

---

# PERFORMANCE EMAIL MARKETING ASSISTANT CHEZ EASYVOYAGE

---

Un mémoire réalisé par ZAGNOLI Steve



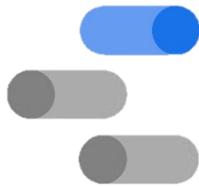
**AVRIL / SEPTEMBRE 2019**

**Master 2 Management & Commerce International**





**OBJET D'ÉTUDE : L'EXPLOITATION DES DONNÉES PERSONNELLES À L'ÈRE DU  
NUMÉRIQUE, UN PARADOXE SOCIÉTAL**





## AVANT-PROPOS

Il aura fallu deux entretiens et plusieurs semaines de doute avant que mon stage ne débute chez *Easyvoyage*, branche touristique du groupe *Webedia*. Cela faisait de nombreuses années que j'avais un œil sur ce dernier, un colosse français du digital, avec quelques aprioris sur la réputation que pouvait avoir le groupe, et cela du fait de son acquisition en 2014 du site « Jeuxvideo.com », très décriée à l'époque par ses utilisateurs. Ce n'est que récemment, début 2018, que ma perspective évolua au regard du parcours de l'entreprise et de son expansion sur le plan global. Je me prenais alors à imaginer rejoindre leur structure et développer mes compétences dans un domaine qui me passionne : le numérique. Me voilà aujourd'hui à préparer un dossier relatant mon expérience dans cette même entreprise, qui pourrait finalement m'accueillir pour quelques années supplémentaires à la sortie de ce stage.

Parallèlement, pour être tout à fait honnête, ce rapport de stage, qui vient conclure cinq années d'études au sein de l'Université Paris 8, me pose problème. Il me pose problème dans la forme qu'on lui attribue et le fond qu'on lui souhaite descriptif à en devenir imbuvable tant l'importance accordée au détail des tâches accomplies peut être déraisonnable. Je suis bien évidemment conscient que cela se présente comme une étape nécessaire pour comprendre ce que ces cinq derniers mois ont représenté à l'égard de ma formation, et je ne manquerai pas de m'y attarder dans ce qui va suivre. Cependant, orienter ce dossier, longuement qualifié de « mémoire », dans cette unique direction me paraît quelque peu réducteur en comparaison de sa symbolique : apporter un point final à la vie étudiante et ouvrir au monde professionnel. J'ai donc décidé, après mûre réflexion, de dédier la rédaction de ce rapport à une étude plus approfondie de l'environnement du poste qu'il m'a été donné d'occuper, des enjeux, problématiques et changements qu'il induit à une échelle plus large, sans pour autant renier la dimension individuelle, propre à l'expérience du stage en lui-même. Mieux, cette dernière est même le point de départ de la réflexion qui vous sera présentée dans les pages suivantes. J'ai ainsi bon espoir que ce travail vous sera plus intéressant à découvrir.

Ce dossier s'inscrit dans une démarche analytique liée à l'expérience que je tire de mon stage de cinq mois effectués au sein de l'entreprise *Webedia* au poste de *Performance Email Marketing Assistant* pour *Easyvoyage*. Le présent rapport, organisé en huit parties, agencées sur 67 pages (annexes incluses), vous sera, je l'espère, agréable à la lecture.

## REMERCIEMENTS

Je souhaiterais avant tout remercier mon tuteur de stage en entreprise, Gregory Colmet-Daâge, un véritable professionnel au contact duquel j'aurais eu le plaisir d'apprendre et d'évoluer chez *Easyvoyage*, toujours avec sa bonne humeur caractéristique et ses conseils avisés. Il est celui qui m'aura donné ma chance et aura réussi à me faire rapidement confiance dans la gestion de nos tâches au quotidien. Je lui suis en cela extrêmement reconnaissant. Dans l'espoir que nous ayons dans les années à venir la chance de poursuivre notre collaboration, et d'entretenir la relation amicale que nous avons, je pense, se noué pendant ces cinq mois. J'ai une pensée particulière pour mes autres collègues du pôle marketing, dont l'équipe d'Acquisition-CRM et celle de rédaction, avec qui j'ai progressé pendant la durée de ce stage, aussi bien sur le plan professionnel que personnel. À ce niveau, *Easyvoyage* a été de mon point de vue un lieu de rencontre et d'échange particulièrement gratifiant, au sein duquel j'ai réellement eu plaisir à m'investir. Je souhaite par ailleurs remercier les professeurs et les équipes de l'Université Paris VIII qui ont été pendant ces cinq dernières années la raison de mon évolution. Je leur suis reconnaissant pour l'engagement dont ils ont fait preuve pour nous transmettre leur savoir, nous accompagner dans nos démarches professionnelles, et ce, jusqu'au sortir des études supérieures. L'importance de votre rôle à notre construction en tant qu'individus est à l'image de celle qui anime votre passion à l'enseignement. Enfin, je tiens également à remercier Madame Laura Fournier, Madame Fernandez Garcia et Madame Sala pour leur patience, leur réactivité et leurs retours concernant le présent dossier. Sachez que j'aurais pris plaisir à le réaliser (malgré sa dimension extrêmement chronophage) et qu'il reflète, je le crois, non seulement l'évolution de la réflexion du jeune étudiant que j'ai pu être, mais aussi celle d'un citoyen dans sa société. De manière presque semblable au sujet qui va nous intéresser ici.

## TABLE DES MATIÈRES

1.	Digitalisation du voyage, transformations globales .....	7
1.1.	Le bouleversement digital .....	7
1.2.	Tourisme et nouvelles réalités .....	11
1.3.	L'émergence d'activités transversales .....	15
2.	Au cœur du géant digital Webedia .....	18
2.1.	Une entreprise à l'image de notre société : connectée .....	18
2.2.	Un écosystème multiforme .....	20
2.3.	<i>Easyvoyage</i> , l'atout touristique du groupe .....	23
3.	La data, au centre de ces nouveaux métiers .....	28
3.1.	La place d'un <i>Performance Email Marketing Assistant</i> .....	28
3.2.	L'exploitation des données et ses limites .....	32
3.3.	Un blocage entre professionnel et consommateur .....	34
3.4.	L'impact sur nos sociétés .....	38
4.	Quel bilan ? .....	39
5.	Sitographie .....	42
6.	Diving into the era of data-driven enterprises with Webedia .....	46
6.1.	Today's consumers and their habits .....	46
6.2.	The Webedia ecosystem .....	48
6.3.	Exploiting data, between opportunities and threats .....	50
6.4.	The upcoming digital changes .....	51
6.5.	Glossary .....	53
7.	Digital, datos y consumo : nuevas realidades .....	54
7.1.	La evolución del digital y del turismo .....	54
7.2.	La "visión Webedia" .....	56
7.3.	Los datos personales como poder .....	58
7.4.	Un cambio de paradigma .....	60
7.5.	Glosario .....	61
8.	Annexes .....	62
8.1.	Convention de stage .....	62

# 1. DIGITALISATION DU VOYAGE, TRANSFORMATIONS GLOBALES

## 1.1. Le bouleversement digital

La révolution digitale a bousculé nos sociétés de telle manière que nous avons en quelques années divisé le temps nécessaire pour accéder aux biens et services de manière phénoménale. En partant des cassettes vidéo à louer en vidéoclub pour arriver à Netflix, en passant par la livraison express d'Amazon en perpétuelle évolution et l'avènement du streaming musical sur le modèle de Spotify, nombre de changements ont modelé notre manière d'exercer notre statut de consommateur. En cela, nous sommes passés d'une utilisation ponctuelle des outils informatiques à une situation de quasi-dépendance pour les nouvelles générations, source de préoccupation et sujet de débat pour académiques et spécialistes de la santé, qu'ils qualifient même de « cyberdépendance »<sup>1</sup>.

Le digital nous a poussé, et nous pousse encore, à réinventer notre quotidien, à réévaluer ce que nous prenons pour acquis et à sans cesse, en tant que professionnel, nous (ré)adapter aux besoins de l'utilisateur. Encore faudrait-il que le besoin exprimé, ou non, trouve sa contrepartie dans une offre accessible qui ne viendrait en rien remettre en cause ses acquis et les supplanter. Un pas en avant, deux en arrière. La connexion sociale réinventée par les géants de l'Internet, type Facebook, a par exemple un double effet. Si l'on considère qu'elle a eu pour majeure réussite de créer du lien entre les utilisateurs et d'en renforcer la solidité via le partage d'intérêts communs (sans compter les incessantes demandes de vie supplémentaire sur *Candy Crush* à une certaine époque), elle a eu dans certains cas un retour de flamme que peu avaient anticipé. Dans le même esprit, le diktat du « like » et ses nombreuses déclinaisons en « retweet » et partage ont incontestablement eu l'effet inverse, renforçant pour certains un sentiment d'isolation ou d'angoisse sociale<sup>2</sup>, qui peut se traduire en ligne par une inactivité quasi-permanente, un comportement fantôme (une catégorie d'utilisateurs qualifiée de « Social Ghosts » selon l'édition 2019 du baromètre Social Life de Haris Interactive<sup>3</sup>) ou encore l'adoption d'une personnalité « fictive » pour satisfaire un besoin d'appartenance. Des conséquences faisant l'objet d'une lutte d'actualité pour ces mêmes entreprises, qui envisagent même d'abandonner certaines fonctionnalités historiques à leur activité<sup>4</sup>, c'est dire. Ici, on note aussi bien l'impact positif que négatif qui se dégagent de l'évolution de nos habitudes en lien avec celle du numérique, et plus

---

<sup>1</sup> *La « cyberdépendance » : un phénomène en construction*, Sandra JUNEAU et Joane MARTEL (2014).

<sup>2</sup> « Réseaux sociaux : une étude pointe le risque d'isolement chez les jeunes adultes », par Joséphine CHRISTIAENS, Paris Match (le 6 mars 2017).

<sup>3</sup> « Social Life 2019 – Les Social Personae : leurs pratiques, portrait et relation aux marques », par Jean-Laurent BOUVERET, Haris Interactive (le 1<sup>er</sup> avril 2019).

<sup>4</sup> « Facebook bientôt sur les pas de YouTube ? », par David LAURENT, Presse Citron (le 3 septembre 2019).

largement celle de notre société. Pour mettre cet exemple en perspective, le lien entre transformations digitales et changements comportementaux se vérifie quotidiennement dans le métro. En supposant que vous ayez la chance inouïe de prendre la ligne 13 (ou toute autre, plus généralement), il y a fort à parier que vous remarquiez la très large proportion de voyageurs ayant les yeux rivés sur leur smartphone à consommer vidéo à la demande, contenu journalistique ou même jeu vidéo, si tant est que ça ne soit pas votre cas. Là encore, difficile d'ignorer ce lien de causalité.

En tant qu'utilisateurs, nous sommes impactés par ces évolutions à plus d'un titre : en tant qu'individu, citoyen, consommateur ou encore travailleur, chaque parcelle de notre quotidien inclut une part de numérique. Notre relation au digital s'est forgée en parallèle de celle qu'établissent les entreprises avec leur cœur de cible, réinventant nos habitudes cloisonnées, insufflant une nouvelle manière de communiquer, d'échanger, et d'appréhender le lien « Business to consumer » (B2C)<sup>5</sup>. Pour comprendre la démarche des entreprises et annonceurs dans les rapports qu'ils entretiennent avec les utilisateurs, il serait alors question d'étudier les causes de ce bouleversement digital ainsi que les changements qu'il implique à plus long terme sur l'ensemble des aspects de notre vie, de l'individu au travailleur. Et ce sur un spectre plus large que celui qui aura délimité mon stage chez *Easyvoyage*.

Dans cette démarche d'analyse, la première question qui se pose est de savoir dans quel ordre ce processus s'est enclenché à l'origine. En d'autres termes, le consommateur est-il la raison d'être des changements qu'il connaît ou ces innovations en termes d'offre sont-elles le point de départ des évolutions de nos modes de consommation ? L'œuf ou la poule ? Même si nous savons tous que l'œuf précède cette dernière, la frontière qui sépare le consommateur des innovations qu'il consomme est au contraire beaucoup plus floue et nous invite à réfléchir plus largement sur le fonctionnement de notre société dans sa globalité.

Si l'on se penche réellement sur la question, difficile d'apporter une unique réponse qui aurait valeur de vérité absolue sur l'ensemble des étapes par lesquelles nos modes de consommation sont passés. En effet, ces changements sont marqués par des tendances qui donnent généralement une direction, des orientations sur la manière de consommer, à l'image de l'influence que peuvent avoir par exemple les taux bancaires sur le ratio consommation-épargne<sup>6</sup>. Pour appuyer ce même propos, j'avais d'ailleurs évoqué dans mon rapport de stage de première année de Master<sup>7</sup> la théorie de la

---

<sup>5</sup> D'entreprise au consommateur, s'opposant au concept d'entreprise à entreprise, ou B2B.

<sup>6</sup> « [Taux d'intérêt bas : quel impact pour les consommateurs et les entreprises ?](#) », par Laurent QUIGNON, BNP Paribas (le 19 janvier 2018).

<sup>7</sup> Rapport de stage pour la première année de Master Management et Commerce International réalisé en 2018 suite au stage effectué chez l'entreprise Inderwear en tant qu'Assistant logistique, disponible au secrétariat du département AES de l'Université Paris VIII.

diffusion des innovations établie en 1962 par le sociologue américain Everett Rogers<sup>8</sup>. Reposant sur une catégorisation des consommateurs dans le processus d'acceptation d'une innovation, du réceptif quasi-instantané (ou « adopteur précoce ») au plus tardif (qualifié de « traînard »), cette théorie me semble d'autant plus pertinente lorsqu'il s'agit de l'entreprise-mère qui m'a accueilli en stage, à savoir Webedia, qui compte en grande partie sur les influenceurs modernes qu'elle héberge pour se développer. Nous y reviendrons un peu plus tard dans la deuxième partie de ce dossier. L'innovation digitale peine encore aujourd'hui à s'épanouir dans certaines structures professionnelles, faute de confiance ou de moyens, et montre ainsi les limites inhérentes de son modèle, parfois jugé trop « disruptif » à l'échelle sociétale tant il bouscule les habitudes<sup>9</sup>. Néanmoins, du côté des entreprises privées, la recette fait mouche et témoigne d'une progression globale en constante augmentation d'année en année en France, malgré certains « blocages » persistants, majoritairement pour les entreprises de taille intermédiaire (ou ETI) selon le « Baromètre croissance et digital » réalisé par l'institut d'études marketing Ipsos en 2019<sup>10</sup>.

Du côté législatif, la régulation internationale a, dès les débuts de la vague numérique, été à la peine pour imposer un cadre légal strict et sans ambiguïté sur l'exploitation des données, par manque de considération ou de connaissances techniques sur le fonctionnement des (très) divers processus numériques, une politique de laisser-faire encourageant par la même occasion le renforcement du positionnement quasi-monopolistique des géants d'Internet jusqu'à aujourd'hui<sup>11</sup>. Le vide juridique a en parallèle profité à nombre d'entreprises qui, à la découverte de méthodes incroyablement rentables, ont, pour certaines, pu tirer parti des faiblesses intrinsèques d'un système naissant pour se développer. C'est en cela que l'on a pu constater l'irruption du numérique, des entreprises reines de ce domaine, et que l'on constate aujourd'hui leur omniprésence dans nos vies. À l'heure où la connexion quasi-permanente est devenue une norme, des passerelles s'établissent entre les plateformes que nous utilisons, permettant une transmission de nos données plus simple mais les rendant aussi parfois plus vulnérables, dans le sens où la possibilité pour les entreprises d'y accéder est elle aussi facilitée.

On peut légitimement parler d'un « abandon » de nos données personnelles sur Internet à une période où les préoccupations sur la protection des informations personnelles étaient moindres en comparaison à ce que nous connaissons de nos jours. La multiplication des piratages et autres vols de

---

<sup>8</sup> *Diffusion of Innovations*, Everett ROGERS (1962).

<sup>9</sup> « [Tablettes numériques à l'école : une fausse bonne idée ?](#) », par Cécile JANDAU, Sud-Ouest (le 30 novembre 2017).

<sup>10</sup> *Baromètre croissance et digital, édition 2019*, Association pour le commerce et les services en ligne (ACSEL) et Ipsos (avril 2019).

<sup>11</sup> « [GAFA: les politiques sifflent la fin de la récré](#) », par Thomas BURGEL, korii. (le 15 avril 2019).

données de mastodontes du secteur comme Yahoo!<sup>12</sup> ou encore Uber a fragilisé la confiance des utilisateurs dans les outils digitaux et fortement impacté l'opinion quant au besoin de sécurisation des données en ligne. C'est dans cette dynamique qu'ont alors rapidement vu le jour des applications faisant du cryptage des données la valeur ajoutée de leur modèle et, bientôt, le cœur d'un nouvel enjeu pour les entreprises du secteur<sup>13</sup>. En effet, ce sont principalement les espaces de discussion privés, tels que *Facebook Messenger* ou *WhatsApp*, qui tirent leur épingle du jeu avec un taux d'activité et d'engagement plus élevés que sur les espaces sociaux publics classiques<sup>14</sup>, également fortement décriés pour leur rôle récurrent de relai à des *fake news*<sup>15</sup> en plein essor, sujet que j'ai notamment pu traiter dans un dossier de recherche dédié durant ma première année de Master. Alors même que le caractère privé des discussions en ligne sur ces applications est mis en doute<sup>16</sup>, il paraît nécessaire de souligner que peu d'alternatives parviennent à s'imposer pour contrer les « GAFA »<sup>17</sup>, dont le modèle économique reposant sur l'exploitation des données utilisateurs a déjà largement été éprouvé.



Le contexte auquel nous faisons face pose autant de problématiques qu'il touche de secteurs d'activité. La confiance dans le digital, sa dominance, l'adaptation nécessaire et le renforcement de la concurrence se présentent comme des tendances à étudier, et plus particulièrement dans le domaine du tourisme et du voyage qui nous intéresse ici, pour lequel la réactivité est de mise.

---

<sup>12</sup> « [Le piratage de Yahoo! en 2013 a finalement touché ses 3 milliards de comptes](#) », Le Figaro (le 4 octobre 2017).

<sup>13</sup> « [Moins de réseaux sociaux, plus de messageries privées : voilà ce que cela signifie pour les marques](#) », par Amaury TREGUER, FrenchWeb (le 19 juillet 2018).

<sup>14</sup> « [\[Etude\] Dark Social : 63 % des partages de contenus se font via les messageries privées](#) », par Christophe ASSELIN, Digimind (le 4 avril 2019).

<sup>15</sup> « [Fake news : comment lutter contre cette menace ?](#) », par Christine MATEUS, Le Parisien (le 27 décembre 2018).

<sup>16</sup> « [Facebook reconnaît avoir écouté et transcrit des conversations privées d'utilisateurs](#) », France Info (le 14 août 2019).

<sup>17</sup> Terme désignant les principaux géants du Web et de la technologie, respectivement Google, Apple, Facebook et Amazon (source : [definitions-marketing.com](#)).

