnes ? Que ce soit pour le technique ou pour le commercial, si tu veux récupérer ces données-là, faut leur donner un intérêt. Et je pense que c'est pas forcément ancré dans la culture, parce qu'avant –traditionnellement – on n'avait pas autant de data. Avant, t'avais un client, tu ne savais pas grand-chose sur lui. Et tu t'en fichais un peu, parce que tu ne savais pas à quel point cette data pouvait être précieuse. Aujourd'hui, on sait que c'est important, mais si ce n'est pas dans ton cœur de métier, tu t'en fiches encore

un peu. Tu vois, moi je n'ai pas été confrontée à des commerciaux très flemmards, mais je pense que c'est un vrai sujet. Ça existe clairement."

Les témoignages d'Arline Garin et de Naomi Adani illustrent une tension récurrente entre marketing et commerciaux, surtout en B2B, où les objectifs ne sont pas toujours alignés. Le marketing cherche à générer un volume important de leads pour alimenter le pipeline, tandis que les commerciaux privilégient la qualité, et estiment que trop de contacts non qualifiés alourdissent leur travail. Cela est dû aux limites de la collecte en ligne, où poser trop de questions freine les conversions. Naomi Adani apporte une vision plus culturelle. Pour que les commerciaux participent activement à l'enrichissement des données, il faut leur offrir un intérêt concret et leur faire comprendre la valeur stratégique de la data. Stratégiquement, cette friction impacte directement l'efficacité des campagnes car un manque de qualification en amont peut mener à des actions marketing moins ciblées et segmentées et entraîne une moindre conversion.

Question 8 : À votre avis, qu'est-ce qui influence le plus la qualité des données marketing dans votre entreprise : les outils, la manière dont les équipes travaillent ensemble ou les deux ?

En analysant les différentes réponses à cette question, il était possible de catégoriser selon que l'humain ou l'outil avait le plus d'influence sur les données marketing. Cela permet de dégager une tendance générale. Mais attention, il faut prendre du recul, car les personnes interrogées évaluent selon leur perception personnelle, leur expérience ou leurs intérêts du moment, ce qui peut biaiser la réponse.

Nom	Prénom	Humain	Outils	Verbatims
Bonnemains	Carole		✓	"Je dirais que les outils comptent pour 80%. Après, il faut toujours un contrôle humain, bien sûr"
Fanier	Jonathan	✓	✓	"Il faut des outils performants, mais aussi des personnes engagées qui remplissent les données correctement."
Venzac	Corentin	✓		"Franchement, à 300 %, c'est l'humain."
Mothay	Mathieu	✓		"J'dirai quand même peut être un. 60% humains et 40% outils.,"
Graziani	Nicolas			
Garin	Arline	✓		"Surtout les humains. "
Assi	Abayo	✓		"Ce qui fait vraiment la différence, c'est l'alignement entre les équipes : marketing, produit, tech, data... Quand tout le monde se parle, partage ses besoins et ses contraintes, la donnée est pensée de manière plus intelligente et plus fiable."
Cotora	Matei		✓	Si je devais mettre un pourcentage, je dirais 60% outil, 40% humain.
Adani	Naomi	✓		"Honnêtement, je pense que c'est les deux. Mais si je devais nuancer un peu je dirais que l'humain a quand même un poids plus fort."
Claude	Nathalie			
Ko	Théou	✓	✓	"Je dirais clairement que ce sont les deux."

Figure 14 : Répartition perçue de l'influence entre les outils et l'humain selon les répondants.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Réalisé par Ryan Dinh.

Sur les 11 personnes interrogées, 9 ont pu répondre à cette question. D'après les réponses, que l'on peut regrouper dans un tableau avec les verbatims associés, l'humain apparaît comme le facteur ayant le plus d'influence sur la qualité des données marketing, mentionné à 7 reprises. Les outils jouent également un rôle important, mais ils n'ont été cités que 4 fois. Plus précisément, Corentin Venzac, Mathieu Mothay, Arline Garin, Abyo et Naomi Adani affirment que l'humain est le facteur déterminant, tandis qu'à l'inverse, Carolle Bonnemains et Matei Cotoră considèrent que l'outil est plus essentiel. Enfin, nous avons Jonathan Fanier et Théou Koo qui se rejoignent en disant que les deux sont importants.

Question 9 : Quelles sont, selon vous, les meilleures pratiques pour garantir une donnée utile et exploitable pour construire une stratégie marketing efficace ?

Pour garantir une donnée réellement utile et exploitable pour construire une stratégie marketing data driven efficace, il est nécessaire de se reposer sur un ensemble de bonnes pratiques structurées. Ces pratiques englobent une vision globale, qui touche à la sécurité, à l'organisation, à la formation, à la qualité intrinsèque de la donnée et aux compétences humaines mobilisées. À travers les témoignages recueillis, nous avons pu dégager six grandes thématiques clés indispensables pour assurer la fiabilité, la pertinence et l'opérabilité des données au service du marketing.

❖ Les facteurs organisationnels

Arline Garin : "Ensuite, il faut une gouvernance solide des données, qui implique le marketing, l'IT et le juridique.

Théou Koo : "Tout commence par un brief clair et précis, un vrai cahier des charges qui définit précisément quelle donnée on veut, pour quelle cible, et dans quel objectif."

Naomi Adani : "Tout part de ta stratégie marketing. Elle doit être claire, bien objectivée, car c'est elle qui oriente le type de données dont tu as réellement besoin."

Arline Garin : "La stratégie de données soit parfaitement alignée avec les objectifs de l'entreprise.

❖ La formation continue

Arline Garin " : Enfin, il faut prévoir une formation continue des utilisateurs, parce que les outils évoluent très vite (avec des mises à jour fréquentes, deux fois par an par exemple)."

❖ Les facteurs liés à la donnée en elle-même

Carolle Bonnemains : "Pour moi, la clé c'est de multiplier les sources d'information, d'en avoir un maximum. Plus tu croises la donnée, meilleure sera sa qualité."

Théou Koo : "Un autre point important est de s'appuyer sur une multitude de sources parallèles afin de croiser les informations, ce qui facilite l'exploitation et limite les biais."

Matthieu M : "Bah, la meilleure pratique, c'est de tout monitorer. En fait, c'est à dire que une fois que t'as ta donnée qui est dans tes bases, et cetera, ce qui va être important, c'est de mettre en place des outils de visualisation comme Power bi par exemple"

❖ Les compétences personnelles à maîtriser

Carolle Bonnemains : "Soit structuré et organisé"

Jonathan Fanier : "Il faut avant tout de la rigueur pour saisir correctement les données, c'est obligatoire. Ensuite, il faut savoir analyser ces données"

Corentin Venzac : "Enfin, il faut surtout des gens compétents capables d'interpréter correctement les données."

Abayo Assi : "Il faut avoir énormément d'observations, savoir analyser et aller au-delà de ce que tu vois."

Naomi Adani : "On est aujourd'hui exposés à une quantité énorme de données – si tu ne sais pas les qualifier, tu risques de perdre en pertinence dans ta stratégie."

❖ Choix et gestion des outils

Corentin Venzac : "D'abord, un plan de marquage de qualité, vraiment sur mesure."(...) . Ensuite, il faut des outils adaptés. Pas besoin d'utiliser un outil trop complexe pour une petite entreprise, ni un outil trop basique pour un grand groupe.

Théou Koo : "Ensuite, il faut privilégier des outils simples et user friendly"

Finalement, la qualité de la donnée marketing repose sur une approche globale, structurée et alignée. Elle dépend d'abord d'une stratégie claire, avec des objectifs précis qui orientent la collecte de données. Ensuite, une gouvernance transverse, impliquant le marketing, l'IT et le juridique, est essentielle pour éviter les silos et assurer une cohérence globale. Enfin, sans des professionnels compétents, rigoureux et bien formés, la donnée ne peut être ni correctement exploitée, ni valorisée. C'est donc l'équilibre entre vision stratégique, organisation, outils, sécurité et compétences humaines qui garantit une donnée vraiment utile pour le marketing selon les experts interrogés.

Rappel hypothèse 2 : la qualité des processus opérationnels a de l'impact sur la qualité des données.

L'analyse des entretiens confirme l'hypothèse 2 selon laquelle la qualité des processus opérationnels a un impact direct sur la qualité des données marketing. Les témoignages mettent en évidence que la fiabilité des données dépend d'un équilibre entre plusieurs facteurs. D'un côté, on retrouve les outils technologiques (CRM, plateformes d'automatisation et IA) qui nettoient, structurent et enrichissent la donnée. Ensuite, on retrouve les facteurs humains et organisationnels qui sont tout aussi déterminants comme les erreurs de saisie, la liberté laissée aux utilisateurs dans la création de champs, le manque de rigueur dans le plan de marquage ou encore l'absence de gouvernance claire qui peuvent rapidement dégrader la qualité et limiter l'exploitation stratégique de la donnée. Enfin, la collaboration entre les équipes marketing et commerciales est primordiale, et cela se traduit par une qualification rigoureuse des leads et assurer un bon partage des informations. En conclusion, les résultats montrent que la qualité des données ne dépend pas seulement de la technologie, mais surtout de la combinaison entre de bons outils, des processus bien organisés et une gouvernance claire. La manière de gérer la data influence directement sa valeur stratégique et conditionne la capacité de l'entreprise à définir et ajuster efficacement sa stratégie marketing.

3.4) Analyse de l'hypothèse 3 (Panel B)

Rappel hypothèse 3 : l'analyse des données non structurées permet d'identifier les besoins latents et de construire un positionnement différenciant difficilement accessible via les données structurées.

Question 2 : Quels types de données utilisez-vous le plus souvent pour orienter vos grandes décisions stratégiques en marketing (par ex. : des données structurées comme des indicateurs de performance, CRM, tendances de marché, données qualitatives) ?

❖ Les données collectées dans une stratégie d'acquisition clients

Pour Pascal Bardot, les métriques essentielles concernent avant tout la performance commerciale : "Moi, c'est le nombre de nouveaux clients, le nombre de produits par commande, la source du trafic. Et le taux de conversion, c'est vraiment les données les plus importantes"

De son côté, Laura Silva insiste davantage sur les métriques liées au trafic et au référencement naturel : "Moi, ce que je regarde, c'est le trafic en termes de visiteurs, les pages qui nous apportent le plus de trafic, les pages qui nous apportent le plus de conversions. D'où vient notre trafic ? (...) on utilise aussi la Google Search console pour avoir la notion de keyword sur quels mots-clés on se positionne et pour analyser enfin pour ce, pour benchmarker notre présence digitale versus nos concurrents, on utilise Semrush."

Enfin, Ludivine Brousse aborde la notion de conversion dans une logique de pilotage budgétaire et stratégique : "savoir ouais, le taux de conversion de chaque canal d'acquisition et savoir finalement comment on oriente le budget et les efforts, se dire si on va plus aller sur du SEO si on allait plus sur du PAID "

❖ Les données collectées dans une stratégie de fidélisation

Pascal Bardot : "Et la fidélisation, ce qui est essentiel c'est le taux de churn. Voilà combien de clients on perd par mois, combien est-ce qu'on en gagne ?"

❖ Les données dans une stratégie de développement produit

Laura Silva explique que, parmi les sources de données disponibles, l'une des plus stratégiques reste l'analyse de l'usage du produit lui-même : "L'autre source de données qu'on utilise aussi et qui est vraiment un levier stratégique pour nous, c'est l'utilisation de notre produit. (...) Donc pour les clients on regarde en fait comment est-ce qu'ils utilisent notre logiciel »

Elle ajoute que ces données d'usage sont déterminantes dans une logique de croissance, grâce au business model freemium : "Enfin, qui est le plus important pour nous parce qu'on est quand même dans une logique de croissance, c'est en fait notre logiciel. On peut fournir un accès, on a la notion de user gratuit. Et donc ces users gratuits, on veut les transformer en clients et donc du coup on utilise les données que eux nous fournissent en s'inscrivant à la plateforme gratuite pour ensuite essayer soit de leur envoyer du contenu, soit de les rappeler, soit de les qualifier, soit de les aider. Bref. De les faire se transformer en clients payants in fine."

Par ailleurs, la collecte passe aussi par des enquêtes de satisfaction et des questionnaires, qui permettent d'obtenir un retour direct sur les attentes des prospects et des clients : "Tout ce qui est enquête satisfaction, tout ce qui est enquête aussi sur le développement de produits, sur les attentes des prospects et des clients. C'était beaucoup des enquêtes par mail donc voilà, c'était des, des questionnaires ou des outils d'emailing"

Delphine Laforest souligne que les réseaux sociaux offrent également un accès à des données intéressantes : "Aujourd'hui on va avoir accès à d'autres informations, par exemple sur Instagram vous êtes capables d'avoir accès à est-ce que telle ou telle produit plaît à telle ou telle personne."

❖ Les données dans une stratégie d'inbound marketing

Laura Silva : "Hubspot me permet de voir quelle page ils ont visitée, sur quelle page ils ont converti quel contenu ils ont consommé, parce qu'on a, on a pas mal de ce qu'ils appellent les gated content donc c'est-à-dire tu donnes ton adresse e-mail pour recevoir un contenu, donc on utilise pas mal ça et après ? Des nurters aussi par des boucles d'email. Enfin des workflows, c'est automatique hein"

❖ Les données dans une stratégie d'outbound marketing

Laura Silva : "les données vraiment publiques, au enfin et qui servent au marketing et au commercial, donc les fameuses données publiques vraiment d'entreprise, avoir la liste des entreprises, dans quelles activités ils opèrent les contacts et cetera."