## 1.2. Tourisme et nouvelles réalités

Dans un contexte d'incertitudes géopolitiques et économiques avec les innombrables revirements sur la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne ainsi que les tensions sino-américaines ayant installé une dynamique de taxation entre les deux pays, le ralentissement de la croissance économique mondiale ne semble pas avoir pénalisé les flux de touristes dans le monde. En effet, depuis 2010, la croissance touristique n'a cessé de progresser, jusqu'à atteindre un plus haut historique en 2018 de 1,4 milliard de touristes à l'échelle internationale selon les chiffres de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT)<sup>18</sup>, soit une augmentation de 6 % par rapport à l'année précédente. Pour mettre en perspective ces résultats, l'Organisation des Nations-Unies (ONU), dont l'OMT est issue, dresse via son département des affaires économiques et sociales un bilan de croissance économique mondiale à hauteur de 3,1 % sur la même période<sup>19</sup>, un signe selon lequel « *le secteur [du tourisme] est, aujourd'hui, l'un des moteurs les plus puissants de la croissance économique et du développement* »<sup>20</sup>, d'après le Secrétaire général de l'OMT, Zurab Pololikashvili. Ces chiffres encourageants sont cependant à nuancer avec des prévisions du tourisme dans le monde pour 2019 relativement prudentes au regard des changements majeurs que pourraient induire le Brexit ou, plus largement, de tout autre conflit, on pensera évidemment aux manifestations qui ont écorné l'image de Paris ou encore de Hong Kong<sup>21</sup> ces derniers mois.

Ces dernières années, il est également notable que le tourisme a pris un virage ultra-connecté. C'est d'ailleurs le sens que donne M. Pololikashvili dans sa déclaration citée précédemment : « *La numérisation, les nouveaux modèles d'activité économique, le coût plus abordable des voyages et les changements sociétaux devraient continuer à modeler notre secteur. Les destinations, comme les entreprises, doivent s'adapter pour rester compétitives* ». À l'image du consommateur, les usages évoluent et ont véritablement donné naissance à de nouveaux modèles. En 2018, plus de la moitié des internautes français accédaient à du contenu via un appareil mobile et près de 60 % des 15-24 ans de manière exclusive<sup>22</sup>, renforçant cette tendance du mobile prenant le pas sur l'utilisation desktop<sup>23</sup>. L'accessibilité est devenue un facteur de réussite clé pour les entreprises qui se doivent désormais de permettre à l'utilisateur de trouver ce qu'il recherche en quasi-instantané. Cela induit non seulement

---

<sup>18</sup> *International Tourism Highlights, 2019 Edition*, Organisation mondiale du tourisme (juin 2019).

<sup>19</sup> « *Situation et perspectives de l'économie mondiale 2019: résumé* », Organisation des Nations-Unies (le 21 janvier 2019).

<sup>20</sup> « *Les arrivées de touristes internationaux atteignent 1,4 milliard deux ans plus tôt que prévu* », communiqué de presse de l'Organisation mondiale du tourisme (le 21 janvier 2019).

<sup>21</sup> « *Hong Kong : les manifestations pro-démocratie mettent un coup de frein à l'économie* », France Inter avec l'Agence France Presse (AFP) (le 11 août 2019).

<sup>22</sup> « *L'Année Internet 2018* », étude annuelle Médiamétrie sur Internet en France (le 14 février 2019).

<sup>23</sup> À partir d'un ordinateur portable ou fixe (c'est-à-dire via un système d'exploitation Windows, MacOS ou Linux).

un besoin de fournir un contenu de qualité pour se démarquer de la concurrence mais aussi, et surtout, de faire en sorte de proposer, à défaut d'une application dédiée, un site faisant la part belle au *Responsive Web Design*<sup>24</sup> (RWD), adapté à la navigation sur mobile. Ces questions sont même, plus généralement, un souci d'enjeu professionnel, notamment pour le poste que j'occupe chez *Easyvoyage*, où la capacité d'accéder à certaines plateformes via un téléphone (dans les transports par exemple) peut se révéler cruciale pour éviter des pertes ou blocages importants. Et ce, paradoxalement aux aménagements de la loi Travail datant de janvier 2017 en faveur du droit de déconnexion, en pratique relativement peu appliquée<sup>25</sup>, ce que l'on pourrait éventuellement voir sous un certain angle comme un signe supplémentaire de ces changements.

Dans le domaine du tourisme, on constate en parallèle chez le consommateur une quête du meilleur rapport qualité/prix possible. C'est en soi la raison même de l'existence des entreprises comme *Easyvoyage* : la comparaison de séjours aux quatre coins de la planète. Dans cet esprit, ce sont forcément les « bonnes affaires » qui sont mise en avant. Ce serait là peut-être une des faiblesses de ce modèle dans le sens où l'offre affichée en priorité, et donc proposée au premier abord à l'internaute qui viendrait directement sur le site web, ne correspondrait pas forcément à ce qu'il recherche. L'une des meilleures parades à ce problème, en dehors d'une logique de fidélisation, se présente comme étant l'utilisation de cookies<sup>26</sup>, aujourd'hui généralisée à l'échelle d'Internet, un fonctionnement sur lequel nous reviendrons plus en détail dans la troisième partie de ce dossier. Les réservations de dernière minute, toujours plus populaires, sont de leur côté moins impactées par cette problématique du fait de leur nature. Fait intéressant à ce sujet : on relève que 80 % de ces réservations à moins de 24 heures se faisaient en 2017 sur mobile<sup>27</sup>.

La notation des destinations faite par les utilisateurs a, elle aussi, pris une place centrale dans le choix des consommateurs et joue un rôle parfois décisif dans celui-ci, au point même que 7 Français sur 10 consultaient en 2018 les avis sur Internet avant de choisir une entreprise, un professionnel ou un commerce<sup>28</sup>. C'est effectivement un point sur lequel jouent les comparateurs pour faire vivre leur activité, bien que ce processus de notation ne soit par ailleurs pas exclusif au domaine du tourisme, s'appliquant aussi par extension plus largement à des produits de consommation. La simplicité et

---

<sup>24</sup> Forme de conception de pages web permettant une navigation optimale quel que soit le support matériel utilisé (source : [alsacreations.com](http://alsacreations.com)).

<sup>25</sup> « [Droit à la déconnexion : ce que la loi a changé \(ou pas\) ?](#) », par Tarik CHAKOR, Les Echos Start (le 11 juillet 2019).

<sup>26</sup> Un cookie est un fichier enregistrant les informations la navigation d'un utilisateur sur un site web et permettant de l'identifier (source : [commentcamarche.net](http://commentcamarche.net)).

<sup>27</sup> « [The Criteo Travel Flash Report - Winter 2018](#) », Criteo via SlideShare – LinkedIn (le 29 janvier 2018).

<sup>28</sup> « [Baromètre PagesJaunes des avis en ligne - Edition 2018](#) », PagesJaunes via SlideShare – LinkedIn (le 25 janvier 2018).

l'accessibilité de ces avis représentent une force car ils font office de témoignage, c'est « *une conversation entre clients* »<sup>29</sup>. A contrario, ils peuvent se présenter également comme une sérieuse menace car potentiellement destructeurs pour l'image d'une entreprise ou, dans le cas du tourisme, d'un hôte. Qui choisirait un établissement ou une destination avec une notation en dessous de la moyenne et avec des commentaires peu élogieux ? Là encore se pose la question du contrôle de ces avis, difficilement évaluables eux-mêmes sauf comparaison du côté de l'utilisateur-consommateur. Google, l'un des principaux foyers de notation via son service Google My Business, donne en réalité assez peu de marge de manœuvre à ces structures pour « redorer » leur réputation en ligne, l'entreprise de Mountain View étant elle-même en charge de la modération de ces avis sur réclamation. L'e-réputation fait partie de ces nouvelles réalités à part entière intégrées au paysage numérique et au secteur du tourisme, un enjeu de taille sur lequel il est désormais important de miser et tenter de capitaliser.

Sur le marché, ce sont ainsi de nombreuses entreprises qui se partagent une audience acquise aux pratiques de la recherche de voyages en ligne. Pour en venir à cette concurrence, une distinction semble dès lors importante à effectuer. En effet, comparateurs et agences de voyages ont tous deux une part à jouer dans le processus de réservation mais se distinguent dans l'exécution, les agences étant en substance des sites marchands, ou OTA<sup>30</sup>, qui commercialisent (et donc tirent un bénéfice) des prestations proposées par des sites tiers. Les exemples les plus connus d'OTA, dont on pourrait confondre l'activité avec celle d'*Easyvoyage*, sont *Booking.com*, *TripAdvisor*, *Opodo* (née du consortium des compagnies aériennes dont Air France, Lufthansa Iberia et British Airways) et *eDreams*, l'un des plus anciens opérateurs du marché. La maison-mère de ce dernier, eDreams ODIGEO, se positionne par ailleurs comme l'un des principaux leaders sur le marché du tourisme dans le monde, premier en Europe, grâce au trafic qu'il génère et les réservations qu'il enregistre via ses différentes branches, malgré des baisses notables en France en 2018<sup>31</sup>. Là où *Easyvoyage*, lancée en 2000, a vu émerger ses principaux concurrents directs comme *Kayak* dès 2004 (acquise en 2017 par le groupe Booking Holdings, possédant l'OTA *Booking.com*) ou encore *Liligo* créée en 2005 (faisant partie du géant européen eDreams ODIGEO cité plus tôt), l'entreprise doit aussi composer avec de nouvelles formes concurrentielles. Bien qu'en concurrence indirecte, l'offre de réservations d'appartements ou de locations saisonnières fleurit, notamment avec l'arrivée d'Airbnb en 2008 en rivalité directe avec les hôtels que peuvent eux-mêmes proposer les comparateurs de séjours. Avec une croissance de

---

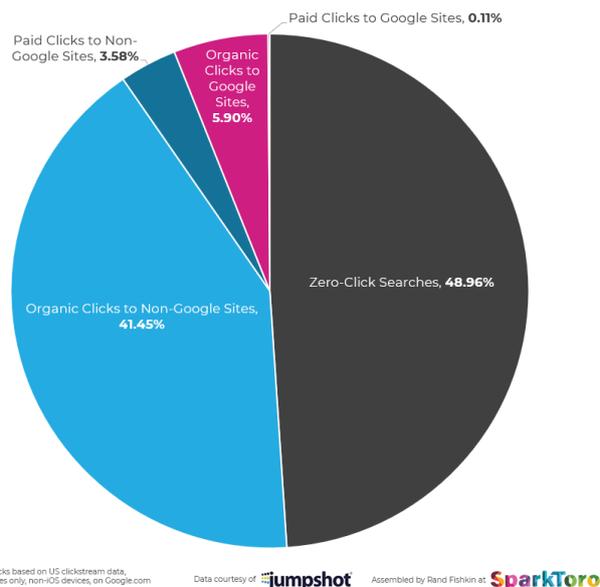
<sup>29</sup> « [Interview : l'importance des avis de consommateurs dans le marketing web](#) », par Flavien CHANTREL, Blog du Modérateur (le 24 juin 2019).

<sup>30</sup> *Online Tourism Agency*, terme générique dans le domaine du marketing touristique désignant les agences de voyage en ligne (source : [definitions-marketing.com](#)).

<sup>31</sup> « [En France, eDreams Odigeo perd du terrain](#) », par Linda LAINÉ, L'Echo Touristique (le 27 juin 2018).

+35% entre l'été 2018 et 2019 en France avec près de 8,5 millions de réservations (dont 5 millions dans l'Hexagone)<sup>32</sup>, la firme issue de la Silicon Valley grappille des parts aux modèles plus classiques et se fraie un chemin dans ces nouvelles habitudes de consommation qu'il apparaît important de suivre pour avoir une vue d'ensemble sur un secteur de plus en plus concerné par ces questions<sup>33</sup>. Autre obstacle, et non des moindres, Google lui-même dont la stratégie tend d'année en année encore plus vers le « zéro clic »<sup>34</sup>. La situation est encore plus flagrante au vu des résultats sur mobile où plus de 60 % des requêtes effectuées se terminent à la page de résultats, chose d'autant plus inquiétante que l'on sait à quel point le trafic sur mobile prend de l'importance<sup>35</sup>. Et cela, alors que la compagnie américaine diversifie son activité avec le lancement en 2011 de *Google Flights*, porté par l'assise des autres applications Google, dont *Google Maps*, lui permettant de placer ses services en tête de liste sur son moteur de recherche, considéré pour beaucoup comme un abus de position dominante, d'où les récentes sanctions à son encontre<sup>36</sup>.

**Where Users Click After Searching Google (Q1 2019)**  
(data from 1B+ searches on 10M+ US mobile & desktop devices)



↑ 49 % des requêtes "s'arrêtent" à la lecture des résultats de recherche. Crédits : Rand Fishkin (source : Blog du Modérateur).

Les changements que l'on a constaté ces dernières années dans le domaine du tourisme et, plus généralement, dans les habitudes de consommation des populations, ayant renforcé la concurrence du secteur, a entraîné une évolution des modèles économiques vers l'inclusion d'activités transversales dans les processus internes, dans l'optique d'assurer une meilleure rentabilité.

<sup>32</sup> « Cet été, 8,5 millions de Français ont utilisé Airbnb », par Marc LOMAZZI, Le Parisien (le 3 septembre 2019).

<sup>33</sup> « "Sur Airbnb, ils font de l'hôtellerie sans le dire" », par Tonino SERAFINI, Libération (le 14 février 2019).

<sup>34</sup> « Google : la tendance « Zéro clic » se confirme, 49% des recherches s'arrêtent à la lecture des résultats », par Thomas COËFFÉ, Blog du Modérateur (le 20 juin 2019).

<sup>35</sup> Comme évoqué précédemment (partie 1.2., § 2, pages 5-6).

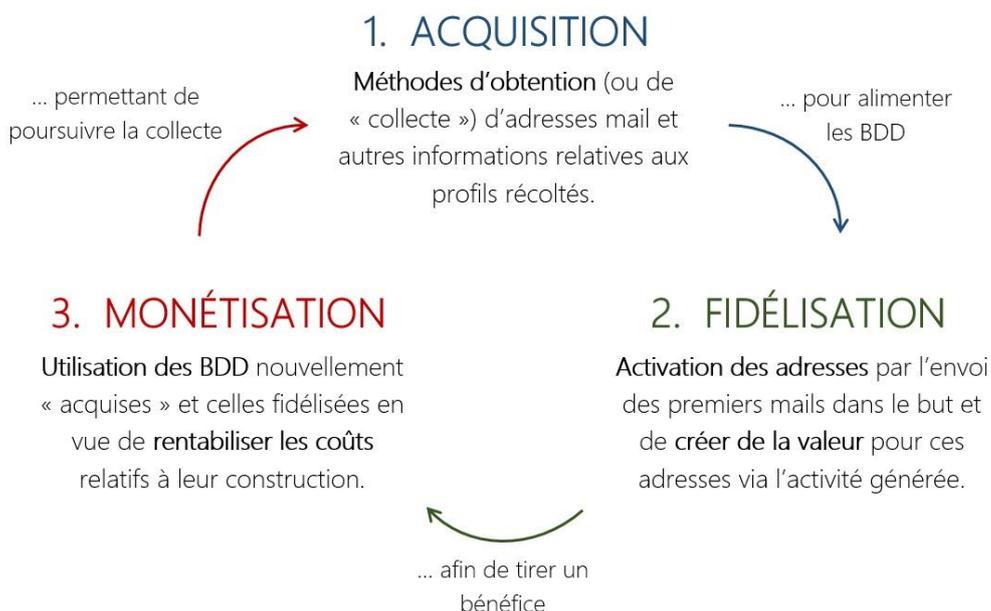
<sup>36</sup> « Abus de position dominante : l'Europe sanctionne Google d'une troisième amende », La Tribune avec l'AFP (le 30 mars 2019).

### 1.3. L'émergence d'activités transversales

Au vu de ces nouvelles habitudes que nous prenons aujourd'hui et des réglementations qui ont ouvert à de nouvelles pratiques professionnelles en lien avec la mondialisation, la généralisation de l'offre n'apparaît paradoxalement plus comme une option pérenne, et ce pour plusieurs raisons. Il est encore plus difficile pour une structure comme *Easyvoyage* de se reposer exclusivement sur ses acquis et de ne se consacrer qu'à son activité principale. Pour cette raison, la branche « *travel* » de Webedia s'est penchée sur un autre foyer de revenus découlant de sa pratique d'acquisition pour l'envoi de ses newsletters dédiées voyage.

Deux concepts interdépendants viennent alors s'ajouter : celui d'acquisition, déjà évoqué précédemment, et celui de monétisation. Le premier se réfère à la capacité de l'entreprise à « acquérir » par différentes méthodes des adresses mails dans le cadre de ses envois quotidiens, servant entre autres de publicité pour attirer le consommateur. La monétisation, elle, repose sur l'utilisation des bases de données (ou BDD) de l'entreprise alimentées par le processus d'acquisition pour rentabiliser ce coût et, éventuellement, tirer un profit de l'exploitation des adresses recueillies. Ainsi, l'envoi de mails est employé à servir des intérêts internes en croisant ceux que d'autres entreprises, ou annonceurs, pourraient avoir à toucher un maximum de consommateur, via ces BDD qu'elles ne possèdent pas. Les évolutions du numérique telles qu'elles ont été présentées et ses déclinaisons dans différents secteurs d'activité fait tomber les barrières entre ces mêmes secteurs. Le poste que j'ai pu occuper en tant que *Performance Email Marketing Assistant* est un produit de cette nécessité d'atteindre une audience plus large que celle du cocon touristique d'*Easyvoyage* par l'envoi de mails touchant d'autres domaines tels que l'habillement ou l'automobile pour n'en citer que quelques-uns.

↓ Schéma du cycle acquisition-fidélisation-monétisation (source : autogénéré).



Sans pour autant y penser à chaque ouverture de mail ou à chaque action pouvant par la suite mener à un achat (ce qui intéresse par ailleurs l'annonceur), le consommateur d'aujourd'hui est conscient que l'on cherche en permanence à lui vendre un produit ou un service. Son pouvoir d'achat est aussi par définition un pouvoir de décision que toute entreprise cherche à orienter dans sa direction. Pour cela, il n'est plus simplement nécessaire de proposer ou de faire connaître, mais bien d'avoir un argument à l'achat, autre que le produit ou service en lui-même, à l'exception de certains monopoles ou oligopoles dont fait par exemple partie l'entreprise Netflix. Dans le cas de la vente en ligne, les offres et réductions doivent attirer l'œil, susciter la curiosité de l'utilisateur-consommateur dans le sens où il doit être convaincu que l'on ne cherche plus à lui faire, dans un terme délibérément imagé, « cracher » de l'argent pour n'importe quoi mais qu'on lui présente des offres ayant un véritable intérêt pour lui en particulier, d'où la personnalisation de l'offre et ce besoin crucial de connaître la cible cliente.

En partant de ce constat, il apparaît nécessaire pour toute entreprise de savoir de manière précise à qui elle s'adresse. Le ciblage se retrouve être au cœur non seulement des nouveaux métiers qui naissent des évolutions de notre société mais aussi par extension au cœur de ces entreprises qui en font finalement le moteur principal de leur activité. Ce qu'il est important à noter ici, c'est que le client est lui-même source de revenus et cela même s'il n'entreprend pas d'action commerciale suivant sa sollicitation : ce sont ses données personnelles qui font sa valeur<sup>37</sup>. La publicité en ligne, via espaces publicitaires payés, n'a par ailleurs plus pour objectif de déclencher un achat instantané mais d'avoir de la visibilité au niveau des profils qu'ils visent, pour justement déclencher un achat mais qui aura plus de chances de se répéter à l'avenir. En d'autres termes, plus la cible possède des affinités avec la marque et son offre, plus on lui trouve un intérêt singulier. La solidité d'une base d'utilisateur-consommateurs repose sur cette affinité, et ainsi sur son potentiel de fidélisation<sup>38</sup>. En effet, c'est désormais la réactivité qui est au cœur de ces nouvelles activités. Le but est d'engager la cible, de la faire réagir et interagir avec les offres qui lui sont proposées. C'est logiquement cette même réactivité qui est valorisée lors de l'acquisition des adresses mails, l'inactivité représentant en soi un frein.

Il y a également cette nécessité d'atteindre une audience peu à l'aise avec les codes d'aujourd'hui en matière informatique. Lorsqu'un utilisateur est déjà immergé dans le numérique, faisant de lui, de fait, un utilisateur aguerri plus susceptible d'adhérer, ou du moins d'accéder, à votre offre, tout se joue du côté de l'entreprise qui doit alors s'attacher à fidéliser. Dans le cas où l'individu

---

<sup>37</sup> « [Sur les réseaux sociaux, combien valent vraiment vos données personnelles ?](#) », par Sarah SERMONDADAZ, Sciences Et Avenir (le 6 janvier 2017).

<sup>38</sup> *Marketing relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation*, Daniel RAY et William SABADIE (2016, éditions Dunod).

ciblé a très peu d'attache au digital, notamment les personnes âgées<sup>39</sup>, il apparaît alors plus essentiel de valoriser l'accroche plus que de rechercher la fidélisation. Un équilibre à trouver plus compliqué qu'il n'y paraît dans l'adaptation du contenu. Pour ce qui est du contenu d'ailleurs, il est essentiel de noter que la rédaction d'articles dans la langue des régions ciblées représente désormais un atout majeur pour les compagnies du secteur qui ont besoin plus que jamais de visibilité. C'est là-dessus que jouent conjointement les services de SEO<sup>40</sup> et de rédaction pour stimuler leur référencement naturel et contrer celle liée au référencement payant.

La création de valeur se fait encore plus complexe que la concurrence se rigidifie. Les méthodes changent et nous invitent à réfléchir, du fait de notre statut d'utilisateur-consommateurs, à ce qui se joue dans notre quotidien. Si la société évolue, ce n'est vraisemblablement pas qu'une partie qui se retrouve touchée mais l'ensemble de ses acteurs. Ainsi, en ayant posé un panorama de notre environnement direct en tant qu'individu, et celui qui englobe plus largement le secteur du tourisme, il semble logique de poursuivre en étudiant les répercussions liées aux transformations digitales sur le monde de l'entreprise, et plus précisément sur les effets qu'elles peuvent avoir sur la stratégie de ces dernières.

---

<sup>39</sup> « Lutter contre l'isolement de nos aînés, c'est aussi lutter contre leur exclusion numérique », étude Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) et Petits frères des pauvres (le 27 septembre 2018).

<sup>40</sup> *Search Engine Optimization*, terme englobant les techniques visant à mieux positionner un site parmi les résultats de recherche (source : [help.one.com](https://help.one.com)).

## 2. AU CŒUR DU GÉANT DIGITAL WEBEDIA

### 2.1. Une entreprise à l'image de notre société : connectée

Si l'on considère que l'humain est le reflet de sa société, qu'en est-il de l'entreprise ? À l'heure où l'image est désormais au cœur des préoccupations et que l'influence ne vient plus seulement du discours marketing, les nouvelles plateformes digitales ouvrent la voie à des transformations que nous avons largement évoquées en première partie. L'« hyper-connexion » est devenue une norme au point même que l'on n'imagine presque plus se déplacer, s'informer ou consommer sans induire une part de numérique dans la consultation d'un trajet, la réception des dernières informations, traitées elles-mêmes en continu, ou encore la comparaison de prix d'un vendeur à un autre. C'est dans ce fonctionnement datant d'il n'y a à peine quelques années que résident un grand nombre de questions de société ouvrant bien souvent sur des risques à l'échelle planétaire. De l'influence de masse par le contrôle de l'information naissent des sociétés formatées, chose reprochée à beaucoup de médias ou personnes physiques aujourd'hui au centre de l'attention en raison de leur force de frappe, notamment sur la jeunesse dont une part est encore trop peu formée à l'esprit critique malgré certaines initiatives dans la sphère éducative<sup>41</sup>.

Ces sujets, dont le rapport avec le thème principal de ce dossier peut encore vous paraître relativement flou, sont en réalité étroitement liés avec l'entreprise dont il est question ici. Car pour introduire le groupe Webedia, il est selon moi essentiel de garder à l'esprit la nature-même de ce « géant digital » et son objectif premier, parfaitement résumé dans son slogan « *Engaging audiences with passion* ». On remarque d'ailleurs que le relief donné à l'engagement, à l'interaction avec le public, ou plutôt les publics, que l'entreprise touche marque une volonté d'en faire le pivot de son activité. Plus que de travailler avec de simples données, l'entreprise s'attache à connaître ceux à qui elle s'adresse en les incluant dans la dynamique de création de contenu. Là encore, difficile de ne pas faire de lien avec cette « hyper-connexion » dont il était question plus tôt, comprenez qu'elle ne s'applique pas seulement dans un sens. On peut l'entendre comme étant celle de l'utilisateur avec le contenu qu'il consomme au quotidien, mais aussi, et surtout, celui des entreprises et leur cible avec qui elles se doivent de rester en permanence connectées pour rester



**webedia.**  
ENGAGING AUDIENCES WITH PASSION

---

<sup>41</sup> « [Former à l'esprit critique : une arme efficace contre les fake news](#) », par Sylvie PIERRE, The Conversation (le 8 février 2018).

pertinentes. Il faut aussi noter que la multiplicité des canaux utilisés fait que cette présence est d'autant plus renforcée qu'elle en devient finalement ininterrompue. C'est en substance ce qu'affirmait Cédric Siré, alors fondateur et Président-directeur général de Webedia (dont il n'est aujourd'hui plus que DG), en juin 2014 : « *Internet s'est transformé en trois Internets : on doit s'occuper de Google, mais aussi du merchandising sur YouTube, dans le monde de l'Internet de la vidéo, et de Facebook, dans le monde de l'Internet social.* »<sup>42</sup>. Cette omniprésence est l'un des piliers de la firme dans une stratégie d'« engagement de l'audience », pour à terme rentrer dans ses nouvelles habitudes de consommation, à l'image de ce qu'ont pu faire les GAFA, à une échelle moindre mais toute aussi importante. Car si l'on reste convaincu que Google, malgré ses tendances « cul-de-sac », reste une porte d'entrée sur le Web (expression empruntée à contre-courant d'un article<sup>43</sup> s'intéressant aux recherches de Rand Fishkin mentionnées plus haut<sup>44</sup>), il apparaît naturel de vouloir en être le principal débouché.

À ce propos, la filiale du groupe Fimalac née en 2007 fait effectivement partie des leaders dans le secteur des médias en ligne et se place troisième groupe français dans l'Hexagone au coude à coude avec le deuxième, Prisma Media, gérant de nombreux sites de presse tels que *Voici* ou *Capital*, et derrière le groupe Figaro – CCM Benchmark selon les résultats Médiamétrie de 2019<sup>45</sup>. Stable dixième-onzième toutes nationalités confondues, c'est à travers ses nombreuses verticales<sup>46</sup> que l'entreprise parvient à ratisser large et à toucher un public très hétérogène. Présent dans plus de 15 pays dans le monde répartis sur 4 continents, le groupe revendique en 2018 près de 250 millions de visiteurs uniques sur l'ensemble de ses applications et sites, soit une progression nette de +9,2 % par rapport à l'année 2017<sup>47</sup>. Elle poursuit son développement avec l'intensification de ses acquisitions entre début et mi-2019 avec successivement l'entreprise de production audiovisuelle *Elephant*, le spécialiste du e-commerce *Quill* et l'agence en accompagnement et conseil marketing *Seelk*. Une stratégie d'élargissement pour stimuler sa croissance sur des marchés à conquérir et amplifier une présence déjà tentaculaire dans le secteur du digital.

On peut décemment penser que l'entreprise souhaite s'inscrire dans un mouvement similaire à celui de la société qui la porte en son sein. Plus sa proximité avec les réalités que l'on connaît

---

<sup>42</sup> « [Webedia rachète Jeuxvideo.com](#), Cédric Siré, dans *GMB - 06/06* », BFM Business, Dailymotion (le 6 juin 2014).

<sup>43</sup> « [Google n'est plus une porte d'entrée sur le web, mais un cul-de-sac](#) », par Thibault PRÉVOST, korii. (le 27 août 2019).

<sup>44</sup> Concernant l'orientation « zéro clic » de Google (partie 1.2., § 5, page 8).

<sup>45</sup> *Audience Internet Global en France en juillet*, communiqué de presse Médiamétrie (le 29 août 2019).

<sup>46</sup> Les verticales représentent les différents domaines dans lesquels Webedia prend part via ses marques, par exemple Allociné.com pour le cinéma ou Millenium pour la partie jeux vidéo.

<sup>47</sup> « [Audiences digitales : le groupe Webedia dépasse les 250 millions de visiteurs uniques mensuels dans le monde](#) », Webedia avec Comscore (le 14 mars 2019).

aujourd'hui est forte, plus elle a de chances d'être en harmonie avec son audience. Car c'est principalement de là que Webedia tire sa force et son influence : la création d'un véritable écosystème autour des thématiques qu'elle fait vivre renforce sa position par rapport à la concurrence, d'autant que l'exploitation des données personnelles n'est jamais très loin.

## 2.2. Un écosystème multiforme

Marc Ladreit de Lacharrière, fondateur et dirigeant de Fimalac, la maison-mère de Webedia, assurait, dans un entretien au Journal du Dimanche en mai de cette année, voir dans sa filiale un « petit Disney » en puissance<sup>48</sup>. À raison, si l'on en croit les derniers investissements de la société et le passif de création de contenu audiovisuel, dont récemment *La Grande Classe* sur la plateforme de streaming Netflix (reçu assez froidement par les critiques<sup>49</sup>), ce ne sont pas tant ces productions qui « filent la formule » au milliardaire mais plutôt ce que génèrent les influenceurs sous l'égide du groupe. Car si ces flops peuvent remettre en question le besoin de soutenir ces initiatives audiovisuelles triple A<sup>50</sup> (à leur échelle), la solidité du socle qui soutient les personnalités de Webedia n'en demeure pas moins épargné.

Cette comparaison avec le mastodonte que représente The Walt Disney Company pour l'industrie du divertissement et l'influence qu'il possède, principalement chez les plus jeunes, est d'autant pertinente que les jeunes générations d'aujourd'hui naissent avec le digital et ses acteurs. En d'autres termes, celles-ci grandissent avec les productions du groupe jusqu'à les suivre sur plusieurs dizaines d'années. C'est évidemment le cas pour Disney, via sa filiale *Walt Disney Pictures*, au travers de ses longs métrages d'animation ainsi qu'avec les productions Marvel, dont elle gère les licences, on pensera d'emblée à la saga *The Avengers* qui aura connu son apothéose en 2019, sept ans après sa première itération. Pour Webedia, bien que nous n'en sommes pas au même niveau de reconnaissance, la différenciation se révèle en réalité plus complexe à réaliser sur le fond.

En effet, ce qui nous intéresse dans le cas présent, c'est bel et bien l'influence que peuvent avoir ces marques sur le consommateur. Cibler un public et s'adresser à lui avec des codes qu'il comprend et embrasse pleinement, là est tout l'enjeu. Cela, les entreprises du domaine l'ont bien

---

<sup>48</sup> « [Comment Webedia veut doubler son chiffre d'affaires en cinq ans](#) », FrenchWeb avec l'AFP (le 6 mai 2019).

<sup>49</sup> « ['La Grande Classe' : le film contient tous les ingrédients prisés par Netflix et c'est pas top](#) », par Anne LODS, Glamour (le 2 septembre 2019).

<sup>50</sup> Terme générique pouvant servir à la fois de note sur la santé économique ou, ici, de classification pour désigner des projets à gros budget, habituellement employé dans le domaine des jeux vidéo (source : [Wikipédia](#)).

compris et plus particulièrement Webedia, qui fait en fait l'un de ses principaux leviers d'action et de rentabilité. C'est effectivement par le biais des personnalités d'influence qu'elle gère que la société tire une partie de ses revenus et qu'elle atteint un public majoritairement jeune. Cette situation présente un double avantage pour l'entreprise qui peut à la fois s'ancrer dans le quotidien de cette jeunesse et s'assurer une mainmise sur les communautés de célèbres youtubeurs<sup>51</sup>, tels que le premier influenceur français de la plateforme, Squeezie, ou le duo McFly & Carlito dont l'ascension fulgurante en 2017 a fait s'affoler les compteurs, avec une croissance de +1531 % sur cette même année<sup>52</sup>, leur permettant de comptabiliser en date de septembre 2019 plus de cinq millions d'abonnés. Le terme d'audience est encore plus pertinent dans le sens où il s'agit ici d'une audience à proprement parler, quantifiable en nombre de visionnages et d'abonnés, dont l'analyse des statistiques et la recherche de leur maximisation occupe des équipes entières. Les partenariats via la promotion de produits ou services d'entreprises tierces sont, au même niveau que ce que génèrent à elles seules les vues sur chaque vidéo produite, une source de revenus conséquents, aussi bien pour le créateur de contenu que le groupe derrière le rideau, à savoir Webedia, et témoigne clairement du pouvoir d'influence dont il est en partie question dans ce dossier. L'écosystème Webedia mise sur la capacité de ces influenceurs d'atteindre les communautés qu'ils agrègent pour développer son activité et se hisser, à terme, parmi les grands acteurs du digital.

Dans le même sentiment, on note encore une fois une diversification du groupe à l'image de ce que présente par exemple la compagnie Disney, bien décidée à empiéter sur le territoire du plus grand acteur dans le secteur du streaming audiovisuel, Netflix, avec son offre *Disney+*. Une annonce qui a fait l'objet de grandes attentes, bousculant même au passage les codes établis par l'autre géant qu'il concurrence<sup>53</sup>. La portée de Webedia au travers de ses différentes verticales, qui lui assurent une plus vaste couverture sur Internet, se révèle déjà importante et profite en supplément de l'expertise des professionnels qu'elle réunit dans le domaine de la data. C'est grâce à sa branche dédiée au traitement des données récoltées en interne, *Tradelab* et ses 400 ingénieurs sur l'ensemble du groupe, que Webedia capitalise en priorité, comme l'explique M. de Lacharrière dans la même interview citée auparavant. Car comme expliqué plus tôt, c'est par leur exploitation à des fins de ciblage publicitaire que la société peut véritablement profiter du potentiel de l'écosystème qu'elle a réussi à bâtir sur le long terme.

---

<sup>51</sup> Issus de la plateforme de vidéo à la demande YouTube.

<sup>52</sup> « [YouTube : les plus fortes croissances en 2017](#) », par Jacques MURA, Vidclust (le 2 janvier 2018).

<sup>53</sup> « [Fini le binge-watching sur Netflix !](#) », Hitek (le 3 septembre 2019).

Il est du point de vue de l'entreprise vital d'engager les audiences externes, mais il l'est tout autant de créer du lien en interne, de fidéliser la force salariale en l'incluant dans ce que l'on peut véritablement qualifier d'écosystème à part entière. Malgré cela, *Easyvoyage* se retrouve relativement marginalisée, voire éloignée du centre névralgique de groupe, aussi bien géographiquement (les bureaux étant dans un bâtiment à côté du principal) que dans l'esprit de la structure. C'est du moins l'impression que m'auront laissé les mois passés dans cette structure. Une anecdote me vient à l'esprit, que l'on peut voir comme un possible symptôme de cette « fracture » : dans le cadre du projet « Webedia Green »<sup>54</sup>, et accessoirement dans cet élan de vouloir créer un sentiment d'appartenance, les tasses offertes devaient avoir une couleur différente selon la verticale : jaune pour le cinéma, bleu pour le département jeux vidéo, rouge pour le domaine *food*, et vert pour le voyage. C'est cependant à la surprise générale que la couleur verte (et celle-ci uniquement), dédiée notamment à *Easyvoyage*, a disparu du



↑ Communication interne pour l'initiative Webedia Green (source : intranet life@webedia).

résultat final pour laisser place au blanc, sans plus d'explications, alors que la promotion qui en était faite affichait bel et bien des tasses arborant cette même couleur.

Malgré cette récurrence des signaux contraires, il est bien question d'un écosystème puisque tout est fait pour que le salarié en interne ait un vrai sentiment d'appartenance à l'entreprise. Que ce soit pour *Purepeople*, marque issue de sa branche *lifestyle*, *750g* pour la nourriture ou même *Easyvoyage*, l'identité Webedia se fait sentir, de l'accession aux bureaux jusqu'à la cantine le midi. En cela, même si une certaine dissension peut parfois créer des frictions, je dois reconnaître d'un point de vue personnel qu'en tant que stagiaire, la structure possède une culture d'entreprise très forte, un atout non négligeable pour un groupe de cette envergure, avec de telles ambitions.

*Easyvoyage*, parlons-en. Ce dossier s'est jusqu'ici plus largement concentré sur le groupe dans sa généralité plutôt que sur la structure même qui m'a accueilli en stage. Il était, je pense, nécessaire d'appréhender le contexte dans lequel s'inscrit l'entreprise pour avoir une meilleure compréhension de son organisation, ses pratiques et, plus globalement, son fonctionnement. Il faut, je crois, garder à l'esprit en abordant cette troisième sous-partie que même si *Easyvoyage* conserve son indépendance

---

<sup>54</sup> L'initiative Webedia Green est un programme interne qui « a pour objectif d'améliorer le recyclage des déchets et de diminuer l'empreinte plastique du Groupe », via notamment la distribution de tasses (ou mugs) à l'effigie des différentes verticales : cinéma, jeux vidéo, *food*, voyage, etc... (source : intranet life@webedia).

de manière relativement claire, notamment dans la liberté de ses choix stratégiques, une certaine logique s'est installée au fil des années, et cela depuis son rachat.