L'analyse des verbatims montre que les répondants utilisent principalement des données de segmentation comportementale comme le trafic, le taux de conversion ou l'usage

du produit. Les dimensions psychographiques apparaissent surtout à travers l'exemple de Delphine (analyse des préférences via Instagram), tandis que Laura évoque à la fois des données démographiques (secteur d'activité) et des données attitudinales issues d'enquêtes de satisfaction et de développement produit. Elle mentionne également l'utilisation de données firmographiques en B2B, via les bases publiques d'entreprises. En revanche, les critères géographiques et ceux liés aux avantages recherchés, pourtant mis en avant dans la littérature, ne sont pas abordés. Pourtant, d'un point de vue stratégique, élargir et combiner les critères de segmentation permettrait de mieux comprendre les consommateurs et d'assurer un positionnement plus clair et durable.

Question 4 : Quelles méthodes ou sources de données utilisez-vous pour identifier les besoins clients non exprimés ou émergents ?

Pour Pascal Bardot, l'analyse des recherches réalisées par les clients constitue une source précieuse d'information. Grâce à l'outil de veille qu'il utilise, il peut identifier les tendances émergentes et repérer les recherches internes qui n'aboutissent à aucun résultat : "Moi j'ai un outil de veille. Par exemple, pour mon moteur de recherche, je collecte des données sur le moteur de recherche interne pour dire par exemple, voilà ce mot-là est tapé. C'est des recherches sans résultat, donc ça me permet de voir. Voilà s'il y a des tendances de produits que les gens recherchent beaucoup et que je n'ai pas, pour pouvoir orienter les décisions de lancement de nouveaux produits."

Laura Silva : "on se base énormément sur nos clients donc nous, on a une équipe qui est dédiée au client qui s'appelle l'équipe customer success et donc eux, ils font régulièrement des enquêtes de satisfaction. Ils font régulièrement des réunions avec nos clients. Enfin des points en gros, des appels quoi, à travers lesquels ils collectent leurs besoins en termes de fonctionnalités. (...) ces fonctionnalités, elles vont dans un outil qui s'appelle Harvester. Qui est en fait notre outil où justement on collecte tous les avis clients et tous les besoins de nos clients, même de nos prospects. (...) "Harvester c'est vraiment la base de tout pour faire évoluer nos produits, pour créer des nouveaux produits.

Delphine Laforest insiste sur la valeur des échanges directs et qualitatifs avec les clients : "La fois où je l'ai fait dans ma carrière et qui a le mieux fonctionné mais vraiment très très très bien fonctionné, c'était à l'ancienne. J'ai appelé les gens. L'objectif était de comprendre, bah en fait pourquoi ce produit déplaçait et qu'est-ce qu'on pouvait faire mieux. En gros, le réel

besoin derrière. (...) Nous, on voulait vraiment que tout soit hyper précis, voilà avoir les bonnes infos et surtout pouvoir discuter avec eux parce qu'en fait les gens ont plein de choses à dire hors des questionnaires que nous, on écrit parce que justement on ne connaît pas leurs besoins.”

Les verbatims montrent que les besoins non exprimés des clients sont repérés à la fois grâce à des outils et grâce au contact direct. Pascal Bardot analyse les recherches internes faites sur son site qui n’aboutissent à aucun résultat, afin d’identifier des produits que les clients aimeraient trouver. Laura Silva insiste sur l’importance de la voix du client, collectée par l’équipe customer success via des enquêtes, des échanges réguliers, le tout centralisé dans l’outil “Harvester”. Enfin, Delphine Laforest rappelle que les entretiens téléphoniques permettent de mieux comprendre les attentes implicites, au-delà des questionnaires. On voit donc que la détection de besoins émergents combine la technologie et la proximité humaine avec les clients.

Question 5 : Pensez-vous que les données non structurées (commentaires, verbatims, avis) offrent un accès plus fin à ces besoins que les données structurées ? Pourquoi ?

Ludivine : “elles ont plus de valeur parce que c'est des choses qu'on va pas diriger. Donc effectivement, sur des, des spécificités, sur des produits, ça peut faire remonter des besoins auxquels nous, on n'avait pas envisagé.”

Delphine Laforest : “La grande majorité de ma réponse va être. Oui parce qu’effectivement il y a ce genre de choses où on ne s’en rendrait pas compte si on ne prend pas le téléphone, si on ne va pas voir sur Instagram. Ce niveau de finesse, on l'a qu'en parlant avec l'utilisateur final. (...) Il y a quand même énormément de données non structurées et c'est toujours le même problème de la donnée de masse en fait. Ou OK, on a toutes ces données, mais on en fait quoi ? C'est là aussi que l'IA entre en jeu. Je trouve parce que l'IA est capable de traiter cette masse d'informations que nous, on n'est pas capable de traiter avec la même finesse.”

Les verbatims montrent que les données non structurées, comme les commentaires ou les avis, permettent de mieux comprendre les besoins latents des clients. Ludivine explique qu’elles font ressortir des attentes auxquelles l’entreprise n’avait pas pensé. Delphine ajoute que ces données donnent un niveau de détail qu’on n’a qu’en parlant directement aux clients

ou en observant les réseaux sociaux. Par contre, leur volume est difficile à gérer, ce qui rend l'IA utile pour les analyser.

Question 6 : Dans le cas du lancement d'un repositionnement ou d'une personnalisation d'offre, avez-vous déjà utilisé des insights issus des données non structurées pour construire ou ajuster un positionnement ?

Selon Laura Silva, les formulaires de demande de démonstration sont une source précieuse pour identifier les attentes des prospects : "dans ce formulaire de demande de démo, ils nous laissent, ils peuvent, et ont la possibilité de mettre un message et c'est vrai que ça par exemple pour avoir du volume, je le fais plutôt tous les 6 mois. J'analyse avec l'IA, tous les messages qui qui normalement reflètent leurs besoins. Enfin qu'est-ce qu'ils viennent chercher quand ils demandent une démo et ça du coup ça peut se transformer en Catch Line sur le site internet. En thématique d'une campagne Email." (...) Je vais faire un guide que je vais promouvoir sur mon blog parce que je vois que par exemple, le sujet de la facturation électronique, ça revient tout le temps et nous, on n'a pas de contenu dessus alors ça intéresse nos prospects. Ben je vais faire ça. C'est plutôt en termes de contenu, je dirais que ça va impacter."

Tandis que pour, Delphine Laforest elle se repose sur les retours clients recueillis via la force commerciale et l'observation des comportements en ligne : "De mon côté, quand je prenais le temps d'aller interroger nos clients, ou en analysant les cas clients, on recevait énormément de retours précieux via la force commerciale. Eux sont au contact direct du marché et savent remonter des demandes précises : tel type de produit, tel service attendu. Cette remontée d'information, même informelle, est essentielle. Ce n'est pas forcément un process cadré pour lancer un produit, c'est plutôt un travail en continu : on collecte, on note, et on arrive à établir une feuille de route avec toutes les demandes clients. Ensuite, on priorise ces demandes en fonction des manques identifiés, des opportunités et de notre positionnement prix. C'est grâce à ces retours, surtout ceux des commerciaux, qu'on peut réajuster une offre existante ou orienter un développement produit. (...) On peut voir que sur Instagram, les abonnés ne correspondent pas toujours à la cible actuelle de notre produit. Ça révèle l'existence d'un besoin potentiel : si des personnes nous suivent sans être utilisatrices, c'est qu'il y a un sujet à explorer. Ça peut mener à l'identification d'une nouvelle cible, avec des attentes spécifiques, et donc à la définition d'un nouveau besoin."

Dans le cas de Laura Silva, l'usage des données non structurées ne relève pas d'un repositionnement à proprement parler. En analysant avec l'IA les messages laissés par les prospects dans le formulaire de démo, elle cherche avant tout à identifier les sujets les plus demandés afin d'adapter sa stratégie inbound. Cela lui permet de personnaliser les contenus (landing pages, blog, site internet, campagnes email) et de rendre la communication plus pertinente. Il s'agit donc d'une approche essentiellement opérationnelle, centrée sur l'optimisation du discours marketing, plutôt que d'un repositionnement stratégique visant à redéfinir l'image ou la place de l'entreprise sur son marché. Cependant, Delphine Laforest adopte une approche plus stratégique. Elle met en avant les retours du terrain, en particulier ceux de la force commerciale et des réseaux sociaux. Ces informations, recueillies de manière informelle, permettent de repérer des besoins, de prioriser les attentes et d'adapter l'offre en fonction des opportunités et du positionnement prix. Elle souligne aussi que l'analyse des réseaux sociaux peut révéler de nouvelles cibles potentielles, ce qui peut ouvrir la voie à l'identification de nouveaux besoins et à l'ajustement de l'offre. Mais, il est important de préciser que la question n'a pas réellement été traitée. Ni Laura Silva ni Delphine Laforest n'utilisent directement les données non structurées pour initier un véritable repositionnement stratégique de l'entreprise. Leurs démarches s'inscrivent davantage dans une logique d'optimisation du discours ou d'ajustement de l'offre, sans aller jusqu'à redéfinir le positionnement de leur organisation sur le marché.

Question 7 : Pensez-vous que l'exploitation stratégique de ces données non structurées va devenir un levier différenciant dans les années à venir (grâce à l'IA, au NLP, à la personnalisation) et vous permettra donc de gagner des parts de marché face à vos concurrents ?

Pour Pascal Bardot, la réponse est évidente : "Bah oui. Bah en fait, on essaie de les intégrer déjà, mais c'est par manque de temps et de compétences. Si on a la compétence et le temps, forcément on ne peut pas se priver de nouvelles données qui nous font prendre les bonnes décisions. Et justement, ces données non structurées peuvent vraiment faire la différence, parce qu'elles permettent d'anticiper de nouvelles attentes et donc de proposer une offre plus pertinente. À terme, c'est clairement ce qui va nous aider à prendre l'avantage et à gagner des parts de marché face à la concurrence. "

Ludivine Brousse : "Oui, clairement. Pour une startup comme la nôtre, c'est un levier énorme. On n'a pas forcément les mêmes budgets marketing ou R&D que les gros acteurs (...). Avec

l'IA on va pouvoir analyser beaucoup plus finement ce que les gens disent de nous ou de nos concurrents, détecter des tendances émergentes et personnaliser nos offres presque en temps réel.

Laura Silva : “Bah alors moi je je je me dis toujours en fait, si nous, on peut le faire les autres ils veulent le faire, surtout à l'heure de l'IA.”

Les verbatims montrent que les données non structurées sont perçues comme un levier important pour se différencier dans les années à venir. Pascal Bardot explique qu'elles permettent d'anticiper les attentes et de proposer des offres plus pertinentes, ce qui peut donner un avantage concurrentiel. Ludivine ajoute que grâce à l'IA, même une startup peut analyser finement les retours clients et concurrents et personnaliser ses offres presque en temps réel. Laura Silva souligne que si une entreprise est capable d'exploiter ces données grâce à l'IA, il est très probable que ses concurrents fassent la même chose, ce qui limite l'avantage compétitif dans le temps. Finalement, ces données peuvent apporter des éléments de différenciation, mais seulement si elles sont exploitées plus vite et plus efficacement que chez les autres acteurs du marché.

Rappel hypothèse 3 : l'analyse des données non structurées permet d'identifier les besoins latents et de construire un positionnement différenciant difficilement accessible via les données structurées.

Les répondants n'évoquent pas directement la question du repositionnement stratégique, mais les verbatims montrent bien que les données non structurées servent à faire évoluer l'offre. Qu'il s'agisse des recherches sans résultat relevées par Pascal Bardot, des messages analysés par Laura Silva pour enrichir l'inbound marketing ou encore des retours commerciaux et sociaux utilisés par Delphine Laforest, ces données permettent de capter des besoins implicites et d'ajuster produits et services en conséquence. On peut donc dire que l'hypothèse 3 est seulement partiellement validée car ces données aident à détecter des besoins latents et à orienter les choix de développement, mais elles ne mènent pas encore à un repositionnement différenciant. Les données structurées (trafic, taux de conversion, taux de churn...) restent au cœur du pilotage stratégique et constituent la base sur laquelle s'appuient les décisions marketing. Néanmoins, il est important de préciser que l'exploitation combinée des données structurées et non structurées constitue un levier stratégique important, car elle

nourrit la segmentation, le ciblage et l'adaptation de l'offre, qui sont au cœur de la stratégie marketing.

4) Limites de l'étude

Cette recherche comporte toutefois certaines limites qu'il est important de souligner. Tout d'abord, la diversité sectorielle des personnes interrogées (plus de 11 secteurs représentés), bien qu'elle soit enrichissante, elle peut rendre les comparaisons plus complexes et limiter l'identification de leviers d'action propres à chaque secteur. De plus, les répondants présentent des niveaux d'expérience variés, allant de deux à dix ans dans le domaine de la data marketing, ce qui entraîne des différences dans les pratiques, les outils mobilisés et la compréhension des enjeux. Par ailleurs, la majorité des participants sont issus de très grandes entreprises, avec quelques représentants de PME, ce qui influence la vision et les priorités associées au sujet. Enfin, la taille restreinte de l'échantillon ainsi que le recours à une méthodologie qualitative ne permettent pas de généraliser les résultats à l'ensemble des entreprises. Les enseignements tirés doivent donc être interprétés comme exploratoires.

C) Recommandations managériales pour GLS France

Les recommandations qui suivent s'inscrivent dans la continuité de la revue de littérature, des entretiens menés auprès des parties prenantes et de la validation des hypothèses de recherche. Elles visent à répondre à la problématique : *Comment optimiser le processus de collecte de la donnée pour définir une stratégie marketing, dans le cas de GLS France ?*

Afin de répondre à cette problématique appliquée au cas de GLS France, il a été identifié trois axes principaux de recommandations.

1) Structurer l'architecture de données pour soutenir la prise de décision marketing

1.1) Intégrer les données non structurées pour enrichir la stratégie SCP et la différenciation de GLS France avec le Data Lake.

Les données marketing exploitées par GLS sont principalement quantitatives et structurées (comme le chiffre d'affaires, le Net promoter score, l'EBIT, le nombre de colis par jour, les données CRM...) Or, les données non structurées comme les avis en ligne, les feedbacks qualitatifs du service client ou les interactions (commentaires) sur les réseaux

sociaux restent peu utilisées dans la stratégie marketing alors qu'elles pourraient apporter une compréhension plus fine des attentes et des perceptions clients.

En partant de ce constat, je recommande de mettre en place un Data Lake afin de centraliser et stocker ces données non structurées. Cette structure permettra de conserver des informations brutes et variées, qui ne trouvent pas leur place dans un CRM classique, mais qui sont essentielles pour enrichir la connaissance client et construire une vision 360° des clients. En intégrant ces données dans la stratégie, le service marketing pourra aller au-delà d'une simple segmentation classique basée sur des critères transactionnels (panier moyen, chiffre d'affaires, EBITIT ...) mais affiner ses segmentations en tenant compte des émotions, des perceptions et des attentes implicites des clients. Ces insights permettront ensuite d'adapter le ciblage, par exemple en différenciant les messages adressés aux e-commerçants premium, sensibles à la rapidité et à la fiabilité, de ceux destinés aux TPE locales, davantage centrées sur la proximité et l'accompagnement.

Cette meilleure connaissance renforcera directement le positionnement de GLS France en permettant à l'entreprise de se différencier grâce à une approche plus personnalisée. Elle s'inscrit dans la logique de différenciation concurrentielle de Porter, en apportant une valeur perçue supérieure à celle des concurrents. Enfin, la mise en place d'un Data Lake permettra également de rassembler les données non structurées éparpillées (fichiers Excel, enquêtes de satisfaction, réseaux sociaux, retours clients) dans un même espace. Cela rend les informations plus accessibles pour les équipes marketing, qui n'ont plus besoin de passer du temps à chercher ou à consolider manuellement.

Cette structure représente plus qu'un simple outil de stockage mais constitue un socle technologique durable, qui sera capable d'intégrer de nouvelles sources de données à mesure que l'entreprise et l'environnement évoluent (IoT, nouvelles plateformes...) en devenant un outil d'anticipation stratégique. En centralisant et en analysant en continu des données non structurées, GLS peut détecter plus rapidement l'émergence de nouvelles attentes ou tendances de consommation. Cette réactivité permet également d'adapter ses services ou ses messages marketing avant ses concurrents, ce qui permettra de bénéficier d'un avantage compétitif. De plus, la capacité à identifier les besoins latents favorise l'innovation en identifiant des segments de niche ou en proposant des services différenciants, ce qui renforcera naturellement la position de GLS France sur le marché.

Cependant, la mise en place d'un Data Lake requiert des ressources :

- techniques car le choix des outils conditionne l'exploitation des données et un Data Lake mal adapté freinerait la segmentation et l'anticipation du marché, ce qui limite la capacité de GLS à ajuster sa stratégie face à la concurrence.
- financières car un budget insuffisant freinerait l'exploitation stratégique des données et réduirait les opportunités d'innovation marketing. Le stockage de volumes importants de données et l'adoption d'outils adaptés représentent un coût important mais indispensable pour garantir une analyse fiable et exploitable.
- matérielles comme des ordinateurs puissants capables de traiter de gros volumes de données.
- immatérielles car l'absence de compétences en data réduirait la capacité de GLS à transformer les données en leviers stratégiques. Ce sont les savoir-faire, la formation continue et la culture data-driven qui assurent que la donnée brute devienne un outil concret de différenciation marketing.

1.2) Piloter la stratégie marketing grâce à une vision 360° du client avec la Customer Data Platform

Ensuite, les données structurées de GLS sont fragmentées en silos (CRM, suivi de site web, campagnes email et autres outils...). Cette dispersion des données empêche d'avoir une vision complète du client, ce qui limite la capacité à cibler efficacement les campagnes et à personnaliser les messages. Finalement, la stratégie marketing perd en efficacité et a du mal à renforcer durablement la relation client.

Je recommande donc d'adopter une Customer Data Platform (CDP) afin d'unifier l'ensemble des données structurées et non structurées afin de construire une vision 360° du client. Contrairement à un simple CRM, la CDP relie toutes les interactions clients (sur les réseaux sociaux, site web, enquêtes, salons, webinars ...) ce qui permettra d'identifier les profils, les comportements et les parcours utilisateurs.

À court terme, l'adoption d'une CDP permettra surtout une centralisation des données et une simplification des accès pour les parties prenantes internes de la société. Cela donnera une vue immédiate des interactions clients, ce qui facilitera la préparation des campagnes et le suivi des prospects.

À moyen terme, cette centralisation permettra une segmentation plus fine et un ciblage plus pertinent. En effet, en croisant l'ensemble des points de contact, l'entreprise peut identifier plus précisément les comportements et profils de ses clients. Par exemple, il deviendra possible de reconnaître qu'un prospect rencontré en salon est également actif sur LinkedIn et déjà touché par une campagne e-mail. Cette vision permettra d'adapter les messages et les offres en fonction du parcours réel du client, ce qui renforcera la pertinence des actions marketing.

À long terme, la CDP contribuera à une amélioration du R.O.I (retour sur investissement) marketing et à une différenciation stratégique de GLS France. Grâce à la personnalisation renforcée des campagnes, l'entreprise pourra proposer des expériences mieux adaptées aux besoins de chaque segment, ce qui renforcera la satisfaction et la fidélisation.

Néanmoins, l'adoption d'une CDP peut présenter plusieurs limites. L'intégration avec les outils déjà en place peut être compliquée et prendre du temps, et si les données sont incomplètes ou de mauvaise qualité, elles perdent en valeur. L'utilisation de la CDP demande aussi des compétences spécifiques, ce qui peut poser problème si les équipes ne sont pas assez formées ou réticentes au changement.

Enfin, la plateforme offrira à GLS France une certaine innovation dans l'exploitation des données, en faisant par exemple recours à des usages avancés de clustering vus dans la revue de littérature. Il pourra ainsi révéler de nouvelles segmentations à adresser, ce qui rejoint la logique de développement de marché de la matrice d'Ansoff. Cette capacité renforce la stratégie marketing de l'entreprise en permettant d'anticiper les tendances du marché et de définir des actions toujours plus différenciantes face à la concurrence.

Le Data Lake et la CDP sont deux outils complémentaires dont le premier a pour rôle de stocker principalement des données non structurées afin d'enrichir la connaissance client et révéler des attentes implicites. Tandis que la seconde centralise l'ensemble des données (structurées comme non structurées) et fournit une vision à 360° du client, permettant un

ciblage plus précis et une activation marketing plus pertinente. Utiliser seulement un Data Lake revient à accumuler des données difficiles à exploiter, tandis qu'une CDP sans Data Lake donne une vision incomplète du client.

2) Renforcer la gouvernance, la collaboration et la qualité des données pour améliorer la prise de décision marketing

Les entretiens ont montré que la qualité des données marketing repose sur trois dimensions qui sont technologiques, humaines et organisationnelles. Les outils comme le CRM ou les plateformes d'automation aident à structurer et nettoyer les bases, mais leur efficacité dépend surtout du paramétrage et de la rigueur des utilisateurs. Plusieurs répondants (Arline Garin et Jonathan Fanier) ont souligné que des erreurs de saisie ou des champs mal renseignés entraînent une perte immédiate d'opportunités marketing et fragilisent la fiabilité des segmentations. Sans règles communes ni contrôles qualité, les analyses marketing deviennent vite moins fiables, d'autant plus si la collaboration entre services est insuffisante.

Pour cela, je recommande la mise en place d'une gouvernance centralisée, appuyée par un référent "data marketing", et le développement d'une culture de la donnée grâce à la formation continue et à la sensibilisation des équipes. À long terme, cela permet d'ancrer une culture data-driven au sein de GLS France, où la donnée est perçue comme un actif stratégique partagé.

Une gouvernance claire et des processus de qualification sont indispensables pour construire des segmentations pertinentes, produire des tableaux de bord fiables et mener des campagnes différenciantes. Ces deux leviers contribuent au modèle SCP en rendant par exemple les segmentations plus justes grâce à des données cohérentes, ils facilitent le ciblage en orientant les efforts vers les clients les plus stratégiques et renforcent le positionnement en donnant une vision plus précise des attentes. Elle s'inscrit aussi dans la logique de différenciation concurrentielle de Porter, car en fiabilisant la donnée, GLS peut mettre en avant des éléments de valeur perçue supérieurs à ceux de ses concurrents (rapidité, fiabilité...), et ainsi se distinguer autrement que par le prix.

La gouvernance n'est pas une finalité mais un moyen car en améliorant la qualité des données, elle fournit une base fiable qui alimente la réflexion stratégique. Elle est une

composante centrale de la stratégie marketing, en soutenant des décisions plus pertinentes et différenciantes.

3) Exploitation des données (structurées et non structurées) clients pour renforcer la stratégie de pénétration de marché.

Dans un contexte de forte intensité concurrentielle où les acteurs de la livraison express (Chronopost, Colissimo, DHL, Mondial Relay ...) se disputent les mêmes e-commerçants, la fidélité des clients est fragile. Les clients répartissent leurs volumes entre plusieurs transporteurs afin de limiter le risque logistique et de profiter d'offres concurrentes. Cette pratique du « multi-transporteurs » freine la croissance de GLS France, car elle empêche de capter la totalité du potentiel des clients déjà acquis. Dans ce contexte, la stratégie de pénétration de marché proposée par la matrice d'Ansoff semble la plus adaptée. Je recommande donc de développer les ventes des services déjà proposés sur le marché en encourageant les clients à confier davantage de leurs envois à GLS pour augmenter les parts de marché face aux concurrents.

Pour cela, GLS France pourra s'appuyer sur ses données clients pour identifier des leviers de croissance au sein même de son portefeuille actuel. Les données structurées issues du CRM (volumes expédiés, fréquence des envois, poids moyen des colis) permettent de constater qu'un client utilise partiellement les services de GLS. Par exemple, un client expédiant 10 000 colis par mois peut n'en confier que 6 000 à GLS, ce qui révèle un potentiel inexploité de 4 000 colis. Cela suggère qu'il répartit ses flux entre plusieurs transporteurs. Cependant, ces données quantitatives seules ne suffisent pas à expliquer pourquoi le client n'accorde pas la totalité de ses expéditions à GLS. C'est ici que les données qualitatives jouent un rôle important, car elles permettent de comprendre le "pourquoi" du comportement multi-transporteurs. Elles montrent si le partage des volumes vient d'une insatisfaction liée à des retards, au suivi colis, d'une recherche de prix plus bas, à une attente de solutions plus écologiques... Cette compréhension ne se limite pas aux chiffres, mais aide à adapter le ciblage et à répondre plus précisément aux attentes de chaque client.

Le croisement de ces deux types de données permettra alors d'enrichir la segmentation. Plutôt que de considérer l'ensemble des clients "multi-transporteurs" comme un bloc unique, GLS peut les classer selon leur potentiel (par exemple : volumes confiés à DPD, fréquence des envois, marge générée) mais aussi selon leur niveau de satisfaction et

leur sensibilité à certains attributs du service. On pourra donc établir plusieurs sous-segments :

- ❖ Les clients “à fort potentiel et insatisfaits” sur lesquels il sera nécessaire et rapidement, d’intervenir avec des offres correctives. Ces clients représentent une priorité stratégique pour GLS France, car ils expédient déjà des volumes importants mais en confient une grande partie à la concurrence.
- ❖ Les clients “à potentiel moyen mais fidèle” regroupent des clients déjà satisfaits des services GLS et relativement réguliers dans leurs envois, mais dont le volume reste inférieur à leur capacité maximale. Ils représentent une base solide sur laquelle construire une croissance progressive.
- ❖ Les “clients à faible potentiel” concernent les clients qui envoient peu de volumes et génèrent un apport économique limité. Même s’ils participent à l’activité globale de GLS, leur potentiel de développement reste faible. Pour ce segment, il serait inefficace d’investir des ressources commerciales lourdes. Bien qu’ils puissent à l’avenir devenir de gros potentiels.