### 2.3. *Easyvoyage*, l'atout touristique du groupe

Acquise en 2015 par le groupe Webedia, *Easyvoyage* a connu les balbutiements de son secteur, étant la première à s'y lancer sur le territoire français en l'an 2000. Jean-Pierre Nadir, le fondateur et PDG de l'entreprise, après des années passées à travailler dans le monde de la presse spécialisée, notamment pour le magazine *Entreprendre*, s'engage dans l'e-tourisme, un domaine qu'il a appris à connaître en parallèle de ses précédentes expériences entrepreneuriales. L'objectif est simple : proposer aux voyageurs une plateforme leur permettant de trouver le meilleur voyage au meilleur prix, aspirant ainsi à devenir le premier comparateur de vols, séjours et hôtels confondus. Le site se classait début 2008 comme premier site d'info-médiation dans le domaine du voyage avec un trafic de près de 1,5 million de visiteurs uniques sur le mois de janvier<sup>55</sup>, alors loin devant ceux qui deviendront ses plus féroces concurrents. Aujourd'hui présente dans 5 des principaux pays européens dont la France (dans lequel elle a des bureaux à Aix-en-Provence ou encore Toulouse), le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie, *Easyvoyage* a perdu en part de marché, chose par ailleurs relativement difficile à évaluer pour ce qui est des comparateurs de voyages en ce que leur importance sur le marché dépend essentiellement de l'audience qu'ils parviennent à réunir. Le pionnier de l'e-tourisme français se plaçait en effet, en juillet 2018, derrière le site *Booking.com*, *TripAdvisor* ou encore *Airbnb* avec une audience d'environ 3,5 millions d'utilisateurs uniques dans le mois<sup>56</sup>, et de plus de 4 millions en juillet 2019 selon des chiffres internes issus de Médiamétrie, une augmentation de 16 %. Malgré une croissance stable, l'entreprise ne parvient pas à se maintenir au niveau de son statut historique, faute de moyens et cède la place aux firmes anglo-saxonnes sur son territoire.



Lors de son rachat, *Easyvoyage* avait pour ambition de se développer et devenir un acteur majeur du marché, fort de son expérience déjà porteuse à l'époque avec un chiffre d'affaire de près

<sup>55</sup> « [Easyvoyage consolide sa 1ère place de site d'infomédiation et s'affirme dans le top 5 des sites de voyages de référence](#) », Wellcom selon les chiffres de Médiamétrie (le 26 février 2008).

<sup>56</sup> « [Top 30 des sites de voyage les plus consultés en France \(avec quand même quelques surprises\)](#) », par Manon GAYET, Tourhebdo (le 5 octobre 2018).

de 22 millions d'euros en 2014<sup>57</sup>. L'intégration au sein de Webedia marquait alors un tournant pour l'entreprise à la peine contre une concurrence en pleine consolidation au regard des multiples acquisitions, dont celles de *Liligo* par eDreams ODIGEO et de *Kayak* par Booking Holdings, anciennement Priceline, et dans un contexte d'augmentation des coûts d'acquisition de l'audience. Alors que le PDG de la société française assurait à cette époque qu'*Easyvoyage* pourrait « *aussi s'appuyer sur les audiences de Webedia de plus de 20 millions de visiteurs uniques par mois en France, pour augmenter sa visibilité, faire venir de nouveaux utilisateurs et proposer à ses partenaires un plus grand rayonnement* »<sup>58</sup>, l'investissement dans la structure reste insuffisant en comparaison aux moyens à disposition de son principal rival, bien qu'indirect<sup>59</sup>, *Booking.com*, et ce malgré une augmentation significative de son audience.

L'organisation de l'entreprise est, comme expliqué plus haut, relativement très verticale. La hiérarchie prime sur la liberté que pourraient avoir les différentes branches, bien qu'elles gardent une certaine autonomie dans le choix de leurs outils, sur validation finale de la direction puisque qu'en charge de la gestion du budget. Les équipes sont divisées en fonction de leur activité, c'est-à-dire marketing, vente, *community management*, ou encore technique, mais restent relativement en contact du fait de la proximité entre les différents « benches » (ou bureaux), à l'exception de la partie technique. L'équipe marketing se situe par exemple dans la même salle que les différentes équipes de rédaction, françaises, anglaises, italiennes, allemandes et espagnoles, alors que les outils numériques utilisés sont complètement différents. Ce type d'organisation favorise de mon point de vue la cohésion et encourage les équipes, même de cultures différentes, à interagir, créant de surcroît un sentiment d'appartenance, la plupart des équipes étant composées de jeunes stagiaires ayant la vingtaine.

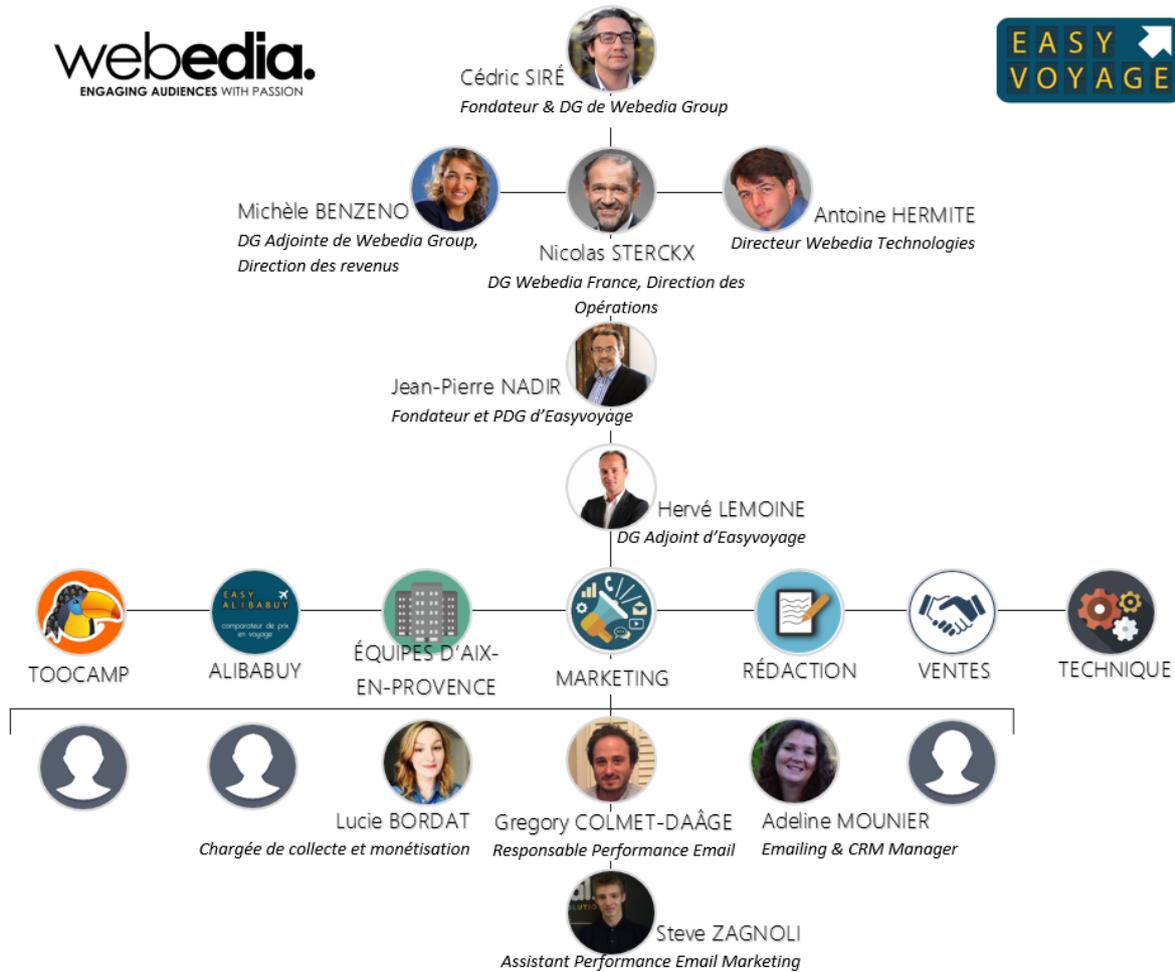
Comme développé précédemment, la structure est régie par la direction de Webedia, gérant elle-même plusieurs verticales. La hiérarchie instaurée se présente, en concentrant l'attention sur *Easyvoyage* et en laissant de côté ces autres verticales (faute de place), comme il suit :

---

<sup>57</sup> « [Webedia met la main sur Easyvoyage et se lance dans l'e-tourisme](#) », par Frantz GRENIER, Journal du Net (le 5 juin 2015).

<sup>58</sup> « [Webedia en passe d'être l'actionnaire majoritaire d'EasyVoyage](#) », FrenchWeb (le 5 juin 2015).

<sup>59</sup> Du fait de son corps de métier relativement différent, étant une OTA.



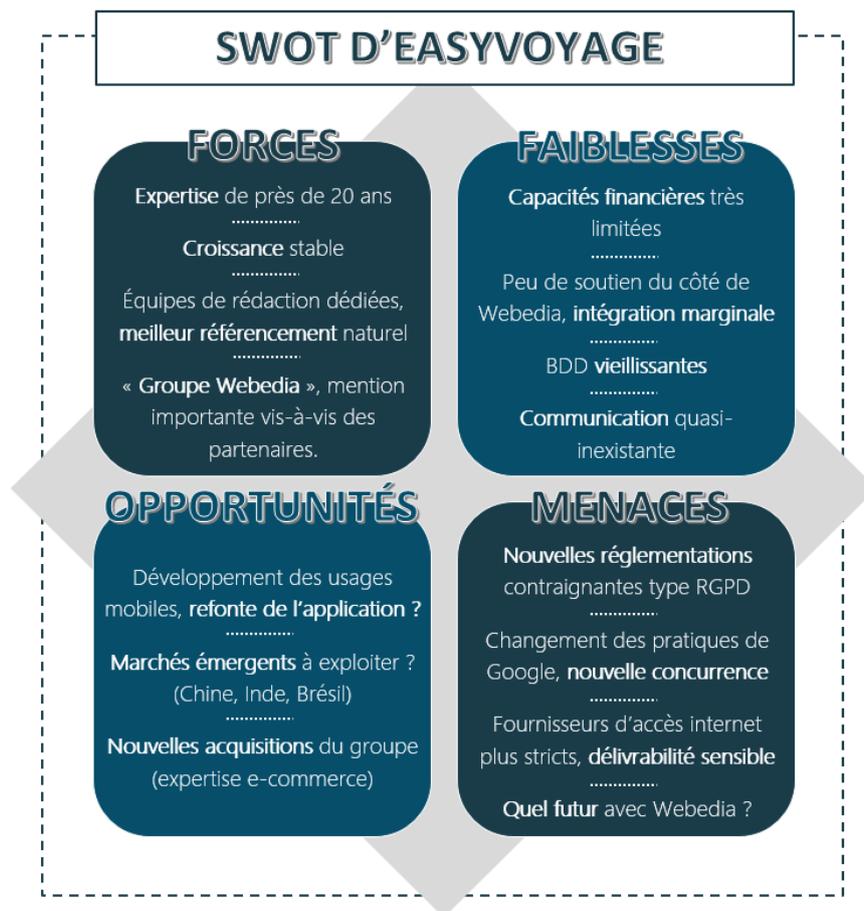
↑ Organigramme simplifié Easyvoyage-Webedia (source : autogénééré).

Les équipes d'Easyvoyage sont composées des équipes internes historiques de la structure, ainsi que d'autres qu'elle a accueillies au fil des années. Parmi elles, on retrouve *Le Bon Guide*, faisant la promotion de sites touristiques dans l'Hexagone à destination de la population française, rachetée dans le sillage de l'acquisition par Webedia. On note également plus récemment l'arrivée de la société *L'Officiel des Vacances* (ou ODV) fin 2016<sup>60</sup> qui vient étoffer les bases de données d'Easyvoyage en ajoutant la sienne, conséquente en raison de son volume mais plus particulièrement par l'activité de ses membres. C'est un événement qu'il est, je pense, nécessaire de retenir du fait de son importance et de ses implications dans le travail effectif au sein du groupe. On en revient ici au sujet qui nous intéresse tout particulièrement, à savoir l'utilisation des données utilisateurs. Un foyer de revenu que

<sup>60</sup> « *L'Officiel des Vacances en passe d'être repris par Easyvoyage* », Le Quotidien du tourisme (le 2 septembre 2016).

cherche à exploiter Webedia. Il en va de même pour *Easyvoyage*, même si cela s'effectue à une échelle plus réduite, avec un cœur de cible plus restreint.

La stratégie de l'entreprise, elle, poursuit son évolution après avoir connu des périodes d'adaptation, à la suite par exemple de ses campagnes publicitaires sur le petit écran. Intéressons-nous avant cela aux caractéristiques de l'environnement interne et externe de l'entreprise avec le schéma SWOT<sup>61</sup> suivant :



↑ Forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise Easyvoyage (source : autogénééré).

Pour reprendre certains des points mentionnés dans ce schéma et comprendre un peu plus dans le détail ce qui motive certains choix, penchons-nous d'abord sur les faiblesses. L'un des majeurs points faibles, si ce n'est le plus important, concerne les bases de données. Celles-ci sont en effet partiellement renouvelées lors des collectes qui interviennent chaque jour mais sont dans la majeure

<sup>61</sup> Initiales désignant la méthode d'analyse des forces (*Strengths*), faiblesses (*Weaknesses*), opportunités (*Opportunities*) et menaces (*Threats*) d'une entreprise (source : [manager-go.com](http://manager-go.com)).

partie des BDD que l'on qualifie de vieillissantes, c'est-à-dire qu'elles ont été acquises il y a de nombreuses années et qu'elles ne sont plus assez réactives pour assurer une rentabilité suffisante. Pour mettre cette affirmation en perspective, ce sont des BDD qui sont plus sensibles aux offres d'assurance ou encore d'isolation de maison, campagnes que nous envoyons régulièrement dans l'équipe de monétisation et qui fonctionnent dans certains cas mieux que d'autres directement liées au voyage. La communication de l'entreprise, elle aussi, est un maillon faible dans son fonctionnement. En dehors des articles réalisés par les équipes de rédaction et l'activité sur les réseaux sociaux, très peu, voire pratiquement aucune, communication en direction du consommateur final des services d'*Easyvoyage* n'est engagée. Je parlais plus tôt des campagnes publicitaires diffusées aux alentours de 2013. Depuis, aucune action n'a été entreprise, une situation très certainement due au gouffre financier qu'elles représentent, faisant écho au premier point de la catégorie : le manque de moyens financiers. Il est cependant possible d'espérer une poursuite du développement de la structure dans le bon sens si elle est capable, et qu'elle se donne les moyens, de saisir certaines opportunités, on peut notamment penser à la refonte de son application mobile, actuellement dans les cartons mais qui devrait intervenir d'ici l'année prochaine. L'accès aux marchés brésilien, dans lequel le groupe Webedia est déjà installé, et indien, territoire au fort potentiel touristique du fait d'une jeune population<sup>62</sup>, pourrait se présenter comme une porte d'entrée vers une meilleure croissance et une expansion sur des territoires que peu d'acteurs exploitent actuellement.

Dans un groupe dont la tendance est à l'utilisation des données utilisateurs pour développer ses activités, il sera question dans les pages qui suivent de l'expérience que j'ai vécu au sein de ce géant digital que représente Webedia et de ce que j'ai pu constater de sa stratégie d'acquisition de masse, se reflétant parfaitement à mon sens chez *Easyvoyage*, du moins sur le poste qu'il m'a été donné d'occuper ces cinq derniers mois. De l'observation à la pratique, l'utilisateur que je suis moi-même tentera de s'intéresser aux pratiques du professionnel et à leurs implications à plus large échelle, dépassant finalement les frontières de l'entreprise dont il est ici question.

---

<sup>62</sup> « [Inde, millenials et potentiel touristique](#) », par Amélie PERRIN, Etourisme Info (le 15 mai 2019).

### 3. LA DATA, AU CENTRE DE CES NOUVEAUX MÉTIERS

#### 3.1. La place d'un Performance Email Marketing Assistant

Il a jusqu'ici été très peu question des missions que j'ai réalisées durant ce stage chez *Easyvoyage*, même si j'ai pu aborder partiellement certaines d'entre elles et introduire quelques concepts clés de notre corps de métier. Comme vous l'aurez compris, ce dossier a pour principale vocation de présenter des problématiques que connaissent en simultanée les entreprises sur le marché de l'e-tourisme, les grands groupes dans le secteur du digital, les professionnels de ces mêmes entreprises ainsi que les consommateurs et d'y apporter une réflexion personnelle. Bien que des questions d'une très grande pertinence, méritant largement leurs études approfondies dans des dossiers annexes, telles que l'empreinte carbone du tourisme de masse aient été éludées, j'ai souhaité avant tout dépeindre les réalités qui portent des structures telles qu'*Easyvoyage* et lui imposent des changements à l'image d'une société constamment en mouvement.

Mon poste, qualifié à la fois d'assistance à la gestion de projet et d'assistance à la performance marketing, se rattache à l'équipe de Monétisation de la structure. Conjointement avec celle d'Acquisition, le rôle du duo que je forme avec mon responsable, Gregory Colmet-Daâge, est d'utiliser les bases de données *Easyvoyage* et celles de ses autres branches dont ODV pour générer des revenus avec des partenaires externes, et ainsi rentabiliser les coûts liés à l'acquisition de nouvelles données. Là où l'équipe de Fidélisation que dirige Adeline Mounier est, elle, entre autres, en charge des newsletters<sup>63</sup> rattachées au domaine du voyage, nous sommes de notre côté avec Gregory appliqués à monétiser les BDD via des newsletters en « hors-captif », c'est-à-dire pour des offres autres que celles liées au tourisme.

En effet, via les programmes dédiés mis en place par la direction d'*Easyvoyage*, « UnJourUneOffre » (abrégé 1J1O) et « MeilleurDesBonsPlans » (ou MDBP), l'activité de la structure s'étend au-delà de la sphère touristique et s'applique à la monétisation des bases de données alimentées quotidiennement par l'équipe d'Acquisition à des fins de rentabilisation. L'objectif est simple : atteindre un coût d'acquisition de ces données, incluant entre autres email, nom, prénom, âge, lieu de résidence ou encore classe socio-professionnelle d'utilisateurs, de zéro. Il est possible de considérer ce fonctionnement comme de la « location » de base de données, à la différence près que nous



---

<sup>63</sup> Une newsletter est un e-mail périodiquement envoyé à des prospects ou clients abonnés à celle-ci à des fins commerciales (source : [definitions-marketing.com](https://www.definitions-marketing.com)).

sommes nous-même en charge de gérer la diffusion des offres et de contrôler le bon déroulement des processus, principalement la délivrabilité et les performances réalisées, d'où l'intitulé du poste. On parlerait plus spécifiquement de commercialisation d'espaces publicitaires dans une logique où les différents canaux de transmission utilisés pour atteindre le consommateur sont en réalité des espaces publicitaires à exploiter. Le programme « UnJourUneOffre » s'étend sur les trois pays principaux, à savoir la France, le Royaume-Uni avec la déclinaison « OneDayOneOffer » (1D1O) et l'Italie avec « UnaOfertaAlGiorno » (1OAG), après l'abandon du marché espagnol (pour la partie Performance) du fait des profits trop modestes par rapport aux envois effectués par le passé. Il est lui-même divisé en plusieurs « tuyaux », dont « PalmarèsDuWeb » (PDW), « Vip-Mag » (VM) et « VosEnvies » (VE), qui sont en réalité des domaines d'envoi différents pour permettre de fluidifier notre activité et éviter de surcharger certains de ces canaux, au risque du blocage. Pour ce qui est du programme « MeilleurDesBonsPlans », issu du rachat d'ODV, il se cantonne au marché français, sur deux tuyaux, mais témoigne d'une très grande efficacité au vu des résultats qu'il présente, avec de bien meilleurs taux de réactivité, d'ouvertures et de clics qu'1J1O.