Cette méthode de segmentation avancée, permet de rendre la pénétration de marché plus sélective et donc plus efficace. Sur le plan opérationnel, cela se traduit par des actions marketing différenciées. Un client identifié comme sensible au prix pourra se voir proposer une remise dégressive incitant à centraliser davantage ses volumes, tandis qu’un client insatisfait du suivi bénéficiera d’un reporting personnalisé ou d’un accès prioritaire au service client. L’exploitation de la donnée permet donc d’adapter le mix marketing en fonction du profil et des attentes de chaque segment, ce qui dépasse la simple logique de prix pour intégrer une véritable stratégie de fidélisation et de création de valeur.

La réussite de cette recommandation repose sur une mise en œuvre progressive. La première étape consiste à assurer la fiabilité des données clients existantes. Donc cela implique un nettoyage des bases CRM (vérification des adresses email, numéros de téléphone, cohérence des volumes déclarés) ainsi que la mise en place de règles communes de saisie et de contrôle, comme vu dans la partie sur la gouvernance. La désignation d’un référent “data marketing” garantirait l’harmonisation des pratiques entre les équipes commerciales et marketing. Cette étape est indispensable car il est nécessaire de rappeler que sans données fiables, toute tentative de segmentation avancée risque d’être biaisée.

Ensuite, une fois les données consolidées et gouvernées, il devient possible de mettre en place une segmentation fine au sein d'une Customer Data Platform (CDP). Celle-ci doit intégrer à la fois les données structurées (volumes expédiés, fréquence des envois, poids moyen des colis) et les données non structurées (retours clients, verbatims, enquêtes de satisfaction). La dernière étape sera de piloter cette stratégie à travers des indicateurs clés de performance dont :

- ❖ L'attrition qui correspondra à la diminution des volumes confiés par un client à GLS sur une période donnée. Ce KPI constituera un indicateur d'alerte, car il révélera un risque de désengagement qui peut être lié à une insatisfaction, à une réorganisation logistique ou à une tentation d'essayer un concurrent.
- ❖ Le taux de centralisation qui mesurera la part des volumes expédiés confiée à GLS par rapport au volume global d'un client travaillant avec plusieurs transporteurs. Il permettra d'évaluer la capacité de GLS à devenir le partenaire logistique privilégié et à capter une part croissante des flux.
- ❖ Enfin, le Net Promoter Score (NPS) qui complètera ces indicateurs en suivant l'évolution de la satisfaction client en fonction des actions réalisées.

Pour finir, l'impact stratégique de cette approche ne sert pas qu'à augmenter les volumes confiés. En favorisant la centralisation des flux, GLS France réduit le risque d'attrition, car un client qui confie l'essentiel de ses expéditions devient moins enclin à se tourner vers la concurrence. Cette fidélisation génère par ailleurs une création de valeur durable avec d'une part la diminution des coûts d'acquisition liés à la conquête de nouveaux clients, d'autre part en augmentant la customer lifetime value (CLV). Cette logique de pénétration renforce le positionnement de GLS comme partenaire privilégié. Elle devient non seulement un moyen de sécuriser les volumes, mais aussi un levier différenciant, en offrant une expérience client mieux adaptée que celle des concurrents focalisés sur une logique de prix ou de volume.

Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif de répondre à la question suivante : Comment optimiser le processus de collecte de la donnée pour définir une stratégie marketing : le cas de GLS France ? Cette question est apparue comme un enjeu majeur pour comprendre et améliorer la stratégie marketing de GLS France, en effet la donnée occupe aujourd'hui une grande place dans le marketing, mais son exploitation reste souvent limitée ou mal organisée. Pour y répondre, j'ai construit ce travail en deux étapes avec dans un premier temps une revue de littérature pour comprendre les concepts liés à la donnée et à la stratégie marketing, puis une étude empirique menée à partir d'entretiens auprès de professionnels pour explorer différentes hypothèses.

À travers la revue de littérature, il ressort que les modèles classiques comme la matrice d'Ansoff ou les stratégies génériques de Porter conservent toute leur pertinence pour orienter les choix de croissance et de différenciation. Mais leur mise en œuvre est transformée par le digital et le développement du big data. De la même manière, la démarche SCP (Segmentation, Ciblage, Positionnement), longtemps fondée sur des critères classiques, s'est enrichie grâce aux nouvelles données sur internet, IOT etc... Ces évolutions rendent possible un ciblage beaucoup plus fin, allant jusqu'au « one-to-one », et permettent d'affiner le positionnement en tenant compte d'attentes parfois implicites des clients.

La donnée renforce les approches marketing existantes en les rendant plus fiables et plus opérationnelles. Elle ouvre de nouvelles perspectives, notamment à travers l'hypermersonnalisation et l'anticipation des besoins. Les cas de Coca-Cola et Carrefour illustrent cette évolution où la donnée a permis de passer d'un marketing de masse à des approches individualisées, voire même à des logiques de co-crédation de valeur avec les consommateurs et les partenaires. Cela montre que l'usage de la donnée ne se limite pas à une dimension opérationnelle, mais qu'il influence aussi les conditions de compétitivité et la manière dont les entreprises construisent leur proposition de valeur.

En complément, il est important de souligner l'importance des méthodes d'analyse exploratoires dans les stratégies marketing. Le clustering constitue une nouvelle approche de la segmentation puisqu'il permet de regrouper automatiquement des individus présentant des comportements similaires, sans définir en amont les critères de segmentation. Cette démarche permet de mettre en évidence des segments parfois inattendus et d'enrichir la compréhension

du marché au-delà des approches classiques. De son côté, l'analyse en composantes principales (ACP) permet de regrouper des informations dispersées et de mettre en évidence de grandes tendances, comme l'importance accordée au prix ou au plaisir d'achat. En révélant ces dimensions clés, elle aide les entreprises à mieux comprendre ce qui influence réellement les comportements et à adapter leur ciblage, leur positionnement et plus largement leurs choix stratégiques.

Néanmoins, la littérature souligne que cette évolution vers un marketing data-driven repose sur la qualité et la gouvernance des données. Des données incomplètes, obsolètes... risquent de biaiser les analyses et de fragiliser la prise de décision. De même que les infrastructures comme le cloud, les data warehouses ou les data lakes ne représentent une réelle valeur que si elles sont mises au service d'objectifs marketing clairement définis. En d'autres termes, l'usage de la donnée doit être aligné avec la stratégie globale de l'entreprise, qu'il s'agisse d'acquisition, de fidélisation ou de différenciation.

À travers quinze entretiens réalisés auprès de professionnels du marketing et de la data, issus de secteurs variés et occupant des fonctions opérationnelles ou stratégiques, plusieurs enseignements majeurs ont émergé.

La première hypothèse, selon laquelle la flexibilité des bases de données facilite l'intégration de nouveaux indicateurs et permet une meilleure adaptation de la stratégie marketing, a été partiellement validée. Les entretiens montrent que des systèmes rigides, souvent liés à la dépendance aux outils internes et à la lourdeur des relations avec les équipes IT, freinent la capacité des marketeurs à intégrer rapidement de nouvelles informations. Toutefois, lorsque les entreprises disposent d'infrastructures plus agiles, comme les data lakes ou l'utilisation d'API, elles parviennent à centraliser et à exploiter des données issues de sources diverses. Cette flexibilité leur offre une forte réactivité et la possibilité d'affiner la segmentation ou de personnaliser leurs campagnes. À l'inverse, les entreprises aux systèmes plus cloisonnés voient leur stratégie limitée par une exploitation incomplète de la donnée.

La deuxième hypothèse, portant sur l'impact des processus opérationnels sur la qualité de la donnée, a été largement confirmée. Les répondants soulignent que la fiabilité de l'information repose sur une combinaison entre outils technologiques, pratiques humaines et gouvernance organisationnelle. Les CRM, plateformes d'automatisation et solutions d'IA contribuent au nettoyage et à l'enrichissement des bases, mais leur efficacité dépend

directement de la rigueur des équipes et de la clarté des règles de gestion mises en place. Les entretiens révèlent également que les frictions entre équipes, lorsqu'elles ne sont pas surmontées, ne compromettent pas seulement la qualité des données mais limitent aussi la capacité de l'entreprise à segmenter efficacement, à personnaliser ses campagnes et, plus largement, à ajuster sa stratégie de manière réactive. En ce sens, la qualité des processus opérationnels est bien un facteur stratégique, puisqu'elle conditionne la pertinence des décisions marketing et l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Enfin, la troisième hypothèse, selon laquelle l'exploitation des données non structurées permet d'identifier des besoins latents et de construire un positionnement différenciant, n'a été validée que partiellement. Les entretiens montrent que ces données (commentaires clients, avis en ligne, verbatims, interactions sociales) offrent effectivement un niveau de finesse supérieur pour comprendre les attentes implicites des consommateurs. Elles sont mobilisées pour enrichir des contenus marketing, ajuster une offre ou prioriser des fonctionnalités dans le cadre du développement produit. Cependant, leur utilisation est secondaire par rapport aux données structurées et reste cantonnée à des ajustements opérationnels plutôt qu'à un véritable repositionnement stratégique. L'enjeu réside donc moins dans leur disponibilité que dans la capacité des entreprises à les traiter et à les intégrer dans une réflexion marketing de long terme.

A travers la combinaison des apports théoriques et des résultats de l'étude, trois leviers sont, selon moi, indispensables pour renforcer la stratégie marketing de GLS.

La fiabilité est le premier levier. Sans données fiables, les décisions perdent en pertinence. Une donnée mal renseignée peut fausser une segmentation ou un ciblage et donc réduire l'efficacité d'une campagne. Pour GLS, il s'agit de s'appuyer sur de bons outils, mais aussi sur des processus clairs et une formation continue afin de garantir des informations solides pour orienter les décisions marketing.

Le deuxième levier est la différenciation. Les données structurées, comme les indicateurs de trafic ou les taux de conversion, restent importantes, mais elles ne suffisent pas pour se démarquer sur un marché concurrentiel. Tandis que les données non structurées, apportent une valeur supplémentaire. Leur exploitation peut aider GLS à anticiper de nouveaux besoins, à adapter son offre et à proposer des services innovants, que ce soit pour les e-commerçants ou pour les destinataires finaux.

Enfin, la capacité d'adaptation constitue le troisième levier. Dans un marché qui change rapidement, les entreprises doivent être capables d'intégrer de nouveaux indicateurs et de réagir vite aux évolutions des clients et de l'environnement. L'adaptabilité repose donc sur deux éléments dont des outils suffisamment souples pour faire évoluer les données, et une organisation où les équipes partagent une culture orientée data. Pour GLS, renforcer cette agilité serait une façon de rester compétitif et de continuer à se différencier face aux concurrents.

Enfin, à plus long terme, GLS pourrait s'inspirer de la Blue Ocean Strategy (exposée par W. Chan Kim et Renée Mauborgne), qui consiste à créer de nouveaux espaces de marché plutôt que de rester dans une concurrence frontale avec les autres transporteurs. Dans le transport, la plupart des acteurs cherchent à se différencier principalement par des critères classiques comme le prix ou la rapidité. En adoptant une logique d'océan bleu, GLS pourrait dépasser ces critères et imaginer des services innovants qui redéfinissent l'expérience client et ouvrent de nouvelles opportunités de croissance. La donnée sera bien entendu un levier primordial, puisqu'elle permettra de détecter des attentes émergentes ou implicites des clients et d'orienter le développement de nouvelles offres stratégiques, à condition toutefois que sa qualité soit garantie.

Bibliographie / Webographie

Ouvrages

- Baynast, A. de, Lendrevie, J., & Lévy, J. (2021). Chapitre 13. La segmentation clients. *Livres en Or*, 13, 752-779.
- Belamich, S., & Ingarao, A. (2021). Fiche 11. La démarche SCP (Segmentation Ciblage Positionnement). *Fiches*, 101-104.
- Berti-Équille, L. (2012). La qualité et la gouvernance des données au service de la performance des entreprises. *Informatique et SI, RTA*. Éditions Lavoisier.
- Brasseur, C. (dir.) (2016). *Enjeux et usages du big data*. (2e éd.). Lavoisier.
- Delacroix, E., Debenedetti, A., & Sabri, O. (2014). *Maxi fiches de Marketing—2e éd.*
- Durand, T. (2020). 8. Le marketing. *Les fondamentaux business*, 2, 223-259.
- Durand-Mégret, B., & Laethem, N. V. (2022). Outil 10. Les critères de segmentation 360°. *BàO La Boîte à Outils*, 4, 36-37.
- Estay, C., Rey, F., & Steffan, L. (2021). Section 3. Les stratégies de croissance. *Gestion*, 145-149.
- Hirth, J. (2017). *Le data marketing*. Paris : Éditions Eyrolles.
- Jean, A. (2024). Chapitre V. Les algorithmes implicites. *Que sais-je ?*, 67-84.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., & Vandercammen, M. (2022). Chapitre 8. Le marketing piloté par les données. *Marketing*, 155-168.
- Laethem, N. V., & Durand-Mégret, B. (2019). Outil 51. La matrice d'Ansoff. *BàO La Boîte à Outils*, 3, 150-151.

Lanore, P. (2023). 5. Matrice Ansoff. Développement personnel, 61-73.