L'envoi de newsletters dans le cadre de ces deux programmes s'effectue par le biais de différentes plateformes, que l'on appelle aussi routeurs. Les BDD sont intégrées à ces mêmes plateformes qui offrent la capacité d'automatiser les envois de mails à ces adresses. La première d'entre elles, *NP6*, une application *SaaS*<sup>64</sup> éditée par une société française éponyme, est utilisée par l'ensemble des équipes marketing chez *Easyvoyage*, aussi bien chez l'Acquisition que la Fidélisation, en faisant l'usage notamment pour envoyer les newsletters internes. La deuxième plateforme dont seule notre équipe en Monétisation en a l'utilité est *Mapp*, proposée par une autre entreprise française rachetée par la société allemande Teradata Ecircle, dont j'ai pu rencontrer les membres à l'occasion de diverses réunions dans notre structure comme en dehors. Nous sommes également passés par les plateformes *Mindbaz* et *EmailBidding*, toutes deux toujours d'actualité, ainsi que *Mailxpertise*, délaissée pendant mon temps chez *Easyvoyage* du fait des coûts d'exploitation trop élevés pour le peu de résultats. Malgré le grand nombre de plateformes à rapidement maîtriser, ce sont surtout les changements sur notre façon de procéder aux envois qui ont rendu ce stage très dynamique, obligeant

---

<sup>64</sup> *Software as a Service*, ou Logiciel en tant que service, est un terme désignant un modèle de distribution d'un logiciel via internet et proposé sous forme d'abonnement, généralement mensuel (source : [lebigdata.fr](http://lebigdata.fr)). J'avais par ailleurs effectué un stage en 2016, dans l'optique de valider ma troisième année de Licence, au sein d'un éditeur de plateformes *SaaS*, OIP Solutions.

souvent à repenser leur fonctionnement. Car en dehors d'une activité que l'on peut penser répétitive, c'est bien ce mouvement constant, ce besoin de réadapter notre approche, qui en a fait pendant ces cinq mois tout l'intérêt.

En touchant d'autres domaines d'activité que le tourisme via de le levier d'emailing, *Easyvoyage* s'assure de solliciter ses BDD en continu grâce aux programmes 1J1O et MDBP, et cela pour générer des revenus supplémentaires à l'activité principale. Du fait de sa nature, le processus d'envoi de mails promotionnels demande d'effectuer une segmentation des BDD, ou d'une catégorisation des utilisateurs concernés, selon différents critères qui ont été préalablement récoltés en même temps que les adresses mail. Ainsi, il est possible d'isoler ou de cibler certains individus de ces BDD pour être plus efficace selon la newsletter envoyée. Comme expliqué plus tôt, toute offre ne correspond pas forcément à tout le monde et la pratique de généralisation des envois n'est plus envisageable.

Il faut alors, dans le cadre de certains envois, mettre l'accent sur l'âge des utilisateurs ou leur sexe, la mode étant usuellement destinée aux femmes tandis que les essais de véhicules visent plus particulièrement les hommes. La segmentation est alors déclinée sous plusieurs aspects, on inclut d'ailleurs principalement les noms de domaines qui touchent directement la distribution au niveau des fournisseurs d'accès internet (ou FAI)<sup>65</sup>, comprendre ici que l'on segmente selon ce qui suit le « arobase » dans l'adresse (*gmail, hotmail, yahoo, orange, etc...*). La réactivité est très différente selon ces domaines, *@orange* étant le principal foyer de revenus, nécessaire pour faire des profits, mais ne fait pas tout. Il est aussi question de délivrabilité avec les fournisseurs, l'un des fers de lance pour l'activité qui nous intéresse ici. C'est parfois l'occasion de re-segmenter les BDD selon les affinités des utilisateurs qui peuvent aujourd'hui être analysées, je pense principalement à Mapp qui propose une offre basée sur l'intelligence artificielle et une analyse plus poussée de données utilisateurs, *Mapp Intelligence*, dérivée de son acquisition récente de la société Webtrekk. Après avoir déterminé la cible des envois, il faut alors effectuer la programmation des campagnes, un processus relativement long qui peut prendre d'une à trois heures selon la quantité, le vendredi étant généralement la journée la plus chargée puisque requérant de programmer sur trois jours, lundi inclus.

Autre étape qui fait suite à ces envois quotidiens, c'est bien évidemment le *reporting*, c'est-à-dire l'analyse des diverses statistiques qui en résultent. C'est ainsi que l'on a pu constater la rentabilité phénoménale des BDD d'ODV avec des chiffres que mon responsable, Grégory, me disait ne pas avoir vu « depuis des années ». L'analyse de statistiques, c'est aussi l'un des objectifs de ce poste :

---

<sup>65</sup> « [Parts de marché du haut et très haut débit en France](#) », Journal du Net (le 4 avril 2019).

déterminer ce qui fonctionne le mieux, pour quelles raisons et tenter d'autres approches futures pour améliorer les performances. C'est dans cette optique qu'il a été question pendant mon stage de comprendre ce qui faisait la réussite de ces envois, en analysant également comment ODV avait pu se construire une BDD aussi solide. Il faut alors s'intéresser aux autres branches de la structure et leur fonctionnement, plus particulièrement de l'Acquisition, même si celle d'ODV et d'*Easyvoyage* restent séparées.

Les envois sont également conditionnés par les *cappings*, c'est-à-dire les clics ou leads<sup>66</sup> à réaliser, qui permettent de déterminer par la suite les volumes à envoyer pour atteindre les objectifs. Il faut dès lors trouver un équilibre entre les capacités d'envoi selon la segmentation qui est faite (sachant qu'elle détermine un certain nombre de cibles par envoi), son potentiel (à savoir ce que l'on espère réaliser via les différents tuyaux), et aussi de manière plus large la réputation des campagnes que l'on envoie. Si l'on parle dans un sens de la « réputation » d'un tuyau par rapport au nombre de plaintes qu'il génère, il est aussi important de s'attarder sur la réputation au sens propre du terme des campagnes auprès des éditeurs<sup>67</sup>. Je parlais un peu plus haut de la délivrabilité, un enjeu d'une importance capitale pour ces métiers. Fin juillet et jusqu'à la mi-août, nous avons rencontré des difficultés dans la diffusion des campagnes affiliées avec le fournisseur d'accès Orange du fait d'un autre éditeur ayant envoyé une campagne que nous diffusions sur un trop gros volume, provoquant l'explosion du nombre de plaintes et, au final, un *blacklistage* de l'ensemble des éditeurs ayant envoyé cette campagne. Cela a donné lieu à plusieurs semaines d'envoi hors adresses Orange, représentant selon Grégory, 60 à 70 % de notre chiffre d'affaire en Performance. On entend bien ici le pouvoir qu'ont les FAI qui peuvent, en changeant leurs méthodes pour s'aligner sur de nouvelles réglementations éventuelles, complètement mettre un terme à l'activité d'une structure. Un élément à mettre en perspective dans un contexte où celles-ci s'intensifient et se sont données pour vocation de préserver l'utilisateur-consommateur de ce genre de pratiques.

Ce poste est donc en lui-même source de stimulation pour sa propre structuration, avec les implications qu'il a sur l'entreprise et les autres métiers qu'il touche, faisant dans le même temps converger de nombreuses problématiques, tant pour son évolution future que pour son impact dans notre quotidien. Il marque cependant une tendance dans le secteur du digital, celle de l'appui sur les données utilisateurs pour créer de la valeur. Une tendance à contre-courant de la prise de conscience

---

<sup>66</sup> Un lead correspond à un utilisateur ayant rentré ses informations (nom, prénom, adresse mail, etc...) dans un formulaire découlant d'une campagne envoyée, pour l'essai d'un nouveau modèle de voiture par exemple. Cela peut aussi faire référence à une action précise, comme le téléchargement d'un fichier.

<sup>67</sup> Le terme « éditeurs », ici, désigne ceux qui envoient les campagnes.

collective de l'importance des données mais en pleine accélération, comme pour essayer d'aller plus vite que les réglementations qui se pressent pour limiter ses effets.

### 3.2. L'exploitation des données et ses limites

Bien entendu, l'utilisation des données utilisateurs a souvent pour objectif d'améliorer les services en interne, de proposer un contenu plus pertinent pour le consommateur et être, de fait, plus efficace. Faut-il dans ce cas que les améliorations de service priment sur la confidentialité des données ? Car la distinction qu'il faut ici réaliser est primordiale. D'un côté, c'est en interne que l'on utilise ces données et l'utilisateur, en utilisant telle application ou tel site web, est conscient qu'il partage certaines informations avec l'entreprise. Il peut par la suite accepter ou refuser de les partager mais s'engage déjà dans une démarche d'ouverture avec celle-ci. D'un autre côté, nombre d'informations sont partagées à des entreprises tierces, appartenant même à des secteurs différents que la société concernée. On en vient alors à se poser la question de savoir si cette exploitation favorise l'utilisateur ou, au contraire, ces autres compagnies qui bénéficient d'un savoir plus élargi sur le consommateur.

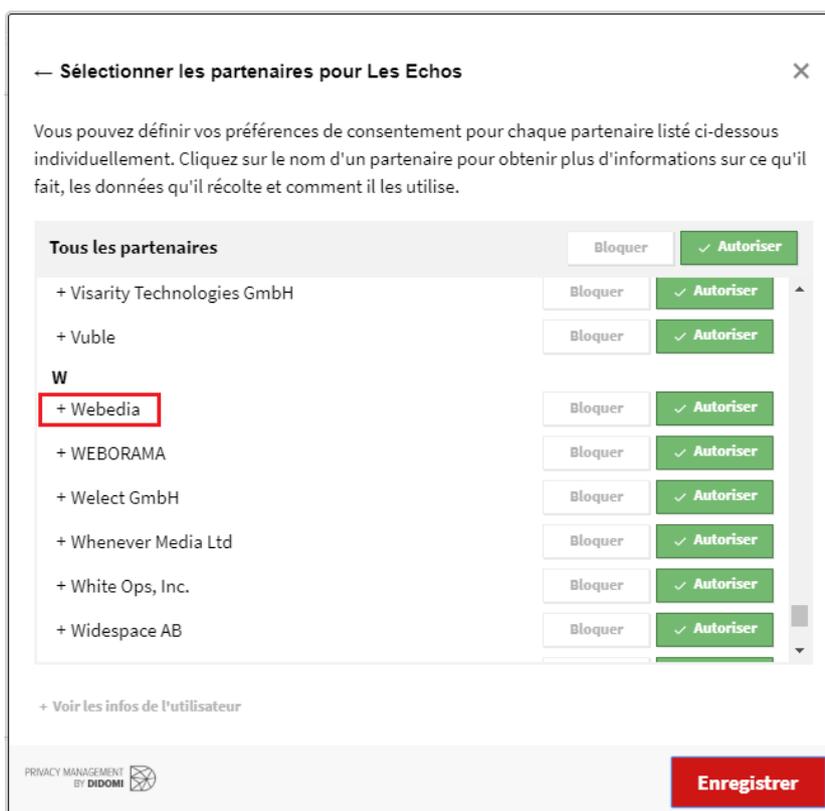


↑ Autorisations accordées à l'utilisation des cookies Webedia sur le site Deezer (source : capture d'écran, Deezer).

Ainsi, l'exploitation des données permet, au-delà de connaître l'identité de l'utilisateur, d'avoir accès à un plus large panel d'informations. C'est aussi être en capacité de suivre le parcours du consommateur en dehors du site d'une société en particulier, d'être au fait de son activité, de ses habitudes afin, au final, de mesurer ses préférences. C'est ce que permet entre autres la *cookisation*<sup>68</sup>.

<sup>68</sup> Processus qui consiste à déposer des cookies sur un site web ou à intégrer un pixel d'impression\* dans une campagne (voir référence suivante).

S'il est question du processus de cookisation en interne avec l'insertion de pixels d'impression<sup>69</sup> dans les campagnes diffusées par nos soins chez *Easyvoyage*, il en va de même pour la présence de cookies (dans le sens précédemment évoqué) sur des sites partenaires. En fouillant sur certains sites que je visite souvent et n'ayant à priori aucun lien avec Webedia ou *Easyvoyage*, j'ai pu découvrir que la société-mère était associée aux cookies de ces mêmes sites. Dans la liste des sites accueillant ceux de Webedia, on retrouve par exemple Deezer, Le Bon Coin ou encore Le Echos.



↑ Liste des partenaires associés aux cookies du site Les Echos. On y retrouve notamment Webedia et sa branche spécialisée data, Tradelab (source : capture d'écran, Les Echos).

La confiance des utilisateurs dans le digital est aussi un des points sensibles dans ce contexte d'exploitation des données. En addition des nouvelles législations comme le Règlement général sur la protection des données (dit RGPD)<sup>70</sup>, c'est un défaut de confiance dans le digital et ses parties prenantes qui pose problème. Nous serions plus enclins à céder l'accès à nos données, ou du moins l'exploitation d'une partie d'entre-elles, à des entreprises ayant une bonne réputation, celles dans

<sup>69</sup> Un pixel d'impression est une « image » de taille d'un pixel sur un pixel (soit 1 x 1) à insérer dans une campagne et permettant de faire son suivi, c'est-à-dire de comptabiliser le nombre d'ouvertures, de clics, de leads ou de désabonnements. En somme, c'est un outil qui permet d'individualiser chaque campagne.

<sup>70</sup> « RGPD : de quoi parle-t-on ? », Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).

lesquelles nous avons le sentiment de pouvoir avoir confiance. Les acteurs du numérique, notamment les plus grands, ne sont pas en reste en termes de responsabilités du fait de leur approche de l'utilisation des données. L'un des exemples les plus frappants est la collecte des données dans les mails pour la revente aux annonceurs que pratiquaient des sociétés comme Yahoo! ou encore Gmail jusqu'en 2017<sup>71</sup>. Une démarche, comme nous l'avons vu<sup>72</sup>, source de crispation encore aujourd'hui pour les deux camps, utilisateurs et entreprises.

C'est cette différence entre les préoccupations passées et celles d'aujourd'hui qui marque un changement dans notre façon d'appréhender notre relation avec les entreprises, sollicitant nos données. On se retrouve alors dans une situation, en tant qu'utilisateurs du digital, relativement paradoxale : le consommateur et professionnel porte un regard différent sur ces activités, amenant progressivement vers les évolutions de mentalités, au point même où ces bâtisseurs du digital tel qu'on le connaît désormais s'alarment des conséquences que pourrait avoir sur notre vie<sup>73</sup>.

### **3.3. Un blocage entre professionnel et consommateur**

Ce qui se joue en réalité, comme expliqué succinctement dans la première partie de ce dossier<sup>74</sup>, c'est l'achat de données personnelles à des fins commerciales. Même si l'on ne peut pas en toute honnêteté faire une généralité de cette pratique, il faut cependant reconnaître qu'elle a un impact conséquent sur le fonctionnement de compagnies telles qu'*Easyvoyage*. Les méthodes d'acquisition et de formation de BDD sur lesquelles reposent ces achats détournent ce que le cadre juridique pourrait considérer comme condamnable et se basent au contraire sur le consentement (certes en partie biaisé) du consommateur. C'est principalement via des formulaires en ligne que sont collectées les données, affiliés à des systèmes que l'on appelle *Co-Sponsoring* et *Co-Registration*, la différence résidant dans la mutualisation de la collecte pour le premier et l'individualisation du deuxième<sup>75</sup>. Les adresses et autres informations récupérées dans ces formulaires sont alors

---

<sup>71</sup> « [Yahoo! analyse vos mails en quête de données à vendre aux publicitaires](#) », par Mathieu GRUMIAUX, Clubic (le 28 août 2018).

<sup>72</sup> Avec Facebook et son application Messenger (partie 1.1., § 7, page 4).

<sup>73</sup> « [Chris Hughes, co-fondateur de Facebook appelle à démanteler le groupe](#) », 20 Minutes avec l'AFP (le 9 mai 2019).

<sup>74</sup> Sur la valeur des données (partie 1.3., § 4, page 10).

<sup>75</sup> La Co-Sponsorisation est une forme de collecte mutualisée pour plusieurs annonceurs qui ne récupèrent que les informations du formulaire rempli. A contrario, la Co-Registration permet une collecte individualisée pour chaque annonceur, où l'internaute est amené à fournir des informations supplémentaires que celles contenues dans le formulaire (source : [mycoreg.fr](#)).

effectivement payées par l'entreprise au lead. J'ai par exemple appris que le lead du côté de l'équipe d'Acquisition<sup>76</sup> leur coûtait en moyenne 0,20 €, ce qui m'a, je dois le dire, plutôt interpellé. En tant que consommateur et utilisateur, se dire que ce type d'informations possède si peu de valeur (celle d'un café chez *Easyvoyage*), m'a fasciné. Faut-il alors comprendre ici que nos données peuvent passer d'une entreprise à une autre, et cela pour une somme aussi modique ? Rien que le fait de savoir qu'une adresse mail, qu'un prénom ou qu'un âge ait une valeur monétaire, cela nous donne-t-il le droit de réclamer une rémunération dans ce processus ? Car elles sont et restent tout de même nos données, elles nous appartiennent. La marchandisation des données par leurs possesseurs doit-elle pour autant être encouragée ? C'est l'objet de débats que l'on connaît aujourd'hui<sup>77</sup> et qui opposent deux visions de notre société.

Alors que nous, Français, serions prêts à racheter en moyenne 2850 € nos données volées, et près de 6450 € nos données Amazon<sup>78</sup>, faut-il y voir le signe d'une perte totale du contrôle de nos données, l'aveu d'une résignation ? Même s'il est ici question de données dérobées par des pirates informatiques via des *ransomwares*<sup>79</sup> ou autres techniques de *fishing*<sup>80</sup>, ne peut-on pas considérer que l'usage qui est fait de nos données utilisateurs, pour nous cibler en particulier, revient à utiliser ces données à notre insu, surtout lorsqu'elles transitent d'une entreprise à une autre ? Il est alors important de savoir ce qu'il en est du contrôle de nos données, et surtout de savoir si elles nous appartiennent toujours. C'est en somme l'expérience qu'a faite David Carroll, professeur de design multimédia, en faisant la réclamation de l'intégralité de ses données suite au scandale de *Cambridge Analytica*<sup>81</sup> qui a secoué Facebook, un processus long et acharné que l'on retrouve explicité dans le documentaire, pour ma part édifiant, *The Great Hack* sorti cet été<sup>82</sup> sur la plateforme de streaming Netflix.

---

<sup>76</sup> Ici, le lead a valeur d'adresse mail, comprenant les données s'y accompagnant (nom, prénom, âge, sexe, catégorie socio-professionnelle).

<sup>77</sup> « [Facebook doit-il payer pour les données personnelles ?](#) », par Romain SUBTIL et Manon PÉLISSIER, La Croix (le 13 mai 2019).

<sup>78</sup> « [Racheter ses informations privées volées - 08/09](#) », BFM Business (le 8 septembre 2019).

<sup>79</sup> Francisé « rançongiciel », il désigne un logiciel malveillant restreignant l'accès de données, à l'échelle du système informatique, à leur possesseur dans le but d'exiger un paiement pour que le blocage soit levé (source : [avast.com](#)).

<sup>80</sup> Traduit « hameçonnage », ce terme fait référence aux techniques de tromperie utilisées pour dérober des informations (accès à des comptes, informations bancaires, etc...) par le biais d'un faux courrier électronique (source : [commentcamarche.net](#)).

<sup>81</sup> « [Ce qu'il faut savoir sur Cambridge Analytica, la société au cœur du scandale Facebook](#) », par William AUDUREAU, Le Monde (le 22 mars 2018).

<sup>82</sup> « ['The Great Hack' : plongée dans les eaux troubles du marketing politique de Cambridge Analytica](#) », par Michaël SZADKOWSKI, Le Monde (le 24 juillet 2019).

La légalité de ces pratiques n'est pas à remettre en cause, bien qu'elles soient moralement ambiguës. Cela prouve que la frontière est malgré cela difficile à établir et qu'un certain vide juridique concernant la place de l'utilisateur dans ces procédés, jusqu'ici dominant, reste encore à combler. Je développais dans un article<sup>83</sup> au cours d'un stage en 2016 l'importance que pouvait avoir l'information pour les entreprises dans cette ère du digital. Je pense qu'il est aujourd'hui nécessaire de revoir cette affirmation : plus que l'information, c'est l'individu lui-même que l'on souhaite connaître. C'est notamment un des paradoxes du Big Data<sup>84</sup> où la gestion d'une quantité astronomique de données n'est plus à elle seule suffisante pour tirer des conclusions dans leur analyse<sup>85</sup>.

Le professionnel qui travaille avec ces données, et les exploite, est lui-même en position de consommateur dans sa vie de tous les jours. Il y a une distance vis-à-vis des données qu'il utilise à des fins de monétisation, une distance qui n'existe cependant pas dès lors qu'il s'agit de ses propres données, et à raison. Le consommateur d'aujourd'hui (rappelons connecté et donc conscient des enjeux du numérique) sait qu'il est une source de revenus pour les annonceurs. Ses données personnelles font office de levier pour ceux-ci, d'où encore une fois la défiance vis-à-vis de l'utilisation qui peut en être faite. Il faut cependant nuancer cette réalité avec le manque de formation ou de connaissance d'une partie de la population, à l'échelle mondiale, des pratiques de ces entreprises dans le domaine du numérique, pouvant alors poser un problème quant à l'accès à l'information, ainsi qu'à la transparence que l'on encourage de plus en plus.

Que nous soyons pour ou contre l'utilisation des données personnelles à des fins de commercialisation, il est difficile d'imaginer aujourd'hui que les entreprises puissent se passer de celles-ci, principalement pour les avantages qu'elles apportent à l'utilisateur final. Accessibilité, suivi, préférences, recommandations... Autant de raisons pour céder ses données, bien que le dilemme entre praticité et confidentialité divise les opinions. Cet oxymore est d'autant plus d'actualité qu'il peut être annonciateur d'autres changements à venir pour la société dans son intégralité.

---

<sup>83</sup> « Travail digitalisé, un blocage entre deux ères », par Steve ZAGNOLI, OIP Solutions (le 4 octobre 2016).

<sup>84</sup> Le terme de Big Data désigne des masses de données volumineuses de toute origine, dont la gestion se révèle complexe du fait de leur nature polymorphe (source : [lebigdata.fr](http://lebigdata.fr)).

<sup>85</sup> « À 24 ans, j'exerce le nouveau métier de chasseuse de données », par Alice DUVAL, Les Echos Start (le 10 septembre 2019).

### 3.4. L'impact sur nos sociétés

Selon le dirigeant de Facebook, « *the future is private* »<sup>86</sup>. Si l'on peut douter de la sincérité de cette affirmation ou du moins du fait que ce changement de discours relève d'un éclat de lucidité soudain, on ne peut assurément pas contester cette prédiction. Ce slogan qu'a adopté la firme américaine en 2019 à la suite des différents scandales qui ont émaillé le monde du digital, est en soi un signe du virage numérique que prennent ces entreprises, à mettre en relief avec les ambitions que se posait le réseau social auparavant : connecter via le partage public. À en croire les chiffres sur l'augmentation de l'utilisation d'applications de messagerie privée, cela traduit une demande massive (ou une augmentation de l'audience plus précisément) ainsi qu'un changement de mentalités qui s'opère, jusqu'à en devenir un argument de vente pour d'autres marques comme Apple<sup>87</sup>. On note cependant que la direction que prend le géant du Web n'est pas forcément en adéquation avec la rhétorique qu'il déploie, notamment lorsque l'on s'intéresse au suivi des utilisateur même hors de la plateforme<sup>88</sup>. Un décalage qui peut amener se poser des questions quant à l'impact que ces pratiques peuvent avoir sur nos vies.

Pour en revenir à l'exploitation des données de manière concrète, j'ai en tête un épisode de la série américaine *Black Mirror*, disponible sur Netflix, à savoir *Be Right Back* (*Bientôt de retour*) de la deuxième saison. Très rapidement, il y est question de la recréation d'un profil à partir de ses données en ligne. En prenant du recul et en évacuant la valeur ajoutée du concept de robotisation virtuelle et physique de l'individu que génère l'entreprise via son intelligence artificielle, celle-ci fonde son modèle économique sur une exploitation en profondeur des données personnelles qui lui sont cédées. Bien que l'on s'éloigne ici du cadre publicitaire qui nous intéresse et que ce propos ne donne lieu à aucun développement dans l'épisode, cette vision semble relativement intéressante à mettre en perspective avec l'évolution de notre société telle qu'elle est généralement dépeinte dans la série américaine. En effet, qu'en est-il du contrôle de ces données ? Cette exploitation est-elle régulée ou y a-t-il au contraire un désintérêt pour cette question au niveau politique ? Plus globalement, à l'échelle de la série, assiste-t-on à la chute des barrières réglementaires au profit d'une amélioration des services et à une généralisation de la cession des données ? C'est là une question bien proche de notre réalité, chose caractéristique pour cette fiction anthologique. On retrouve également des similarités concrètes

---

<sup>86</sup> « Facebook CEO Mark Zuckerberg says the 'future is private' », par Nick STATT, The Verge (le 30 avril 2019).

<sup>87</sup> « Privacy on iPhone – Private Side », publicité Apple via YouTube (le 14 mars 2019).

<sup>88</sup> « Facebook modifie vos photos pour mieux "les pister en dehors de son réseau" », par Victoria GARCIA, L'Express (le 17 juillet 2019).

avec l'application en 2019 dans certaines régions de Chine d'un système de « crédit social »<sup>89</sup> où les données personnelles collectées deviennent un outil gouvernemental au contrôle de la population, à l'image du système de notation introduit dans l'épisode *Nosedive (Chute libre)* de la troisième saison. Là encore, l'exploitation des données trouve une utilité dans des domaines contestables pour la confidentialité de l'utilisateur.

Un point majeur qui se détache ici est alors de savoir si la régulation doit prévaloir sur la liberté. C'est principalement l'un des défis qu'auront à relever les futures régulations dans le secteur du digital : la place que l'on accorde aux données personnelles au regard d'autres enjeux sécuritaires ou d'amélioration de la qualité des services. Les données deviennent un moyen de modéliser la société, de l'organiser par catégorisation, à l'image de la segmentation que nous effectuons chez *Easyvoyage* (dans une toute autre dimension, bien entendu), risquant, à terme, de créer un cadre propice aux formalisations dépeintes dans des œuvres de fiction comme *1984* de George Orwell.

Déterminer la valeur de la data et ses limites d'exploitation dans le fonctionnement de notre quotidien et dans celui des entreprises implique de se pencher sur nos modes de consommation dont il était question plus tôt dans ce dossier. De l'évolution de nos habitudes, les données utilisateurs en sont le principal ciment dans la construction de marques comme Amazon. Cette dernière fonde d'ailleurs elle aussi son modèle sur l'utilisation et l'analyse en profondeur de nos données pour maximiser les profits. En s'imposant comme la première des *marketplaces* sur Internet et en élargissant son activité à l'ouverture de commerces de proximité avec Amazon Go<sup>90</sup>, elle remet en cause la pérennité du modèle des grands distributeurs classiques. Cela fait partie de ces autres changements issus de l'utilisation des données personnelles qui renforcent cette idée de ressource centrale, une tendance qui, à n'en pas douter, viendra à se renforcer avec les années.

Au final, quel impact sur les métiers qui composent notre société ? Quel avenir et quelles transformations sur ces postes que beaucoup considèrent déjà comme transformés ou même naissants ? On assiste alors à une double transformation du travail et des métiers face aux évolutions du digital, dans un contexte déjà largement acquis aux transformations. La portée du digital et de l'exploitation des données qui en découle lève le voile sur un ensemble de problématiques qui, chacune à leur échelle, participent à l'évolution de notre société. Un changement de paradigme en soi.

---

<sup>89</sup> « [Surveiller pour punir : la notation des citoyens chinois](#) », par Arjuna ANDRADE, France Culture (le 9 janvier 2019).

<sup>90</sup> « [I spent 53 minutes in Amazon Go and saw the future of retail](#) », par Matt MCFARLAND, CNN Business (le 3 octobre 2018).



#### 4. QUEL BILAN ?

En tant que stagiaire, cette expérience au sein d'*Easyvoyage* m'aura ouvert à des questions qui suscitaient déjà mon intérêt auparavant mais de manière plus concrète. La plupart des articles qui ont pu être cités dans ce dossier sont issus de mes nombreuses lectures matinales dans les transports, preuve qu'avoir beaucoup de trajet n'est pas forcément une mauvaise chose sous tous les aspects. C'est surtout la dimension professionnelle qui m'a été donnée de découvrir pour une entreprise pionnière dans son domaine sur le territoire français, que j'ai pu alors mettre en perspective par rapport au groupe auquel elle appartient, là encore un poids lourd pour ce qui est du digital. C'est surtout cette incursion d'un utilisateur lambda (bien que très familier avec les codes du numérique) dans la sphère professionnelle, de ce passage de l'autre côté de la barrière, que j'ai souhaité mettre en relief dans ce mémoire. Donner ce ressenti à l'emploi des méthodes de la structure, et cela, par rapport aux préoccupations somme toute naissantes sur le marché, aussi bien pour la masse d'entreprises que pour l'ensemble des utilisateurs de ces services en ligne.

Le fait est que cette pratique d'utilisation des informations personnelles dans le but d'engranger des bénéfices colossaux est en réalité presque née avec ces services. En effet, la capacité de pouvoir accéder à l'information de manière quasi-instantanée suppose de créer un lien entre l'utilisateur et cette même information. À l'image de ce qui s'effectue dans le cadre de la consommation, c'est apporter à un utilisateur en particulier ce qu'il recherche, et de manière pertinente. Lui trouver le meilleur chemin vers sa destination, c'est savoir à quelle heure il souhaite partir, à laquelle il espère arriver, pouvoir évaluer le meilleur trajet possible selon sa position et le tenir informé des différents ralentissements qu'il pourrait rencontrer. Lui offrir un meilleur service, c'est aussi le satisfaire de ses expériences, culinaires par exemple, et dans ce cas s'appuyer sur les évaluations qui ont pu être faites de tel ou tel établissement. Et accessoirement, y accompagner ces services précédemment cités : l'information et la manière de s'y rendre. En vérité, lorsqu'on y regarde de plus près et que l'on s'attarde sur la question, ces services ne sont pas aut centrés sur ce qu'ils ont à offrir à l'utilisateur mais se reposent essentiellement sur ce qu'elles peuvent lui offrir en le connaissant mieux. Là est toute la différence. Et c'est en cela que l'on a connu l'avènement des géants comme Google et leur omniprésence dans notre vie. Bien que le quasi-monopole de leur moteur de recherche ait joué pour beaucoup dès les débuts d'Internet, l'entreprise a su saisir l'occasion de créer un écosystème complet, englobant la majorité des besoins que nous rencontrons en tant qu'individu, auxquels elle répond par une question, ou requête précise : « Saisissez votre recherche ».

C'est d'ailleurs sur ce modèle, adopté par *Easyvoyage* dans son activité de comparateur de voyages, que se base son offre. La possibilité de se positionner comme étant le moteur de recherche de référence dédié aux séjours est l'ambition de cette structure qui peine à se démarquer par rapport aux mastodontes du secteur. L'entreprise doit faire face à d'autres qui arrivent imprégner dans l'esprit des voyageurs à coup de communication marketing ou bien de leur réputation déjà faite. Pour exemple, Google, en introduisant son service Google Flights, profite non seulement de sa position dominante avec son moteur de recherche mais s'impose également dans l'esprit collectif comme étant la société permettant de répondre aux interrogations. On peut détourner un célèbre leitmotiv sur le marché des comparateurs d'hôtels pour l'adapter à cette même réalité : « Une question ? Google. ». Même si le « G » des GAFAs n'est pas un spécialiste du voyage, c'est avant tout sa réputation qui le précède dans le numérique et qui en fait un concurrent sérieux. D'où la nécessité de trouver le juste équilibre entre l'établissement d'une identité de marque et la construction d'une offre solide, capable d'imprimer en profondeur dans l'esprit du consommateur. C'est peut-être d'ailleurs cette première qui fait défaut pour permettre à la deuxième de s'exercer pleinement. Là encore, je pense que l'entreprise devra dans les années qui viennent poser des objectifs clairs pour réussir une transition vers une meilleure rentabilité.

Les évolutions des pratiques de Google au niveau du référencement, requérant de mettre l'accent sur le référencement naturel pour se démarquer du contenu sponsorisé, représente malgré tout un frein pour l'activité d'*Easyvoyage*. Cette dernière adopte cependant les techniques de Webedia, à savoir la création d'un contenu qui se veut à la fois quantitatif et qualitatif pour se faire une place parmi les premiers résultats du moteur de recherche aux plus de 92 % de parts de marché dans le monde en 2019<sup>91</sup>. Il reste cependant très difficile pour *Easyvoyage* de concurrencer les autres comparateurs et OTA du secteur du fait d'un budget très limité au regard de son activité. En discutant de la stratégie de l'entreprise et de la concurrence avec Gregory, c'est le principal point noir qui est ressorti, m'assurant que lorsque notre structure investissait 10 000 €, la concurrence disposait de dix fois ce montant pour atteindre de meilleurs résultats, notamment *Liligo* qui, avec le support de sa maison-mère eDreams ODIGEO, connaît une croissance encore plus importante sur le marché, comme celle qu'avait *Easyvoyage* il y a de cela quelques années.

Ce contexte renforce d'autant plus la nécessité de rentabiliser les coûts et optimiser les processus de la meilleure manière possible. Notre équipe avec Gregory se révèle d'autant plus essentielle qu'elle ouvre sur d'autres perspectives avec l'emploi des BDD en externe. La chargée de

---

<sup>91</sup> « [Parts de marché des moteurs de recherche \(France, USA, monde\)](#) », par Olivier DUFFEZ, WebRankInfo (le 21 août 2019).

collecte et monétisation de l'équipe marketing, Lucie Bordat, se doit, elle aussi, de les proposer en externe mais en laissant ses partenaires gérer certains envois de newsletters. On note ici le besoin de profiter d'autres opportunités que celles liées au voyage pour assurer un développement constant et éviter de stagner sur le long terme. C'est éventuellement, même, une possibilité de se diversifier à l'avenir sur d'autres segments de marché pour soutenir son évolution de manière globale.

La relation d'*Easyvoyage* avec son entreprise-mère Webedia est un autre sujet de préoccupation qu'il reste à gérer. Si le groupe possède avec sa verticale voyage un pied dans le secteur du tourisme, elle reste en réalité très peu impliquée dans le développement de la structure, de sa promotion ou dans l'investissement qui peut y être fait. Il serait en fait peu étonnant que cette relation se dégrade au fil du temps si très peu d'efforts sont déployés pour un appui mutuel. Le tourisme étant cependant un foyer de revenu qui ne devrait cesser de croître dans les années qui viennent, il serait à mon sens profitable aux deux d'intensifier leurs actions et de renforcer leurs liens pour qu'elles puissent pleinement bénéficier des effets d'un environnement touristique ultra-dynamique, avec une croissance toujours plus importante d'année en année.

Le poste en lui-même, dans son fonctionnement et ses applications au quotidien, témoigne d'un véritable changement de paradigme que l'on connaît aujourd'hui au niveau du numérique. On constate de nouvelles manières de penser et de faire de la performance marketing entre début des années 2000 et aujourd'hui au niveau du SEO, de la délivrabilité, ou même plus généralement de l'exploitation des données. Il faut alors savoir s'adapter en permanence à un environnement changeant et trouver de nouvelles façons de générer des bénéfices sans compromettre la pérennité de l'entreprise, si tant est qu'elle ne soit pas plombée par des réglementations plus strictes.

Je ne retire de cette expérience que du positif, ayant appris les nombreuses subtilités du métier que je viendrai à exercer pour la partie voyage de l'équipe marketing dans les mois et, peut-être, années à venir, venant ainsi conclure mes cinq années d'études au sein de l'Université Paris VIII. J'espère avoir pu retransmettre le réel intérêt que j'ai eu à traiter l'ensemble des sujets abordés dans ce dossier car les réflexions qui peuvent en découler sont cruellement d'actualité, et dont l'impact pourrait se révéler majeur dans un futur plus proche qu'on ne l'imaginerait de premier abord. En tant qu'utilisateurs et individus, nous sommes sur tous les plans consommateurs du digital mais également acteurs des évolutions qui nous touchent dans nos pratiques professionnelles, un paradoxe sociétal qui ne saura que s'intensifier. Reste à savoir quelles résolutions nous serons prêts à prendre pour nous accorder sur un modèle garantissant un équilibre suffisant entre sécurité et innovation.

## 5. SITOGRAPHIE

L'ensemble des références de source web et écrites (académiques et d'auteurs) suivantes ont été consultées entre début août et mi-septembre 2019. Elles représentent l'ensemble des recherches effectuées dans le cadre de la réalisation de ce mémoire et sont classées par ordre alphabétique, selon la présence ou l'absence du nom de l'auteur. Elles sont accessibles sur la version numérique de ce dossier via les liens incorporés directement au nom de la ressource, par soucis de lisibilité et d'économie de place.

≡ ANDRADE Arjuna, « [Surveiller pour punir : la notation des citoyens chinois](#) », France Culture (le 9 janvier 2019).

≡ ASSELIN Christophe, « [\[Etude\] Dark Social : 63 % des partages de contenus se font via les messageries privées](#) », Digimind (le 4 avril 2019).

≡ AUDUREAU William, « [Ce qu'il faut savoir sur Cambridge Analytica, la société au cœur du scandale Facebook](#) », Le Monde (le 22 mars 2018).

≡ BOUVERET Jean-Laurent, « [Social Life 2019 – Les Social Personae : leurs pratiques, portrait et relation aux marques](#) », Haris Interactive (le 1er avril 2019).

≡ BURGEL Thomas, « [GAFA: les politiques sifflent la fin de la récré](#) », korii. (le 15 avril 2019).

≡ CHAKOR Tarik, « [Droit à la déconnexion : ce que la loi a changé \(ou pas\) ?](#) », Les Echos Start (le 11 juillet 2019).

≡ CHANTREL Flavien, « [Interview : l'importance des avis de consommateurs dans le marketing web](#) », Blog du Modérateur (le 24 juin 2019).