Lanqueur, A., & Kherbachi, H. (2019). Le marketing devient digital. *Management & Sciences Sociales*, 26(1), 51-59.

Lévy, M. (2021). Sortez vos données du frigo. Une entreprise performante avec la Data et l'IA.

Mourre, M.-L. (2021). Chapitre 3. La stratégie marketing. In *Marketing* (Vol. 2, p. 86-115). Dunod.

Pornon, H. (2015). SIG. La dimension géographique du système d'information.

Reynaud, E. (2009). La création de valeur en stratégie. *Revue française de gestion*, 196(6), 107-111.

Vas, A. (2024). Chapitre 8. Sept stratégies dans l'espace concurrentiel. Les fondamentaux business, 219-246.

Livres blancs

DataValue Consulting. (2022). *Feuille de route d'une stratégie de Data Management: facteurs de succès, bonnes pratiques, technologies*. DataValue Consulting. Consulté le 18 avril 2025 à l'adresse <https://8316412.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8316412/Livre%20Blanc/DVC-Livre-Blanc-Feuille-route-stratégie-data-management-2022.pdf>

Podcasts

Splunk, L. P. de. (2023, août 21). *La stratégie data driven de Carrefour pour devenir une DigitalRetail company – Les Podcasts de Splunk – Podcast*. Podtail. <https://podtail.com/fr/podcast/les-podcasts-de-splunk/la-strategie-data-driven-de-carrefour-pour-devenir/>

Sites web

A, E. (2024, juillet 24). Point2Web. Point2Web. Consulté le 24 juillet 2025

<https://point2web.com/>

Analyse des données démographiques comment utiliser l'analyse des données

démographiques pour une optimisation efficace de la segmentation client. (s. d.).

FasterCapital. Consulté le 24 juillet 2025, à l'adresse

<https://fastercapital.com/fr/contenu/Analyse-des-donnees-demographiques---comment-utiliser-l-analyse-des-donnees-demographiques-pour-une-optimisation-efficace-de-la-segmentation-client.html>

Capgemini Consulting & ESSEC (2016, décembre). Hyper-personnalisation vs. segmentation

: A-t-on encore besoin de segmenter les clients à l'ère du Big Data ? Chaires Vente et

Stratégie Marketing, Communication et Stratégies de Marque, ESSEC; Consulté le 24 juillet 2025

[https://info.essec.edu/rs/510-EPM-108/images/Hyperpersonnalisation%20vs%20Segmentation_18-11%20\(1\).pdf](https://info.essec.edu/rs/510-EPM-108/images/Hyperpersonnalisation%20vs%20Segmentation_18-11%20(1).pdf)

Data marketing : Guide complet pour booster votre stratégie. (s. d.). DinMo. Consulté le 24

juillet 2025, à l'adresse

<https://www.dinmo.com/fr/strategie-marketing/data-marketing/>

Des données qualifiées en seulement 4 étapes : Le graal du marketeur. (s. d.). Consulté le 24

juillet 2025, à l'adresse

<https://culture-data.cartegie.com/marketing/une-base-de-donnees-qualifiee-en-4-etapes>

Données comportementales : Boostez votre segmentation ! (s. d.). Consulté le 25 juillet 2025,

à l'adresse

<https://www.media-link.fr/comment-les-donnees-comportementales-ameliorent-elles-la-segmentation-marketing/>

Données Non Structurées : Typologie et Méthodes de Gestion. (2025, mai 4). Consulté le 25 juillet 2025. <https://timetodata.com/fr/donnees-non-structurees>

Données Structurées : Organisation et Formats Standards. (2025, mai 4). Consulté le 25 juillet 2025. <https://timetodata.com/fr/donnees-structurees>

La culture data, levier du pilotage par la donnée. (2024, mai 28). Consulté le 25 juillet 2025.

Hbrfrance.fr.

<https://www.hbrfrance.fr/innovation/la-culture-data-levier-du-pilotage-par-la-donnee-60584>

La différence entre segmentation et clustering | Acquia. (s. d.). Consulté le 25 juillet 2025, à

l'adresse

<https://www.acquia.com/fr/blog/difference-between-segmentation-and-clustering>

L'analyse en composantes principales – Marketeur Expert. (s. d.). Consulté 25 août 2025, à

l'adresse <https://www.marketeurexpert.fr/lanalyse-en-composantes-principales/>

Les clés pour devenir une entreprise data-driven. (s. d.). OpenClassrooms for Business - Blog.

Consulté le 26 juillet 2025., à l'adresse

<https://talents.openclassrooms.com/blog/les-cles-pour-devenir-une-entreprise-data-driven>

Les entreprises qui maîtrisent leurs données sont plus rentables. (2023, novembre 15).

Capgemini France. Consulté le 26 juillet

2025.<https://www.capgemini.com/fr-fr/actualites/communiques-de-presse/selon-le-rapport-du-capgemini-research-institute-les-entreprises-qui-maitrisent-lexploitation-et-valorisent-leurs-donnees-sont-plus-rentables/>

Marketing data warehouse : Le guide ultime. (s. d.). DinMo. Consulté le 26 juillet 2025., à

l'adresse

<://www.dinmo.com/fr/modern-data-stack/outils-mds/marketing-data-warehouse/>

Matrice d'Ansoff : En quoi ça consiste ? (2023, septembre 12). IONOS Startup Guide.

Consulté le 26 juillet 2025.

<https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/matrice-ansoff/>

Murin, B. (2025, mars 30). Comment utiliser les données psychographiques pour affiner votre ciblage. Social Média Pro. Consulté le 26 juillet 2025.

<https://socialmediapro.fr/comment-utiliser-les-donnees-psychographiques-pour-affiner-votre-ciblage/>

Pourquoi qualifier sa base de données clients ? (s. d.). Avanci. Consulté le 24 juillet 2025., à l'adresse

<https://www.avanci.fr/expertises/intelligence/profiling/pourquoi-qualifier-sa-base-de-donnees-clients/>

Qu'est-ce que l'analyse de cluster en marketing ? | Adobe France. (s. d.). Consulté le 24 juillet 2025, à l'adresse <https://business.adobe.com/fr/blog/basics/cluster-analysis>

Riley, C. (s. d.). Le cloud computing révolutionne le marketing : Découvrez ses avantages incontournables. Seestudio.fr. Consulté le 24 juillet 2025, à l'adresse

<https://seestudio.fr/le-cloud-computing-revolutionne-le-marketing-decouvrez-ses-avantages-incontournables/>

Strategie de marketing comportemental comment utiliser les donnees comportementales pour creer des campagnes marketing plus engageantes et plus pertinentes. (s. d.). μ FasterCapital. Consulté le 24 juillet 2025., à l'adresse

<https://fastercapital.com/fr/contenu/Strategie-de-marketing-comportemental---comment-utiliser-les-donnees-comportementales-pour-creer-des-campagnes-marketing-plus-engageantes-et-plus-pertinentes.html>

Stratégie de pénétration : Définition, avantages et exemples à succès. (s. d.). DinMo. Consulté le 26 juillet 2025., à l'adresse

<https://www.dinmo.com/fr/strategie-marketing/marketing-mix/strategie-penetration/>

Tayo-Odeshilo, D. Y. (2025, avril 19). Segmentation géographique : Le guide complet (avec exemples). Consulté le 25 juillet

2025. <https://www.squeezegrowth.com/fr/geographic-segmentation/>

Types de données à collecter en marketing. (2023, mai 15). Consulté le 26 juillet 2025.

<https://pro.webikeo.fr/blog/differents-types-de-donnees-a-collecter-en-marketing/>

Why Ensuring Data Quality is Key to Marketing Success | Marketing Evolution. (s. d.).

Consulté le 24 juillet 2025., à l'adresse

<https://www.marketingevolution.com/knowledge-center/data-quality-key-to-marketing-success>

s

Table des matières

Glossaire.....	2
Introduction.....	3
A. Le marketing à l'ère de la data.....	6
1) Les stratégies marketing.....	6
1.1 La démarche SCP.....	7
1.1.1) La segmentation.....	7
1.1.2) Le ciblage.....	10
1.1.3) Le positionnement.....	12
2.1 Les stratégies de développement.....	13
2.1.1 La matrice Ansoff.....	13
2.1.2 Les stratégies génériques de Porter.....	16
2) Les fondations d'une stratégie marketing orientée data.....	19
2.1) D'un marketing traditionnel à un marketing data driven.....	19
2.2) La qualité des données comme pilier d'une stratégie marketing data driven.....	21
2.3) La qualification des données.....	23
2.4) Cloud computing, Data Warehouse et Data Lake : des architectures conçues pour servir la stratégie marketing..	25
2.4.1) Le socle de données, pilier stratégique pour activer la donnée marketing.....	25
2.4.2) Data Warehouse vs Data Lake.....	26
3) Activation stratégique de la donnée marketing.....	27
3.1) La nature et les sources des données à mobiliser au service des stratégies marketing.....	28
3.2) L'analyse exploratoire au service des stratégies marketing.....	33
3.2.1) Le clustering.....	33
3.2.2) L'ACP (analyse en composante principale).....	34
4) Cas d'usage de la donnée dans l'optimisation de la stratégie marketing.....	34
4.1) Le cas de la société Carrefour dans l'hyperpersonnalisation de ses offres.....	35
B. Application empirique.....	36
1) Problématique et hypothèses.....	36
2) Méthodologie.....	38
3) Présentation et analyse des résultats.....	39
3.1) Tableaux de bord sur le panel des interrogés.....	40
3.2) Analyse de l'hypothèse 1 (Panel A).....	42
3.3) Analyse de l'hypothèse 2 (Panel A).....	51
3.4) Analyse de l'hypothèse 3 (Panel B).....	60
4) Limites de l'étude.....	68
C) Recommandations managériales pour GLS France.....	68
1) Structurer l'architecture de données pour soutenir la prise de décision marketing.....	68
1.1) Intégrer les données non structurées pour enrichir la stratégie SCP et la différenciation de GLS France avec le Data Lake.....	68
1.2) Piloter la stratégie marketing grâce à une vision 360° du client avec la Customer Data Platform.....	70
2) Renforcer la gouvernance, la collaboration et la qualité des données pour améliorer la prise de décision marketing..	72
3) Exploitation des données (structurées et non structurées) clients pour renforcer la stratégie de pénétration de marché...	73
Conclusion.....	76
Bibliographie / Webographie.....	80
Table des matières.....	86
Table des figures.....	87
Table des annexes.....	88

Table des figures

Figure 1 : Profilage de consommateurs en segment d'un.....	10
Figure 2 : Planification stratégique et évaluation des options de développement.....	14
Figure 3 : Les stratégies génériques de Porter.....	17
Figure 4 : Approche de la segmentation marketing dans le temps selon l'exemple de Coca-Cola.....	20
Figure 5 : Famille d'indicateurs selon Christophe Brasseur.....	22
Figure 6 : Différence entre la segmentation et le clustering.....	34
Figure 7 : Fonctions des participants de l'étude.....	40
Figure 8 : Entreprises représentées dans l'échantillon.....	40
Figure 9 : Diversité sectorielle des répondants.....	41
Figure 10 : Répartition des répondants selon leur expérience professionnelle.....	41
Figure 11 : Caractéristiques individuelles des répondants (Panels A et B).....	41
Figure 12 : Liste des outils cités lors des différents entretiens, leurs rôles et spécificités.....	44
Figure 13 : Nuage de mots des éléments qui ont le plus d'impact dans la qualité de la donnée.....	51
Figure 14 : Répartition perçue de l'influence entre les outils et l'humain selon les répondants.....	57

Table des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien semi directif Panel A	90
Annexe 2 : Guide d'entretien semi directif Panel B	91
Annexe 3 : Fiche d'entretien d'Arline GARIN Panel A.....	92
Annexe 4 : Fiche d'entretien Laura SILVA Panel B.....	104

Conservatoire National des Arts et Métiers

Équipe Pédagogique Nationale Stratégies

Institut des Cadres Supérieurs de la Vente



Mémoire

Master droit, économie et gestion Mention marketing vente Parcours
marketing intégré dans un monde digitalisé - 2^{ème} année

Auditeur : M.Ryan Dinh

Le 10 juillet 2025

Annexe

Vers une stratégie marketing data-driven : optimisation de la collecte de données chez GLS France

Comment optimiser le processus de collecte de la donnée pour définir une stratégie marketing
: le cas de GLS France ?

Jury 1 :

M. Jérôme LARTIGAU, Président du Jury, Maître de Conférences au
Cnam-Paris

Thibault CELDRAN, Formateur-consultant à l'IPST-Cnam Toulouse

Mme. Marie-Pierre GENAILLE, Responsable filière à l'IPST-Cnam Toulouse

Tuteur de Projet :

Mme. Afifa Bouguerra, Maître de Conférences à UT Capitole

Annexe 1 : Guide d'entretien semi directif Panel A

Guide d'entretien - Master 2 Marketing - CNAM	
Votre Nom & Prénom	
Métier	
Entreprise	

- Pouvez-vous me décrire comment se déroule le processus de collecte et de traitement des données marketing dans votre entreprise ?
- Comment décrivez-vous vos bases de données marketing ?
- Avez-vous déjà été confronté à des limites liées à une structuration trop rigide des données ? Si oui, comment cela a-t-il pu limiter vos actions marketing ?
- Comment intégrez-vous de nouveaux indicateurs, comme ceux issus des comportements des utilisateurs ou des réseaux sociaux, dans votre stratégie marketing ? Qu'est-ce qui rend cette intégration simple ou complexe selon vous ?
- Quels sont selon vous, les éléments qui ont le plus d'impact sur la qualité de la data marketing ?
- A quel point les outils technologiques que vous utilisez (CRM, DMP, plateformes d'automatisation...) améliorent-ils la qualité des données marketing dans votre entreprise ?

- Comment se passe la collaboration entre les équipes marketing, commerciales, techniques au sujet de la data ? Y a-t-il des points de friction éventuels ?
- A votre avis, qu'est-ce qui influence le plus la qualité des données marketing dans votre entreprise : les outils, la manière dont les équipes travaillent ensemble ou les deux ?
- Quelles sont, selon vous, les meilleures pratiques pour garantir une donnée utile et exploitable pour construire une stratégie marketing efficace ?

Annexe 2 : Guide d'entretien semi directif Panel B

Guide d'entretien - Master 2 Marketing - CNAM	
Votre Nom & Prénom	Laura
Métier	Directrice marketing
Entreprise	Dashdoc

- Pouvez-vous me décrire comment se déroule le processus de collecte et de traitement des données marketing dans votre entreprise ?
- Quels types de données utilisez-vous le plus souvent pour orienter vos grandes décisions stratégiques en marketing (par ex. : des données structurées comme des indicateurs de performance, CRM, tendances de marché, données qualitatives) ?
- Avez-vous déjà rencontré des difficultés à utiliser certaines données à cause de la façon dont elles étaient organisées ? Si oui, en quoi cela a-t-il freiné vos actions marketing ?
- Quelles méthodes ou sources de données utilisez-vous pour identifier les besoins clients non exprimés ou émergents ?
- Pensez-vous que les données non structurées (commentaires, verbatims, avis) offrent un accès plus fin à ces besoins que les données structurées ? Pourquoi ?
- Dans le cas du lancement d'un repositionnement ou d'une personnalisation d'offre, avez-vous déjà utilisé des insights issus des données non structurées pour construire ou ajuster un positionnement ?
- Pensez-vous que l'exploitation stratégique de ces données non structurées va devenir un levier différenciant dans les années à venir (grâce à l'IA, au NLP, à la personnalisation) et vous permettra donc de gagner des parts de marché face à vos concurrents ?
- À votre niveau, quels sont les facteurs qui, selon vous, ont le plus d'impact sur la qualité des données marketing que vous utilisez pour vos décisions stratégiques ? (fiabilité technique, culture data, rigueur des équipes, gouvernance)

- Quel rôle joue, selon vous, la collaboration entre les équipes (marketing, commerciales, informatiques...) dans la qualité des données que vous exploitez ? La coopération est-elle fluide ? Existe-t-il des points de friction ou des déperditions de données ?
- Avez-vous déjà constaté des cas ou des dysfonctionnements dans la collaboration entre les équipes qui ont dégradé la qualité ou l'exploitabilité de la donnée ? (leads mal qualifiés, indicateurs mal interprétés)
- Dans votre expérience, pouvez-vous hiérarchiser les facteurs d'influence sur la qualité de la donnée marketing en notant de 1 à 4 les éléments suivants : les outils, la gouvernance, la collaboration ou la culture d'entreprise ? (1 étant le facteur ayant le plus d'influence sur la donnée marketing)
- Quelles pratiques observées ou testées permettent d'assurer la fiabilité, la cohérence ou l'utilité des données dans un cadre stratégique ? (des référents data, des audits...)

Annexe 3 : Fiche d'entretien d'Arline GARIN Panel A

Prénom & Nom	Arline GARIN
Entreprise	Capgemini
Années d'expériences	5 ans
Secteur	Conseil
Durée de l'entretien	30 mins
Date de l'entretien	17 avril 2025
Canal de contact	Linkedin

Q1

Pouvez-vous me décrire comment se déroule le processus de collecte et de traitement des données marketing dans votre entreprise ?

Ryan Dinh : Pouvez-vous me décrire comment se déroule le processus de collecte et de traitement des données marketing dans votre entreprise ou dans vos expériences précédentes ?

Arline Garin Garin : Alors, la collecte et le traitement... C'est très large comme question. Mais dans les grandes lignes, chaque entreprise a ses propres méthodes. Majoritairement, les sources principales sont le site internet et les réseaux sociaux, ainsi que les publicités sur les moteurs de recherche, surtout Google et un peu Bing.

En B2B, ce sont aussi des sources importantes les salons, les webinars, etc., qui permettent de collecter beaucoup de données.

Pour le traitement, dans toutes les entreprises où j'ai travaillé, les données arrivent dans le CRM, souvent Salesforce. Ce CRM est relié à un outil de marketing automation, comme Salesforce Marketing Cloud, Pardot (rebaptisé Account Engagement), HubSpot, ou d'autres outils.

Quand un nouveau lead arrive, sa prise en charge dépend des process propres à chaque entreprise : soit le marketing fait du nurturing via l'outil de marketing automation pour compléter les données avant de transférer au commercial, soit le commercial contacte directement le lead.

Ryan Dinh : Très intéressant. Quand vous collectez les données via le site internet, c'est par le CMS ou via Google Analytics par exemple ?

Arline Garin Garin : Un peu des deux. Dans les outils marketing, on peut connecter les CMS pour récupérer des données comme les pages visitées, le temps passé, donc suivre le parcours du visiteur.

Dans les outils de marketing automation, on a généralement des données plus fiables que via Google Analytics. Je n'ai jamais configuré Google Analytics moi-même, donc je ne sais pas comment c'est implanté exactement, mais je sais qu'on n'aurait jamais toutes les données souhaitées. Alors qu'avec des outils comme Marketing Cloud ou HubSpot, on retrouve facilement les parcours visiteurs avec des reports natifs très complets et rapides.

Ryan Dinh : OK, donc finalement, toutes les données récoltées via salons, webinars, réseaux sociaux, etc., sont centralisées dans Salesforce ?

Arline Garin Garin : Oui, exactement, dans le CRM.

Ryan Dinh : Et vous utilisez ensuite des outils marketing pour traiter ces informations ?

Arline Garin Garin : Oui, tout à fait

<p>Q2</p>	<p>Comment décririez-vous vos bases de données marketing ?</p>	<p>Ryan Dinh : Quand tu collectes toutes ces données, peux-tu me décrire comment sont organisées tes bases de données marketing ?</p> <p>Arline Garin Garin : Oui, bien sûr. Les données sont classées par sources. Par exemple, dans les outils de marketing automation, il y a beaucoup de champs dynamiques. Le champ principal est la source du contact : si la source est un webinar, alors les champs disponibles à compléter seront spécifiques à un webinar. Si la source vient de Google Ads, les champs seront différents.</p> <p>Ryan Dinh : Est-ce que tu mixes les données provenant de webinars avec celles des réseaux sociaux ? Est-ce que les colonnes dans ta base sont rigides ou flexibles ?</p> <p>Arline Garin Garin : Non, ce n'est pas rigide. Les champs s'adaptent en fonction de la source.</p> <p>Ryan Dinh : OK, et la structure globale ?</p> <p>Arline Garin Garin : Chaque contact a une fiche contact liée à une fiche entreprise — en général, l'entreprise du contact. Cette fiche entreprise regroupe tous les contacts associés, ainsi que les fiches de vente ou opportunités. Ces trois objets (contact, entreprise, vente) sont liés, ce qui permet de faire des croisements de données puissants et d'avoir des reportings ciblés pour répondre aux besoins managériaux.</p>
------------------	--	---

<p>Q3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous déjà été confronté à des limites liées à une structuration trop rigide des données ? Si oui, comment cela a-t-il pu limiter vos actions marketing ? 	<p>Ryan Dinh : En continuité, as-tu déjà été confrontée à des limites dues à une structuration trop rigide des données ?</p> <p>Arline Garin Garin : Oui, ça m'est arrivé.</p> <p>Ryan Dinh : Ah, peux-tu m'en dire plus ?</p> <p>Arline Garin Garin : Eh bien, ça dépend beaucoup de l'entreprise et de la relation avec le département IT. Dans mon quotidien, ce qui est compliqué, ce sont justement ces relations avec les équipes IT qui ont des modèles très rigides. Il faut se cantonner au modèle de données défini et si tu veux ajouter un champ, tu dois justifier précisément pourquoi tu en as besoin et en quoi cela aide l'entreprise.</p> <p>Dans ce contexte, c'est difficile d'adapter les stratégies marketing parce que si on collecte moins de données, on peut faire moins d'analyses, moins de tests, et donc moins d'optimisations.</p> <p>En revanche, dans certaines entreprises comme Michelin où je travaille actuellement via Capgemini, ils ont bien compris qu'il faut être agile en marketing aujourd'hui. Là, on collabore intelligemment avec les équipes IT, ce qui facilite beaucoup le travail. Voilà, pour le dire de façon politiquement correcte.</p>
------------------	---	---

Q4

- Comment intégrez-vous de nouveaux indicateurs, comme ceux issus des comportements des utilisateurs ou des réseaux sociaux, dans votre stratégie marketing ? Qu'est-ce qui rend cette intégration simple ou complexe selon vous ?

Ryan Dinh : OK, donc tu me dis que c'est hyper rigide et très politisé, et que pour chaque nouveau indicateur il faut justifier. Du coup, tu les laisses passer ces indicateurs ou tu les stockes ailleurs ?

Arline Garin Garin : Alors, en fait, ce qui complique la collecte, c'est à la fois la partie IT et aussi la partie juridique. Avec toutes les réglementations, on a de moins en moins le droit de collecter certaines données.

Ryan Dinh : D'accord, oui.

Arline Garin Garin : Si un indicateur a un réel intérêt, mais qu'il ne rentre pas dans le modèle et que ce dernier ne peut pas être modifié, alors oui, c'est souvent bloqué. Dans ce cas, on fait généralement une collecte et un stockage à part, souvent dans un... comment ça s'appelle déjà... oui, un data lake.

Ryan Dinh : Ah parfait, OK. Intéressant. Tu manipules ces data lakes ? Tu y as accès ? Tu fais des analyses dessus ?

Arline Garin Garin : Rarement en fait. Parfois, parce que les outils de marketing automation sont connectés à ces data lakes. Donc, quand il y a des besoins spécifiques de reporting, parce que les données dans ces data lakes sont surtout conservées mais pas utilisées au quotidien pour les segmentations ou autre, c'est à ce moment-là que je mets un peu les mains dedans. Sinon, pas trop

<p>Q5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont selon vous, les éléments qui ont le plus d'impact sur la qualité de la data marketing ? 	<p>Ryan Dinh : Selon toi, quels sont les éléments qui ont le plus d'impact sur la qualité de la donnée marketing ?</p> <p>Arline Garin Garin : Franchement, ce sont les gens.</p> <p>Ryan Dinh : OK.</p> <p>Arline Garin Garin : Oui, clairement. Quand je suis arrivée sur le projet, l'outil de marketing automation était déjà en place, mais tous les utilisateurs avaient la liberté totale de créer n'importe quel champ, dans n'importe quel format. Résultat : un vrai bazar. Par exemple, les champs de type texte sont un enfer à normaliser.</p> <p>Je cherche mes mots, désolée, j'ai parlé en anglais toute la journée...</p> <p>Mais oui, il manque une gouvernance stricte, un vrai contrôle de l'administration de la base de données et du modèle de données pour garantir la qualité.</p>
------------------	--	---

<p>Q6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À quel point les outils technologiques que vous utilisez (CRM, DMP, plateformes d'automatisation...) améliorent-ils la qualité des données marketing dans votre entreprise ? 	<p>Ryan Dinh : À quel point les outils technologiques que tu utilises — CRM, plateformes marketing, etc. — améliorent-ils la qualité des données ? Tu as un peu répondu, mais pourrais-tu développer un peu plus ?</p> <p>Arline Garin Garin : Oui, justement, j'allais y venir. Aujourd'hui, certains outils intègrent des fonctionnalités d'enrichissement de données basées sur l'intelligence artificielle. Comment ça marche exactement, je ne sais pas en détail, c'est assez récent. Mais ça permet d'enrichir automatiquement et intelligemment la base de données, sans forcément collecter directement auprès des visiteurs.</p> <p>Ça aide vraiment. Ensuite, selon les campagnes marketing menées, ces outils offrent des possibilités de tests et d'optimisation qui permettent d'affiner la segmentation et d'améliorer la conversion des communications envoyées.</p> <p>Ryan Dinh : D'accord, donc une segmentation plus fine grâce à ça, parfait.</p> <p>Arline Garin Garin : Oui, et pour compléter, ces outils de marketing automation proposent maintenant des fonctionnalités dédiées à la qualité des données. Ils détectent par exemple les doublons, les erreurs de formatage, etc. Ça permet de faire un contrôle rapide et de corriger facilement les fiches contacts ou champs problématiques.</p>
------------------	--	---

		<p>Ryan Dinh : Ce genre de fonctionnalités, c'est dans des outils comme Hubspot par exemple ?</p>
--	--	--

Arline Garin Garin : Oui, Hubspot le fait, clairement.