≡ CHRISTIAENS Joséphine, « [Réseaux sociaux : une étude pointe le risque d'isolement chez les jeunes adultes](#) », Paris Match (le 6 mars 2017).

≡ COËFFÉ Thomas, « [Google : la tendance « Zéro clic » se confirme, 49% des recherches s'arrêtent à la lecture des résultats](#) », Blog du Modérateur (le 20 juin 2019).

≡ DUFFEZ Olivier, « [Parts de marché des moteurs de recherche \(France, USA, monde\)](#) », WebRankInfo (le 21 août 2019).

≡ DUVAL Alice, « [À 24 ans, j'exerce le nouveau métier de chasseuse de données](#) », Les Echos Start (le 10 septembre 2019).

≡ GARCIA Victoria, « [Facebook modifie vos photos pour mieux "les pister en dehors de son réseau"](#) », L'Express (le 17 juillet 2019).

- ≡ GAYET Manon, « [Top 30 des sites de voyage les plus consultés en France \(avec quand même quelques surprises\)](#) », Tourhebdo (le 5 octobre 2018).
- ≡ GRENIER Frantz, « [Webedia met la main sur Easyvoyage et se lance dans l'e-tourisme](#) », Journal du Net (le 5 juin 2015).
- ≡ GRUMIAUX Mathieu, « [Yahoo! analyse vos mails en quête de données à vendre aux publicitaires](#) », Clubic (le 28 août 2018).
- ≡ JANDAU Cécile, « [Tablettes numériques à l'école : une fausse bonne idée ?](#) », Sud-Ouest (le 30 novembre 2017).
- ≡ JUNEAU Sandra, MARTEL Joane, *La « cyberdépendance » : un phénomène en construction*, (2014).
- ≡ LAINÉ Linda, « [En France, eDreams Odigeo perd du terrain](#) », L'Echo Touristique (le 27 juin 2018).
- ≡ LAURENT David, « [Facebook bientôt sur les pas de YouTube ?](#) », Presse Citron (le 3 septembre 2019).
- ≡ LODS Anne, « ['La Grande Classe' : le film contient tous les ingrédients prisés par Netflix et c'est pas top](#) », Glamour (le 2 septembre 2019).
- ≡ LOMAZZI Marc, « [Cet été, 8,5 millions de Français ont utilisé Airbnb](#) », Le Parisien (le 3 septembre 2019).
- ≡ MATEUS Christine, « [Fake news : comment lutter contre cette menace ?](#) », Le Parisien (le 27 décembre 2018).
- ≡ MCFARLAND Matt, « [I spent 53 minutes in Amazon Go and saw the future of retail](#) », CNN Business (le 3 octobre 2018).
- ≡ MURA Jacques, « [YouTube : les plus fortes croissances en 2017](#) », Vidclust (le 2 janvier 2018).
- ≡ PERRIN Amélie, « [Inde, millenials et potentiel touristique](#) », Etourisme Info (le 15 mai 2019).
- ≡ PIERRE Sylvie, « [Former à l'esprit critique : une arme efficace contre les fake news](#) », The Conversation (le 8 février 2018).
- ≡ PRÉVOST Thibault, « [Google n'est plus une porte d'entrée sur le web, mais un cul-de-sac](#) », korii. (le 27 août 2019).
- ≡ QUIGNON Laurent, « [Taux d'intérêt bas : quel impact pour les consommateurs et les entreprises ?](#) », BNP Paribas (le 19 janvier 2018).
- ≡ RAY Daniel, SABADIE William, *Marketing relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation*, (2016, éditions Dunod).
- ≡ ROGERS Everett, Diffusion of Innovations (1962).
- ≡ SERAFINI Tonino, « ["Sur Airbnb, ils font de l'hôtellerie sans le dire"](#) », Libération (le 14 février 2019).

≡ SERMONDADAZ Sarah, « [Sur les réseaux sociaux, combien valent vraiment vos données personnelles ?](#) », Sciences Et Avenir (le 6 janvier 2017).

≡ STATT Nick, « [Facebook CEO Mark Zuckerberg says the 'future is private'](#) », The Verge (le 30 avril 2019).

≡ SUBTIL Romain, PÉLISSIER Manon, « [Facebook doit-il payer pour les données personnelles ?](#) », La Croix (le 13 mai 2019).

≡ SZADKOWSKI Michaël, « ['The Great Hack' : plongée dans les eaux troubles du marketing politique de Cambridge Analytica](#) », Le Monde (le 24 juillet 2019).

≡ TREGUER Amaury, « [Moins de réseaux sociaux, plus de messageries privées : voilà ce que cela signifie pour les marques](#) », FrenchWeb (le 19 juillet 2018).

≡ ZAGNOLI Steve, « [Travail digitalisé, un blocage entre deux ères](#) », OIP Solutions (le 4 octobre 2016).

---

≡ [Audience Internet Global en France en juillet](#), communiqué de presse Médiamétrie (le 29 août 2019).

≡ [Baromètre croissance et digital, édition 2019](#), Association pour le commerce et les services en ligne (ACSEL), Ipsos (avril 2019).

≡ [International Tourism Highlights, 2019 Edition](#), Organisation mondiale du tourisme (juin 2019).

---

≡ ∅, « [Abus de position dominante : l'Europe sanctionne Google d'une troisième amende](#) », La Tribune avec l'AFP (le 30 mars 2019).

≡ ∅, « [Audiences digitales : le groupe Webedia dépasse les 250 millions de visiteurs uniques mensuels dans le monde](#) », Webedia avec Comscore (le 14 mars 2019).

≡ ∅, « [Baromètre PagesJaunes des avis en ligne - Edition 2018](#) », PagesJaunes via SlideShare – LinkedIn (le 25 janvier 2018).

≡ ∅, « [Chris Hughes, co-fondateur de Facebook appelle à démanteler le groupe](#) », 20 Minutes avec l'AFP (le 9 mai 2019).

≡ ∅, « [Comment Webedia veut doubler son chiffre d'affaires en cinq ans](#) », FrenchWeb avec l'AFP (le 6 mai 2019).

≡ ∅, « [Easyvoyage consolide sa 1ère place de site d'infomédiation et s'affirme dans le top 5 des sites de voyages de référence](#) », Wellcom selon les chiffres de Médiamétrie (le 26 février 2008).

≡ ∅, « [Facebook reconnaît avoir écouté et transcrit des conversations privées d'utilisateurs](#) », France Info (le 14 août 2019).

≡ ∅, « [Fini le binge-watching sur Netflix !](#) », Hitek (le 3 septembre 2019).

- ≡ ∅, « [Hong Kong : les manifestations pro-démocratie mettent un coup de frein à l'économie](#) », France Inter avec l'Agence France Presse (AFP) (le 11 août 2019).
- ≡ ∅, « [L'Officiel des Vacances en passe d'être repris par Easyvoyage](#) », Le Quotidien du tourisme (le 2 septembre 2016).
- ≡ ∅, « [L'Année Internet 2018](#) », étude annuelle Médiamétrie sur Internet en France (le 14 février 2019).
- ≡ ∅, « [Le piratage de Yahoo! en 2013 a finalement touché ses 3 milliards de comptes](#) », Le Figaro (le 4 octobre 2017).
- ≡ ∅, « [Les arrivées de touristes internationaux atteignent 1,4 milliard deux ans plus tôt que prévu](#) », communiqué de presse de l'Organisation mondiale du tourisme (le 21 janvier 2019).
- ≡ ∅, « [Lutter contre l'isolement de nos aînés, c'est aussi lutter contre leur exclusion numérique](#) », étude Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) et Petits frères des pauvres (le 27 septembre 2018).
- ≡ ∅, « [Parts de marché du haut et très haut débit en France](#) », Journal du Net (le 4 avril 2019).
- ≡ ∅, « [Privacy on iPhone – Private Side](#) », publicité Apple via YouTube (le 14 mars 2019).
- ≡ ∅, « [Racheter ses informations privées volées - 08/09](#) », BFM Business (le 8 septembre 2019).
- ≡ ∅, « [RGPD : de quoi parle-t-on ?](#) », Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).
- ≡ ∅, « [Situation et perspectives de l'économie mondiale 2019: résumé](#) », Organisation des Nations-Unies (le 21 janvier 2019).
- ≡ ∅, « [The Criteo Travel Flash Report - Winter 2018](#) », Criteo via SlideShare – LinkedIn (le 29 janvier 2018).
- ≡ ∅, « [Webedia en passe d'être l'actionnaire majoritaire d'EasyVoyage](#) », FrenchWeb (le 5 juin 2015).
- ≡ ∅, « [Webedia rachète Jeuxvideo.com, Cédric Siré, dans GMB - 06/06](#) », BFM Business, Dailymotion (le 6 juin 2014).

## 6. DIVING INTO THE ERA OF DATA-DRIVEN ENTERPRISES WITH WEBEDIA

### 6.1. Today's consumers and their habits

Today, digital and its tools can be found everywhere. From our rooms to coffee bars, in the subway we take every day or even in our offices, we have a constant link with digital and it has become a way of life for some who have put it at the center of their lives. One can no longer imagine consuming or simply living without the applications offered by the digital for their efficiency in our daily tasks and their entertainment potential on the long run. Thus, it supported the transformation of many aspects of our civilizations and the transition from a time of a single "mass consumption" to a "consumption of instantaneity". In fact, we should not only look at about the amount of this consumption, but rather look at its other aspects, like the proximity and accessibility of the offer, which then allows mass consumption. If we take some time to study this question, we can see that the mentalities have changed with the evolutions that society has known in its integrality, from the user-consumer to the companies that relate to one another.

With the social networks and their key ambassadors, Twitter and Facebook, a permanent environment of social interaction has been created between users (on the one hand between themselves) and the services they consume, a trend that we find in other applications of music streaming services or video games for example. On those platforms, functionalities were integrated to allow companies to interact with potential consumers through personalized advertising. Here, one can already understand the predominant individual dimension that is sought to reach the consumer in the use of digital media.

Many companies quickly took the rhythm in a changing environment, in the same movement that the one users took. A "hyperconnectivity" that is now demonstrated in the transmission of information that occurs almost immediately. We, as consumers, receive nowadays notifications for flash sales, price reductions and other events that brands promote in their commercial activity, directly landing in our pockets. The ability to reach consumers individually and pertinently with their habits is a paramount goal when looking at these new market realities. Therefore, adapting to the user presents itself as a key development element in all types of markets, including the one we are interested in here: tourism.

In fact, in its construction and evolution, digital has very strong links with tourism in general. Most tourists want to compare destinations, prices and services in order to find the best offer, mixing quality and price. In the early years of our century, there was a strong need that then led to the creation of platforms for tourists around the world to make such comparisons, which then prompted the creation of such digital tools that we know today as *Easyvoyage*. Their organization relies on the users with an adaptive approach in their search criteria in the established process, a meeting of supply and demand. A model already known at the Internet scale with Google's search engine, another gigantic actor that would then become a serious competitor a few years later in the travel comparison market, also controlling the perennially of these companies when it comes to visibility.



Regarding to the competition on the travel and comparison of trips market, a strong worldwide conflict opposes various yet huge actors, including *Easyvoyage*, the society in which I worked as an intern during the last five months. The digital transformation is a direct result of the globalization process and also a source of competitiveness for companies that slowly learned how to adapt to the new realities of the market. *Liligo*, with its parent company eDreams ODIGEO, enjoyed a massive development thanks to effective operational communication, as well as *Kayak* which emphasizes its flexibility, relying on the capabilities given by its parent company, Booking Holdings. A competition that stimulates a market much more closed to other potential new actors each year. Strategies change and this market dynamism puts pressure on companies so that they do not remain in a status quo situation, so that they open up both in their models, in relation to their activity, and in their internal operating processes.

The main point in this dossier is the role played by these market transformations, and more precisely here that of tourism, in the change in business practices regarding the use of personal data. This shows that the impact of digital on society and its constituent members is related to another that modifies business strategy and, in fact, the method applied within these companies.

## 6.2. The Webedia ecosystem

In this context of major change in our lives with the emergence of new digital tools, consumer habits are merged with usage habits, becoming tremendous objectives for businesses, focusing now on users-consumers rather than the sole aspect of consumption. Globalization and these new ways of consuming demonstrate the multiplicity of activities that are greatly affected by a need for much higher productivity than in past years. Thus, the evolution of our society models, both for individuals and businesses, is followed by the creation of structures specialized in the exploitation of personal information in a perspective to make more profits, trying to impose themselves as incontestable companies in the digital sector.

Webedia is one of these groups with the ambition to build a true brand identity through its different branches but broad in its field of action. Indeed, its subsidiaries that are already implemented on the Internet make it one of the most influential companies in France, following the Figaro - CCM Benchmark group. It is operating in many key sectors on the Internet thanks to a vertical organisation\*: food with *750g*, cinema with *Allocine*, video games with *jeuxvideo.com*, lifestyle with *Purebreak* and finally tourism with *Easyvoyage*. Its openness to foreign markets allows it to offer editorial content in multiple languages and to gain a foothold on other continents, a strategy of influence that the group exerts on its idea of profitability. Because here, the profits are not only counted on the money it generates but also on its capacity to bring together communities with its modern "influencers". Its influence potential is central in Webedia's strategy that sees in certain popular individuals, close to new generations, an opportunity to gain in relevance and be anchored in their consumer habits. At the same time, the use of personal data and the constitution of groups of data on all the subjects it exploits in its verticals, gives it the possibility to maintain its ecosystem that could then, perhaps in a few years, help it turn into a true empire.

*Easyvoyage* integrates different activities in its sales, technical and marketing departments, including newsrooms, acquisition, monetization and loyalty teams, with other internal operating positions. Organized around its travel comparator offer and its positioning as the tourism specialist, the structure offers a search-engine-like system for stays, flights, hotels and rents on more than two thousand destinations in the world. One thing rather difficult for *Easyvoyage* is to establish itself as a market leader because the criteria for claiming this specific title are very strict. Referencing\* on other classic Internet search systems is contaminated by sponsored content\*. There is a new need to stimulate natural referencing thanks to the content produced by newsrooms. In addition, the company's goal is to build customer loyalty by being reactive to company flash sales or by offering

more travel options, for example. A set of occupations that blend in together to reach a long-term goal of tapping a large potential audience on the overall.

My work within *Easyvoyage* in the monetization team, with my manager Gregory, consists in the use of databases\* of the structure with external partners, agencies or brands directly, in the sending of promotional campaigns on other themes than travel. Every day, we send campaigns for brands in the clothing, automobile, telecommunications, insurance and other sectors. Our objective is to make profitable the cost of acquisition of personal information exerted by another team, which allows to feed the data banks that are used internally (and in fact, externally) in *Easyvoyage*. This work needs a knowledge of the interests of the users compiled in the databases, in adequacy with their category based on their characteristics, but also on the mastery of the different digital tools that we use on a daily basis. We send campaigns using *SaaS\** platforms such as *Mapp* or *NP6*, which make it possible to categorize our databases on the one hand and monetize while building loyalty in the company on the other, the main objectives in order to make profits.

This type of position, although not directly responsible for the acquisition of e-mail addresses, is already an example of the use that can be made of personal information. Database marketing has become recently widespread as a complement to the main activity of structures such as *Easyvoyage*. It is a way to make the acquisition process profitable, practically reducing its cost to zero, and also to reach another potential audience that sees another interest than the one proposed by Webedia's tourism subsidiary. A logical construction to see its capabilities and results in comparison with the competition that the company faces.

One can speak of a true "vision" of Webedia because it refers to a policy of data use that is being generalized to the level of our societies. Although it is not only centered on the company, it translates a very particular way of functioning and seeing the world, as well as individuals: sources of profits in spite of themselves. The idea that sprouts of a knowledge of the users and of certain capacity to gain in importance among other digital giants explains on the one hand why those structures function this way, putting at its core a new desire to put to the center of its activity the exploitation of personal data.

Webedia, including its travel branch, stimulates its activity and attempts to strengthen its position as a major digital actor by being a personal data operator. We notice with the evolution of digital tools, as well as the one of the companies that are exploiting these applications, the emergence of a new form of power and control that comes from this information. But where does it begin and what limits can be established to regulate a use that can be abusive at times with an entire respect of

the user ? It is a current question that remits to the first detours and scandals in a newly digitalized world.

### 6.3. Exploiting data, between opportunities and threats

Personal information has always been used to identify a person online, even coming in support of Internet structuration. Services that companies offer us can be improved with their users feedbacks according to different cases of use or preference. One thing that cannot be denied is that they were, and still are as of today, a power of consolidation of the offer. On the other hand, they have become a knowledge for companies that can now display personalized advertisements, an additional tool to adapt to the evolution of the consumer in real time. The more a company has data in its banks, the more powerful it is in relation to competition because, in the diffusion of campaigns like the tasks required by my position, it is what peaks brands interest and what they seek. The possibility of increasing visibility, like a press article on the Internet, is an essential objective, and if at the same time, it is possible to reach an audience sensitive to this type of offer, it is even better this way.

However, we can nuance this reality by the fact that regulations are now being created to limit the use of personal data within companies. Here, we understand that different institutions at the national and international scales try to limit the power conferred to business in their possession. With the establishment of rules such as the General Data Protection Regulation (GDPR), the creation of a much more complex environment is organized for those who make the exploitation of personal information a central profit source. In addition, in the activity that I had in *Easyvoyage*, with the sending of promotional campaigns, there is also the problem of the management of the delivery capacity\*. Although it depends mainly on the emails' content, Internet service providers play a greater role, partly with the volumes sent.



Of course, the adaptation to the consumer induces an almost personal knowledge of the user in an era where it appears very complicated to manage the data individually, with the Big Data\*. That also means making the use of personal data a true engine for the activity in its whole, and not just exclusively as we have seen in the description of my tasks in *Easyvoyage*. Access to information is much easier for users but even greater for companies that can access to an almost fully shaped consumer

profile simply by knowing the sites they visit. With the help of cookies\*, you can follow them from one site to another and get an idea of their habits, a process that is widespread on most websites but which faces new regulations demanding more transparency and advocating for better clarity so that the user knows exactly what use is being made of their data.

Although today we see a trend of cession of personal information by digital actors, there is on the other hand a new awareness on the fact that that data are an individual property and that its use made by businesses may be too excessive. In substance, it is mainly the impact of the various scandals we have recently known, such as Facebook and *Cambridge Analytica*, on the user confidence in digital media that's at stake. In a context of "fake news globalization", there is, however, a distrust in digital tools and a large part of its actors. The reputation of a company is very important in this transfer of personal data property in the sense that we accept it if we know them, as a quality or security guarantee. The obstacle of trust is another limitation to the activity of using personal information that is still part of a longer struggle by the digital actors in the operation of their services.

The question of personal data control, a habits and interests' knowledge, calls to wonder about the impact that would have the current companies' practices in our whole society. The possibility of knowing which channel to use and which discourse to adopt in order to reach the user and influence them in his consumption, their attitude or their opinions marks a profound change in the organization of our society. In such a way that at all levels, macro or micro, another transformation can be noticed apart from the one initiated by the birth of digital applications: a transformation of our role as individuals.