Q7

- Comment se passe la collaboration entre les équipes marketing, commerciales, techniques au sujet de la data ? Y a-t-il des points de friction éventuels ?

Ryan Dinh : Et comment se passe la collaboration entre les équipes marketing, commerciales et techniques au sujet de la data ?

Arline Garin Garin : Oh là là... (rires) Je vais te faire un résumé basé sur mes trois expériences solides. Globalement, c'est toujours un peu pareil : la collaboration la plus compliquée, c'est entre le marketing et les commerciaux, surtout en B2B.

Dans les entreprises où le marketing est bien développé, on génère beaucoup de leads — parfois trop pour les commerciaux. Du coup, ces derniers trouvent que les leads ne sont pas assez qualifiés, ou alors ils ont trop de volume à gérer. Donc s'ils ne partagent pas les mêmes objectifs que le marketing, ça coince.

Ryan Dinh : Mais si vous augmentez le nombre de leads, ça devrait être bénéfique pour les commerciaux, non ? Plus de prospects à démarcher ?

Arline Garin Garin : Oui, sur le papier. Mais de leur point de vue, c'est trop de travail. En prospection téléphonique froide, ils font eux-mêmes la qualification, avec les bonnes questions. Ils reprochent souvent au marketing que les leads ne sont pas assez qualifiés. Mais en même temps, on ne peut pas poser trop de questions dans un formulaire en ligne, sinon les visiteurs abandonnent. C'est un équilibre délicat entre quantité et qualité.

Ryan Dinh : OK, et chez GLS, par exemple, il y a souvent des tensions car les commerciaux ne

		<p>renseignent pas correctement le CRM. Vous aussi vous avez ce souci ?</p> <p>Arline Garin Garin : Oui, c'est souvent les commerciaux qui doivent renseigner le CRM, donc ça pose problème.</p> <p>Ryan Dinh : Ah, donc c'est un problème général ?</p> <p>Arline Garin Garin : Je pense que c'est mondial, oui. Le marketing a changé la façon dont les commerciaux fonctionnent. Mais ces derniers ont souvent un ego certain, nécessaire pour leur métier, donc bousculer leurs habitudes n'est pas simple. Ça prend du temps. Mais dans certaines entreprises, ça commence à évoluer.</p> <p>Le vrai problème, c'est quand la direction ne comprend pas bien le marketing et ne le soutient pas. Si elle pousse uniquement les commerciaux sans intégrer le marketing, ça ne marche pas.</p>
<p>Q8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À votre avis, qu'est-ce qui influence le plus la qualité des données marketing dans votre entreprise : les outils, la manière dont les équipes travaillent ensemble ou les deux ? 	<p>Ryan Dinh : À ton avis, qu'est-ce qui influence le plus la qualité de la data : les outils ou les humains ?</p> <p>Arline Garin Garin : Les deux, mais surtout les humains. J'ai travaillé avec trois outils différents et quand il y avait de gros problèmes de qualité, c'était toujours à cause de l'humain. L'outil fait ce que l'humain lui demande, l'IA ne nous a pas encore remplacés sur ce point.</p> <p>Les outils sont bien conçus, mais il faut des humains compétents pour les utiliser correctement, qui sachent</p>

		<p>les manier et qui soient motivés à renseigner les données. Après tout, l’objectif est justement de réduire au maximum la saisie manuelle de données, mais tant qu’il y en a, la qualité dépend des humains.</p>
<p>Q9</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont, selon vous, les meilleures pratiques pour garantir une donnée utile et exploitable pour construire une stratégie marketing efficace ? 	<p>Ryan Dinh : Dernière question, quelles sont selon toi les meilleures pratiques pour garantir une donnée utile et exploitable pour construire une stratégie marketing efficace ?</p> <p>Arline Garin Garin : C’est une grande question, mais voilà ce que je dirais :</p> <ul style="list-style-type: none"> • D’abord, il faut que la stratégie de données soit parfaitement alignée avec les objectifs de l’entreprise. Par exemple, si les données soutiennent bien les objectifs commerciaux et aident les commerciaux à faire du bon travail, ils seront aussi motivés à utiliser ces données. • Ensuite, il faut une gouvernance solide des données, qui implique le marketing, l’IT et le juridique. Cette gouvernance doit garantir des process de nettoyage et de validation pour éliminer erreurs et incohérences. • La sécurité des données est aussi un point crucial, surtout aujourd’hui avec les risques de violations. Par exemple, il y a eu des attaques via des injections de code dans les formulaires web qui permettaient d’accéder facilement aux bases CRM mal sécurisées. Il faut donc s’assurer que les données sont bien protégées contre les accès non autorisés.

		<ul style="list-style-type: none"> • Enfin, il faut prévoir une formation continue des utilisateurs, parce que les outils évoluent très vite (avec des mises à jour fréquentes, deux fois par an par exemple). Cette formation permet de toujours garder une bonne qualité de la base de données en maîtrisant les nouvelles fonctionnalités.
--	--	--

Annexe 4 : Fiche d'entretien Laura SILVA Panel B

Prénom & Nom	Laura Silva
Entreprise	Dashdoc
Années d'expériences	7 ans
Secteur	Éditeur de logiciel
Durée de l'entretien	1h
Date de l'entretien	13 août 2025
Canal de contact	Linkedin

Q1	<p>Comment se déroule le processus de collecte et de traitement des données marketing dans votre entreprise actuelle ou tes précédentes expériences ?</p>	<p>Laura Silva « OK, alors donc je me limite aux données marketing parce que en fait du coup moi dans mon équipe marketing je traite aussi les données commerciales donc peut-être que parfois je vais mélanger mais. »</p> <p>« Alors la collecte, franchement je sais pas si je vais répondre de façon très précise parce que c'est c'est pas moi qui le fait, mais en gros nous ce qui nous intéresse c'est déjà de connaître nos prospects et donc du coup ce sont des donc du coup on</p>
----	--	--

		<p>collecte des données légales. »</p> <p>« Sur nos prospects, enfin, sur les sites légaux, donc par exemple societe.com en France papers en Europe, on utilise un autre site. Enfin, aux États-Unis, c'est un autre site, mais c'est le même principe quoi, donc vraiment les données légales ? »</p> <p>« Donc savoir le nom de l'entreprise, l'adresse, le numéro de Siret, le secteur d'activité, les contacts. Enfin, le président de l'entreprise ou le directeur général, donc ça, ce sont les données qu'on peut avoir de façon entre guillemets, gratuite enfin, dans les bases de données de légales. Ensuite, ces données-là, on les enrichit. »</p> <p>« Avec des données de contact qu'on a sur LinkedIn. On utilise, mais je ne sais pas si je réponde bien à ces questions-là, on utilise Casper aussi. On utilise Casper pour avoir les e-mails et les numéros de téléphone, et ensuite ce qui est hyper important pour nous, c'est que en fait, on a des. »</p> <p>« On a des commerciaux qui sont dédiés à appeler nos prospects pour obtenir les informations qui ne sont pas publiques et qui nous intéressent, nous à savoir quel logiciel ils utilisent dans quel secteur d'activités plus précis ils opèrent. »</p> <p>« Savoir un petit peu la taille de l'entreprise, donc nous, on fonctionne beaucoup en combien ils ont d'employés ou quel est leur chiffre d'affaires. Donc ça ce sont les données, on va dire commerciaux, marketing et ensuite on a toutes les données donc voilà, ensuite on a les données qui viennent de donc je vais faire le les données qui viennent du marketing digital donc. »</p> <p>« Les visites de notre site, les pages visitées. Donc là, nous on utilise un outil qui s'appelle plausible. »</p> <p>« Donc plausible c'est PLAUSIBLE donc plausible en fait c'est juste un agrégateur de données de Google Analytics mais en fait dans Google Analytics. Moi je trouvais en tant que consommatrice de la donnée c'était hyper compliqué, il y en avait partout et on n'avait pas besoin de tout. »</p> <p>« Tous au niveau de de granularité et du coup, on a pris plausible, qui nous fournit un dashboard en fait beaucoup plus résumé des données principales qui nous intéressent donc le trafic en nombre de visiteurs. Moi, ce que je regarde, c'est le trafic en termes de visiteurs, les pages qui nous apportent le plus de trafic, les pages qui nous apportent le plus de conversions. D'où vient notre trafic ? Voilà, et maintenant vient un petit peu. La notion de pays, mais c'est plutôt nouveau, donc on a plausible sur les données vraiment macro de notre site internet</p>
--	--	---

		<p>et on utilise aussi la Google Search console pour avoir la notion de keyword»</p> <p>« Sur quels mots clés on se positionne et pour analyser enfin pour ce, pour benchmarker notre présence digitale versus nos concurrents, on utilise semrush. »</p> <p>« Voilà donc dans semrush, c'est un peu comme enfin, c'est un peu plus simple que Google Analytics mais il y en a partout aussi des choses enfin vraiment, mais moi je m'en sers surtout pour en fait me benchmarker par rapport à mes concurrents. »</p> <p>« Donc ça, c'est la partie marketing digital et après donc ça c'est la partie marketing digital haut de funnel, donc vraiment le trafic et pour le bas de funnel moi, dès que ça convertit tout le reste je le regarde dans hubspot donc notre CRM. »</p> <p>« Et donc hubspot me permet de voir quelle page ils ont visité, sur quelle page ils ont converti quel contenu ils ont consommé, parce que on a, on a pas mal de ce qu'ils appellent les gated content donc c'est à dire tu donnes ton adresse email pour recevoir un contenu donc on utilise pas mal ça et après ? »</p> <p>« Des nurters aussi par des boucles d'email. Enfin des workflows, c'est automatique hein, mais c'est c'est des de l'emailing. Et du coup là aussi en terme de données, on regarde qui c'est quoi a cliqué, qui c'est quoi a ouvert ? Voilà. »</p> <p>« Ça, c'est pour les données marketing digital. Je crois que c'est à peu près tout et après l'autre source de données qu'on utilise aussi et qui est un vraiment un levier stratégique pour nous, c'est l'utilisation de notre produit. Donc nous on vend un logiciel. »</p> <p>« Et donc sur cette partie il y a 2 branches, il y a la partie marketing client et la partie marketing prospect. »</p> <p>« Donc pour les clients on utilise, on regarde en fait comment est-ce qu'ils utilisent ? Notre logiciel est ce qu'on pourrait leur proposer ? Des nouvelles fonctionnalités à utiliser parce qu'on remarque qu'ils ne les utilisent pas ce genre de choses et la partie prospect qui me concerne le plus. »</p> <p>« Enfin, qui est le plus important pour nous parce qu'on est quand même dans une logique de croissance, c'est en fait notre logiciel. On peut fournir un accès, on a la notion de user gratuit. »</p> <p>« Et donc ces user gratuits, on veut les transformer en clients et donc du coup on utilise les données qu'eux ils nous fournissent en s'inscrivant à la plateforme gratuite pour ensuite essayer soit de leur envoyer du contenu, soit de les rappeler, soit de les</p>
--	--	---

		<p>qualifier, soit de les aider. Bref. De les faire se transformer en clients payants in fine. »</p> <p>« Donc je dirais qu'il y a ces 3 axes là, les données vraiment publiques, et qui servent au marketing et au commercial, donc les fameuses données publiques vraiment d'entreprise, avoir la liste des entreprises, dans quelles activités ils opèrent les contacts et cetera. »</p> <p>« Les données de marketing digital avec tout ce qui a trait au site internet et les données liées à notre produit, donc l'usage de notre logiciel. »</p>
Q2	<p>Quels types de données utilisez-vous le plus souvent pour orienter vos grandes décisions stratégiques en marketing (par ex. : des données structurées comme des indicateurs de performance, CRM, tendances de marché, données qualitatives) ?</p>	<p>Laura Silva « Ben en fait, je dirais que ça c'est plus notre objectif et après nos stratégies derrière, on a on en a une. Enfin on a on va dire, on a un canal d'acquisition qui tourne autour de on va dire de du marketing digital donc. Que les gens tombent sur notre site internet et qu'ensuite on a cette logique de les convertir, puis de les nourrir, puis de les faire passer à un client. Ça, c'est une première stratégie. Après on a la stratégie de faire en sorte que notre produit, notre logiciel, en fait, qui a déjà attiré des utilisateurs gratuits ? On essaie de les transformer en utilisateurs payants. »</p> <p>« Et ensuite on a la stratégie plus outbond, donc plus agressive mais plus genre, ils nous ont vraiment rien demandé eux et nous on les adresse en les segmentant. Donc en fonction de leur taille, en fonction de leur secteur d'activité, en fonction de. Est-ce qu'ils ont un un TMS, donc ce qu'on vend ? »</p> <p>« Ou pas ? Ben eux, on va les adresser à travers du mailing, à travers des appels sales à travers des invitations à des événements. Voilà donc c'est ces 3 grandes stratégies qui servent finalement le fait de de gagner des nouveaux clients. »</p> <p>« Les facteurs qui ont le plus d'impact sur la qualité des données marketing. Sur la qualité des données. »</p> <p>« Tous les calls des sales, on les enregistre tous les calls des CSM, on les enregistre. Ça va créer automatiquement des tickets dans ce fameux outil de de Harvester, ça va automatiquement créer des insights pour le marketing. Donc je te parle de demain, mais en tout cas. Pour moi, les données qui ont le plus de valeur, c'est les données qui viennent d'échanges formels ou informels, mais qui sont pas écrites quelque part. Quoi tu vois ? »</p>

Q3	<p>Avez-vous déjà rencontré des difficultés à utiliser certaines données à cause de la façon dont elles étaient organisées ? Si oui, en quoi cela a-t-il freiné vos actions marketing ?</p>	X
Q4	<p>Quelles méthodes ou sources de données utilisez-vous pour identifier les besoins clients non exprimés ou émergents ?</p>	<p>« OK Ben ça alors pour le coup on se base énormément sur nos clients donc nous on a une équipe qui est dédiée au client qui s'appelle l'équipe customer success et donc eux ils font régulièrement des enquêtes de satisfaction. »</p> <p>« Ils font régulièrement des réunions avec nos clients. Enfin des points en gros, des appels quoi, à travers lesquels ils collectent leurs besoins en termes de fonctionnalités. Et du coup, ces fonctionnalités, elles vont dans un outil qui s'appelle Harvester. »</p> <p>« Qui est en fait notre outil où justement on collecte tous les tous les, c'est pas les avis clients mais tous les besoins de nos clients, même de nos prospects. Par exemple les sales, nos commerciaux qui vont en rendez-vous et en fait ils sont bloqués parce qu'il manque telle fonctionnalité dans notre logiciel. »</p> <p>« Et bah du coup, ils vont les ils vont rentrer des tickets en gros dans ce harvester et c'est vraiment ça c'est vraiment la base de tout pour faire évoluer nos produits, pour créer des nouveaux produits. Voilà je ne sais pas si j'ai répondu à la question c'était quoi la question du. »</p> <p>« OK donc ça ce n'est pas ça, c'est plutôt le job de notre équipe produit donc on peut considérer que le produit c'est du marketing, mais chez nous c'est quand même des équipes distinctes, on va dire hein, parce que en fait ces ces, ces besoins là. »</p> <p>« Ils vont orienter notre stratégie produit, qu'est-ce qu'on va faire dans notre produit ? »</p> <p>« Et du coup, eux, pour les traiter. Ben en gros de ce que je sais alors je connais pas dans les détails mais ils les déjà ils les regroupent donc pour ça ils utilisent l'IA hein ? Ils les regroupent en termes de par exemple. »</p> <p>« Par exemple, dans un ticket, il y aura 2 phrases qui sont</p>

		<p>textuellement différentes, mais qui veulent dire la même chose au final. Donc ça, ils les regroupent sous des besoins identiques et pour leur mettre des poids, du poids enfin de de en gros à quel point ils comptent quoi derrière ils mettent soit le potentiel, le potentiel montant du contrat. »</p> <p>Soit-il mettent la taille de l'entreprise, en gros, le nombre d'employés de l'entreprise que ça concerne. »</p> <p>« De la taille de l'entreprise ? Tout à fait. Oui ouais. Alors oui, s'il y a une entreprise grande et s'il y a je dis n'importe quoi. Mais 100000 petites entreprises qui demandent la même chose, ça va aussi remonter parce que même si ça concerne les petites entreprises comme il y en a plein, plein plein. Ça a remonté ça, c'est pour la partie produit. »</p> <p>« Et après au niveau vraiment. Étude de marché marketing. Malheureusement, il y a extrêmement peu d'études. Tu vois à la Gartner qui. Analyse en fait le marché du transport routier de marchandises. Et sinon moi, pour suivre les tendances, plutôt de santé des entreprises de enfin de justement pour nous ce qui est important, c'est la taille de l'entreprise donc. »</p> <p>« Voir à quel point le marché, comment le marché est se présente, quoi, moi j'utilise des c'est c'est hyper spécifique mais par exemple il y a un truc qui s'appelle en France, il y a des syndicats de transport routier de marchandises par exemple la Fnta. Qui, une fois par an, à peu près, sortent des études sur le marché du transport et du coup, c'est plutôt pour connaître la la santé du marché, les tops, transporteurs et cetera. Bon, mais c'est hyper niche. »</p> <p>« Mais on a assez peu d'études, tu vois qui ? Oui, malheureusement, c'est pas un marché hyper sexy, c'est pas un marché hyper adresser, mais moi, c'est ce que je trouve ça. Moi je trouve ça trop bien parce que du coup tu peux innover, t'as pas la réponse y a écrit, Tu le vois enfin voilà. »</p>
Q5	<p>Pensez-vous que les données non structurées (commentaires, verbatims, avis) offrent un accès plus fin à ces besoins que les données structurées ? Pourquoi ?</p>	X

<p>Q6</p>	<p>Dans le cas du lancement d'un repositionnement ou d'une personnalisation d'offre, avez-vous déjà utilisé des insights issus des données non structurées pour construire ou ajuster un positionnement ?</p>	<p>Laura Silva « Alors oui, c'est vrai que ça, j'ai oublié sur notre site internet, on a une demande de démo. Bon, comme tous les sites Internet, ça se B to B mais et dans cette dans ce formulaire de demande de démo, ils nous laissent, ils peuvent-ils ont la possibilité de mettre un message et c'est vrai que ça par exemple alors ? Pour avoir du volume, je le fais plutôt tous les 6 mois. J'analyse avec l'i. A Ben tous les messages qui qui normalement reflètent leurs besoins. Enfin qu'est ce qu'ils viennent chercher quand ils demandent une démo et ça du coup ça peut se transformer en Cat Line sur le site internet en. En thématique d'une campagne Email. »</p> <p>« Sur sur pourquoi ils font, ils font une demande en fait. »</p> <p>« Donc, en général, ils nous disent J'ai besoin de gagner du temps, je veux plus traiter de papiers, je veux passer à l'électronique, comment faire pour passer à la facturation électronique ? Voilà, ils ils nous disent le pourquoi du comment. En fait, ils demandent une démo»</p> <p>« Ben du coup, par exemple, si le on va dire le besoin qui remonte en premier, c'est je dis n'importe quoi mais un truc que j'ai pas du tout identifié dans mes pages de sites Internet. Ben peut être que je vais changer la catchline de enfin tu sais le le ma landing page en fait je vais changer complètement le messaging. »</p> <p>« Parce qu'en fait je m'aperçois que ça c'est vraiment un besoin qui revient, ou alors je vais faire un guide que je vais promouvoir sur mon blog parce que je vois que par exemple, le sujet de la facturation électronique, ça revient tout le temps et nous, on n'a pas de contenu dessus alors ça intéresse nos prospects. Ben je vais faire ça. C'est plutôt en termes de contenu, je dirais que ça va impacter. »</p>
<p>Q7</p>	<p>Pensez-vous que l'exploitation stratégique de ces données non structurées va devenir un levier différenciant dans les années à venir (grâce à l'IA, au NLP, à la personnalisation) et vous permettra donc de gagner des parts de marché face à</p>	<p>Laura Silva « Bah alors moi je je je me dis toujours en fait, si nous on peut le faire les autres ils veulent le faire, surtout à l'heure de l'IA. Voilà mais effectivement, nous on n'est pas dans un écosystème hyper innovant, il y a pas 12000 start-up qui font ce qu'on fait. »</p> <p>« Les acteurs, ils sont plutôt historiques et donc effectivement on joue énormément sur le fait de écouter le marché, de remonter tout ce qui nous vient du marché et de l'utiliser dans notre produit. C'est vraiment un axe différenciant pour nous. On se dit qu'on est proche du terrain, que notre produit il est</p>

	vos concurrents ?	<p>développé par les transporteurs. C'est vraiment quelque chose qu'on met en avant. »</p> <p>« Non, non, mais moi je suis pas objective, mais je me dis que non. Eux ils le font pas aussi bien que nous quoi. »</p> <p>« C'est toujours pareil, ça dépend aussi. Est-ce que c'est un accès stratégique pour toi ou pas ? Et en tout cas les retours qu'on a de nos clients, c'est que nous on est proche de nos clients, que on les écoute, que Ben c'est vraiment, c'est vraiment au cœur de notre stratégie produit que de. »</p> <p>« Récolter les nouvelles les idées de nouvelles fonctionnalités, les leur mettre un poids en gros et après construire la run up grâce à ça. Et c'est vrai que quand tu dis à tes clients et comme nous on a le on a ces données là quand tu dis à ton client Ah bah il y a 2 mois tu m'as demandé ça, regarde, ça va sortir la semaine prochaine. »</p> <p>« Bah du coup ils se sentent écoutés et effectivement ça ça prouve en fait que. Qu'on écoute vraiment les gens. »</p>
Q8	À votre niveau, quels sont les facteurs qui, selon vous, ont le plus d'impact sur la qualité des données marketing que vous utilisez pour vos décisions stratégiques ?	<p>Laura Silva "Une problématique qu'on a, c'est. C'est que on aimerait plus, par exemple, je vais dire n'importe quoi, mais aujourd'hui on a 40% de notre base de données pour lesquelles on a toutes les données qu'on a envie d'avoir. Et le challenge c'est d'avoir 100% de notre base de données pour lesquelles on a pour avoir du marketing beaucoup plus segmenté, beaucoup plus. Sinon beaucoup plus personnalisée en fait."</p> <p>« Donc on va dire, c'est la complétude, c'est vraiment la la disponibilité de l'information, quoi. »</p> <p>"Et ça, c'est un mix de bah récolte de la donnée publique qui existe, du coup on peut la mettre en automatique mais aussi un mix de bah choper la donnée à travers des appels à travers capter les signaux quoi."</p>
Q9	Quel rôle joue, selon vous, la collaboration entre les équipes (marketing, commerciales, informatiques...) dans la qualité des données que vous exploitez ? La coopération est-elle fluide	<p>Silva Silva "Ah oui, énorme. Le pire, c'est les sales. Non mais non, je rigole, c'est c'est. C'est clairement un problème de de friction parce qu'eux ça les saoule quand on leur demande des données et nous ça nous saoule qu'ils mettent pas les données. Voilà grosso modo c'est pas plus compliqué que ça."</p>

	? Existe-t-il des points de friction ou des déperditions de données ?	
Q10	Avez-vous déjà constaté des cas ou des dysfonctionnements dans la collaboration entre les équipes qui ont dégradé la qualité ou l'exploitabilité de la donnée ?	<p>Laura Silva "Bah après je comprends c'est chiant hein, mais alors moi quand même. Ma stratégie de sensibilisation parce que finalement c'est beaucoup de formation, de conduite du changement, de motivation, c'est. Déjà montrer au top management enfin donc montrer limite au CEO, tu vois que Ben comme on n'a pas la donnée, je ne peux pas lui donner l'info de c'est quoi notre part du marché en France par exemple ça le saoule trop, du coup il passe un soufflant. Tous les sales. Bon ça c'est le premier truc, c'est ça, c'est un peu agressif mais sinon on sait aussi leur montrer que en fait ça va leur servir.</p> <p>"Donc en fait, quand on leur dit, bah j'aimerais bien te donner cette donnée mais elle y est pas. Enfin je pourrais te la donner si si elle avait été remplie bah du coup ça aussi ça les encourage à leur montrer que c'est utile en fait."</p> <p>"Mais bon je dis pas que c'est que ça marche à tous les coups hein."</p>
Q11	Dans votre expérience, pouvez-vous hiérarchiser les facteurs d'influence sur la qualité de la donnée marketing en notant de 1 à 4 les éléments suivants : les outils, la gouvernance, la collaboration ou la culture d'entreprise ?	X
Q12	Quelles pratiques observées ou testées permettent d'assurer la fiabilité, la cohérence ou l'utilité des données dans un cadre stratégique ? (des référents data, des audits...)	X

<p>Abstract</p> <p>This thesis is set in the context of GLS France, a parcel delivery company committed to digital transformation and a data-driven strategy. It addresses the following issue: How can the data collection process be optimized to define an effective marketing strategy at GLS France? To answer this question, 15 semi-structured interviews were conducted with marketing and data professionals, supplemented by an in-depth theoretical study. The study provides insight not only into the organizational, human, and technological conditions that influence data quality and utilization, but also into the strategic role of unstructured data in understanding implicit consumer expectations and integrating them into a differentiated marketing strategy</p>	<p>Résumé</p> <p>Ce mémoire s’inscrit dans le contexte de GLS France, entreprise du secteur du transport de colis, engagée dans une démarche de transformation digitale et de stratégie data-driven. Il répond à la problématique suivante : <i>Comment optimiser le processus de collecte de la donnée pour définir une stratégie marketing performante chez GLS France ?</i> Pour y répondre, 15 entretiens semi-directifs ont été menés auprès de professionnels du marketing et de la data, complétés par une étude théorique approfondie. L’étude apporte ainsi un éclairage non seulement sur les conditions organisationnelles, humaines et technologiques qui influencent la qualité et l’exploitation des données, mais aussi sur le rôle stratégique des données non structurées dans la compréhension des attentes implicites des consommateurs et leur intégration dans une stratégie marketing différenciante.</p>
<p>Key-words</p> <p>“Data-driven management”; “Marketing strategy”; “Data governance”; “Data quality” ; “Data culture”</p>	<p>Mots-clés</p> <p>“Pilotage par les données”; “Stratégie marketing”; “Gouvernance des données”; “Qualité des données” ; “Culture de la donnée”</p>