#### **6.4. The upcoming digital changes**

For this specific reason, we can speak of a paradigm shift in the sense that our societies have become in recent years an aggregation of data that are true business objectives. The diffusion of our personal information from one company to another and the loss of control are key elements of the transformations we know today. They are also important issues that must lead us to reflect on the potential re-adaptation the one of our consumption models, already too dependent on the businesses that provide us with digital services, today almost necessary in our everyday life.

The increase in the use of encrypted platforms is also a very strong indicator on an arising desire to secure a private space outside of the "public places" that represent for example social

networks. Moreover, this comes in conjunction with an attempt to regulate various aspects that affect personal data and digital businesses in the first place. But, considering the scenario we have put together, would one regulation be enough to solve all these problems we face ? It should not be forgotten that the individual, through their data, is at the center of the equation. Well, perhaps it would be, if not the solution, the resolving factor with the education and training of the new generations on these issues.

What is still difficult to manage is the difference that can exist between multiple cultures, both in the professional activities and other personal ones. Although digital knows no boundaries, the individuals who participate in its dynamism and give it a global dimension must understand what it means to authorize access to personal data, determine and what limitations we are prepared to impose so that security and the private side are preserved, without preventing a continuous innovation of the services we use. Something else that must be taken into account in an environment that practically dehumanizes the user, sometimes reducing them to their data.

This questions the place where the online user resides and where they put the cursor on the value of their data regarding to companies and other organizations. Also, the influence that the latter have on the former is essential to put in perspective with the ambitions of becoming conglomerates often shown by many digital structures such as Webedia. Although it is not necessarily a sufficient reason to be afraid of an increase in influence of such a group, it is important to take into account the "vision" (as we have seen) that is developed by them, for them. And that in the long term. Because if we could not imagine a few years before that the Web giants would be able to surpass the national States, today, we already know that they are going to be the ones influencing the direction that the world will take tomorrow.

## 6.5. Glossary

**BIG DATA** : Massive quantities of data that cannot be, by nature, exploited by classic data management tools.

**COOKIES** : File registering information regarding the user navigation on different websites, allowing to identify them.

**DATABASE** : Personal data archive of different users within the company, including their name, surname, age, gender, address, e-mail address and socio-professional category.

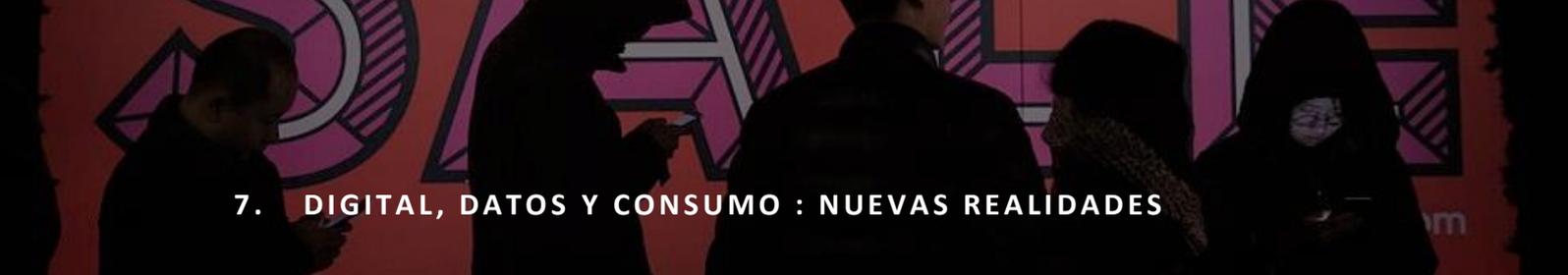
**DELIVERY CAPACITY** : In the sending of a campaign, the delivery capacity refers to the element determining the effective place where the email lands, either in the spam box or directly inbox. The better the delivery capacity, the greater chances the email has to reach the reception box.

**REFERENCIATION** : Process of selection that determines what content will appear first in a search engine's results, as well as the order given for the followings.

**SAAS (Software as a Service)** : Distribution model of a software online based on a monthly or yearly subscription.

**SPONSORED CONTENT** : Similar to a boosted referencing, it refers to spots that can be booked in a search engine in exchange for a payment, pushing content on top of the results.

**VERTICAL ORGANIZATION** : Designates the organization of the group in branches, called "verticals", those being independent themselves on the scale of the overall group.

A photograph showing the silhouettes of several people standing in front of a large, brightly lit digital display or wall. The display features abstract, colorful geometric patterns in shades of pink, purple, and blue. The people are mostly seen from the back or side, some looking at their mobile devices. The overall atmosphere is that of a modern, tech-oriented event or exhibition.

## 7. DIGITAL, DATOS Y CONSUMO : NUEVAS REALIDADES

### 7.1. La evolución del digital y del turismo

Hoy, el digital y sus herramientas se pueden encontrar en todo lugar. De nuestras habitaciones hasta un bar a café, en el metro que tomamos cada día o en nuestras oficinas, tenemos un enlace constante con el digital y se ha convertido en una manera de vivir para algunos que lo han poniendo al centro de sus vidas. No se imagina más consumir o simplemente vivir sin las aplicaciones que propone el digital por su eficiencia en nuestras tareas cotidianas y su capacidad de recreo al largo plazo. Así, impulsó la transformación de muchos aspectos de nuestras civilizaciones y el pasaje de una época de un único consumo de masa a un consumo de instantaneidad. En efecto, no habla solamente de cantidad de consumo pero sino de proximidad y de accesibilidad de la oferta, lo que permite después consumir en masa. Si miramos con interés esa cuestión, se puede ver que las mentalidades han cambiado con las evoluciones que conoció la sociedad en su integralidad, del utilizador-consumidor a las empresas que se responden mutuamente.

Con las redes sociales y sus mejores embajadores, Twitter y Facebook, se ha creado un espacio de intercambio permanente entre los utilizadores (de una parte entre su mismos) y los servicios que consumen, una tendencia que encontramos en otras aplicaciones de servicios de *streaming* musical o de video juegos por ejemplo. En esas plataformas, funcionalidades fueron integradas para permitir a las empresas interactuar con consumidores potenciales a través de publicidades personalizadas. Aquí, ya se puede entender la dimensión individual predominante que se busca para llegar al consumidor en la utilización de medios digitales.

Muchas empresas rápidamente tomaron la rítmica en un entorno cambiando, en el mismo movimiento que el tomado por los utilizadores. Una “hiperconexión” que se demuestra en la transmisión de la información que ocurre en casi-inmediatez. Ahora, nosotros, como consumidores, recibimos notificaciones para ventas flash, reducciones y otros acontecimientos que proponen las marcas en su actividad comercial, y eso directamente en nuestros bolsillos. La capacidad de llegar a los consumidores de manera individual y pertinente con sus hábitos de consumo es un asunto vital al ver de esas nuevas realidades de mercado. Por eso, adaptarse al utilizador se presenta como un elemento clave de desarrollo en todo tipo de mercado, incluyendo el que nos interesa aquí : el turismo.

De hecho, en su construcción y su evolución, el digital tiene lazos muy fuertes con la del turismo en su generalidad. La mayoría de los turistas desean comparar las destinaciones, los precios y los servicios para buscar la mejor oferta, mezclando calidad y precio. En los primeros años de nuestro siglo, se sentó una necesidad muy fuerte proponer plataformas para que los turistas del mundo realicen esas comparaciones, lo que impulsó la creación de medios que conocemos hoy como *Easyvoyage*. Fundan su organización en los usuarios con una adaptación a sus criterios de búsqueda en el proceso que se establece, en la reunión de la oferta y la demanda. Un modelo ya conocido al nivel de Internet con el sistema de búsqueda de Google, otro actor gigantesco que se convertiría pocos años después en un competidor en el mercado de comparación de viajes, controlando al mismo tiempo la perennidad de esas empresas cuando se habla de visibilidad.

Con respecto a la competición, existe también en el mercado de viajes y de comparación de viajes entre diversos actores muy largos al nivel mundial, especialmente contra *Easyvoyage*, la sociedad en que hago mi práctica esos últimos cinco meses. La transformación digital es un resultado del proceso de globalización y también una fuente de competitividad para las empresas que saben adaptarse a las nuevas realidades del mercado. *Liligo*, con su casa matriz eDreams ODIGEO, disfrutó de un desarrollo masivo gracias a una comunicación operativa eficaz, como *Kayak* que enfatiza su flexibilidad, apoyándose sobre las capacidades dadas por su propia casa matriz, Booking Holdings. Una competición que estimula un mercado mucho más cerrado por otros actores cada año. Las estrategias cambian y ese dinamismo del mercado presiona las empresas para que no se mantienen en una situación de status quo, para que se abren tanto en sus modelos, es decir en relación con su actividad, que en sus procesos de funcionamiento interno.

Lo que se trata en ese dossier es el papel que tienen estas transformaciones de los mercados, y más precisamente aquí la del turismo, en el cambio de prácticas de las empresas con respecto a la utilización de datos personales. Eso muestra que el impacto del digital sobre la sociedad y los miembros que la componen se relaciona con otro que modifica la estrategia de las empresas y, de hecho, el método aplicado dentro.



## 7.2. La “visión Webedia”

En este contexto de cambio mayor en nuestra vida con la aparición de nuevas herramientas digitales, los hábitos de consumo se fusionan con hábitos de uso, convirtiéndonos en objetivos centrales para las empresas, y no solo más como consumidores sino utilizadores-consumidores. La globalización y esas nuevas maneras de consumir enseñan la multiplicidad de sectores de actividades que se ven afectados por una necesidad de productividad mucho más alta que la de los años pasados. Así, la evolución de nuestros modelos de sociedad, tanto para los individuos que los negocios, testifica de la creación de estructuras especializadas en la explotación de informaciones personales en una meta de hacer beneficios más importantes e imponerse como grupos incontestables en el sector del digital.

Webedia es uno de estos grupos con el ámbito de construir una verdad identidad de marca a través de su funcionamiento vertical pero amplio en su campo de acción. En efecto, sus filiales que ya están implementadas en Internet lo hacen uno de los más influyentes en Francia, después el grupo Figaro – CCM Benchmark. Está presente en muchos sectores claves por Internet gracias a una organización en verticales\* : la comida con *750g*, el cine con *Allocine*, los video juegos con *jeuxvideo.com*, el estilo de vida (o *lifestyle-people*) con *Purebreak* y, finalmente, el turismo con *Easyvoyage*. Su abierto a mercados extranjeros le permite proponer contenido editorial en múltiples idiomas y hacerse un lugar en otros continentes, una estrategia de influencia que ejerce el grupo en su idea de rentabilidad. Porque aquí, los beneficios no solo se cuentan con el dinero que genera sino de su reunir comunidades con sus “influenciadores” modernos. Su potencial de influencia es un punto central en la estrategia de Webedia que ve en ciertos individuos populares, cercas de las nuevas generaciones, una oportunidad de ganar en relevancia y anclarse en sus hábitos de consumo. Paralelamente, el uso de datos personales y la constitución de grupos de datos sobre todos los temas que explota en sus verticales, le da la posibilidad mantener su ecosistema para, quizás en pocos años, convertirlo en un verdadero imperio.

*Easyvoyage* integra diferentes actividades en sus departamentos comerciales, técnicos, y marketing, englobando las redacciones, los equipos de adquisición, monetización y fidelización, con otros puestos de funcionamiento interno. Organizada alrededor de su oferta de comparador de viajes y de su posicionamiento de especialista del turismo, la estructura ofrece un sistema de búsqueda para estancias, vuelos, hoteles y locaciones sobre más de dos mil destinos en el mundo. La dificultad para *Easyvoyage* es imponerse como líder en el mercado porque los criterios de reivindicación de ese título están muy caros. La referenciación\* en otros sistemas de búsqueda Internet clásicos está contaminada

por contenido patrocinado\*. Hay una nueva necesidad estimular la referenciación natural gracias al contenido producido por las redacciones. Además, la meta de la empresa es fidelizar clientes por siendo reactivo con respecto a ventas flash de compañías u ofrecer más opciones en los viajes, por ejemplo. Un conjunto de ocupaciones que se mezclan para llegar a un objetivo al plano largo de aprovechar una audiencia potencial muy larga.

Mi trabajo dentro de *Easyvoyage* en el equipo de monetización, con mi manager Gregory, consiste en la utilización de los bancos de datos\* de la estructura con socios externos, es decir agencias o marcas directamente, en el envío de campañas promocionales otras que de viaje. Cada día, enviamos campañas para marcas en los sectores del vestido, del automóvil, de las telecomunicaciones, de los seguros y otro más. Nuestro objetivo es rentabilizar el costo de adquisición de informaciones personales ejercido por otro equipo, que permite alimentar los bancos de datos que se utilizan en interno (y de hecho, en externo) en *Easyvoyage*. Ese trabajo necesita un conocimiento de los intereses de los utilizadores, con respecto a su categoría basada en sus características, pero también en la maestría de las diferentes herramientas digitales que utilizamos. Enviamos campañas apoyándonos de plataformas *SaaS\** como *Mapp* o *NP6*, que permiten hacer de una parte la categorización de nuestros bancos de datos y de otro parte la actividad de monetización y fidelización en la empresa, focos principales para hacer beneficios.

Ese tipo de puesto, aunque no tiene directamente la responsabilidad con respecto a la adquisición de direcciones de correo electrónico, ya es un ejemplo de la utilización que se puede hacer de informaciones personales. La comercialización de banco de datos se ha generalizado en los últimos años en complementariedad a la actividad principal de estructuras como *Easyvoyage*. Es una manera por una parte de rentabilizar el proceso de adquisición, reduciendo su costo a cero, y también de llegar a otra audiencia potencial que ve otro interés que el propuesto por el filial turístico de *Webedia*. Una construcción lógica al ver de sus capacidades y de sus resultados en comparación con la competición que enfrente.

Se puede hablar de una verdadera “vision” de *Webedia* porque refiere a una política de utilización de datos que está generalizándose al nivel de nuestras sociedades. Aunque no solo se encera a la empresa, traduce una manera muy particular de funcionar y de ver el mundo, tan como los individuos : fuentes de beneficios a pesar de sí mismos. La idea que germina de un conocimiento de los utilizadores y de cierta capacidad a ganar en importancia entre otros colosos del digital explica por parte ese funcionamiento y el deseo nuevo de poner al centro de su actividad la explotación de datos personales.

Webedia, incluyendo su parte “viaje”, estimula su actividad e intenta fortalecer su posición de actor mayor del digital siendo un operador de datos personales. Se nota con la evolución del digital y de las empresas que están explotando sus aplicaciones el nacimiento de una nueva forma de poder así como de control que proviene de esas informaciones. ¿ Pero dónde empieza y que limitas se pueden establecer para regular un uso que puede revelarse abusivo con respecto al utilizador ? Es una cuestión de actualidad que se enfrente a los primeros desvíos y escándalos en el mundo del digital.

### 7.3. Los datos personales como poder

Las informaciones personales siempre fueron utilizadas para identificar una persona *online*, viniendo en apoyo de la formación de Internet en su mismo. Los servicios que nos ofrecen las empresas se pueden mejorar con la retroalimentación de sus utilizadores según diversos casos de uso o de preferencia. Estaban, y todavía están, un poder de consolidación de la oferta. De otro lado, se han convertido en un saber para las compañías que hoy pueden proponer publicidades personalizadas y adaptarse a la evolución del consumidor en tiempo real. Lo más una empresa tiene de datos en sus bancos, lo más potente es en relación con la competición porque, en la difusión de campaña como lo impone mi puesto, son los que interesan y lo que buscan las marcas. La posibilidad aumentar su visibilidad, como un artículo de prensa en Internet, es un objetivo esencial, y si al mismo tiempo, se puede llegar a una audiencia sensible a ese tipo de oferta, está mejor.

Sin embargo, se puede matizar esa realidad con el hecho de que nacen hoy reglamentaciones para limitar el uso que se hace de datos personales dentro de las empresas. Aquí, entendemos que diferentes instituciones a los niveles nacionales e internacionales intentan limitar el poder que confiere su posesión por los negocios. Con el establecimiento de reglas como el Reglamento general de protección de datos (RGPD), se organiza la creación de un entorno mucho más complejo para las que hacen de la explotación de informaciones personales un hogar de beneficios central. Además, en la actividad que tuve en *Easyvoyage*, con el envío de campañas promocionales, se presenta también el problema de la gestión de la capacidad de entrega\*. Aunque depende principalmente del contenido de los emails, los proveedores de servicio Internet tienen un papel mayor, en parte con los volúmenes que se envían.



La adaptación al consumidor por supuesto induce un conocimiento casi personal del utilizador en una era donde aparece muy complicado gestionar los datos de manera individualizada, con el *Big Data*\*. Eso significa hacer una utilización de los datos personales un motor de actividad, y no solo de manera exclusiva como lo hemos visto a la descripción de mis tareas en *Easyvoyage*. El acceso a la información está mucho más facilitada para los utilizadores pero aun mejor para las empresas que pueden acceder a un perfil de consumidor simplemente por los sitios que visita. Con la ayuda de *cookies*\*, se puede seguirle de un sitio al otro y hacerse una idea de sus hábitos de consumo, un proceso generalizado en una mayoría de los sitios web pero que hace frente a nuevas reglamentaciones pidiendo más transparencia y claridad para que el utilizador sabe exactamente que uso se hace de sus datos.

Aunque hoy vemos una tendencia de cesión de las informaciones personales por actores del digital, hay de otro lado una toma de conciencia que los datos están una propiedad individual y que su uso hizo por negocios puede ser demasiado libre. En substancia, es un impacto de los diferentes escándalos que hemos conocido, como lo de Facebook y de la empresa *Cambridge Analytica*, sobre la confianza de los utilizadores en los medios digitales. En un contexto de “globalización” de las *fake news*, existe sin embargo en el digital una desconfianza en sus herramientas y una gran parte de sus actores. La reputación de una empresa tiene mucha importancia en esa cesión de datos personales en el sentido de que lo aceptamos si las conocemos, como una garantía de calidad o de seguridad. El obstáculo de la confianza es otra limitación a la actividad de uso de informaciones personales que todavía hace parte de una lucha más larga por los actores del digital en el funcionamiento de sus servicios.

La cuestión del control de datos personales, de un conocimiento de hábitos y de intereses, llama a preguntarse sobre el impacto que tendrían las prácticas actuales de las empresas en nuestra sociedad entera. La posibilidad de saber que canal utilizar y que discurso adoptar para llegar al utilizador e influenciarle en su consumo, su actitud o sus opiniones marca un cambio profundo en la organización de nuestra sociedad. De tal manera que a todos los niveles, macro o micro, se nota otra transformación que la iniciada por el nacimiento del digital : una transformación de nuestro papel como individuos.

#### 7.4. Un cambio de paradigma

Por eso, se puede hablar de cambio de paradigma en el sentido de que nuestras sociedades se han convertido esos últimos años en una agregación de datos que son verdaderos objetivos para negocios. La difusión de nuestras informaciones personales de una empresa a otra y la pérdida de control son elementos claves de las transformaciones que conocemos actualmente. Son temas además importantes que nos preguntan sobre la potencial readaptación que se debe pensar de nuestros modelos de consumo, ya demasiado dependientes de los negocios que nos proveen servicios digitales, hoy casi necesarios en la vida cotidiana.

La aumentación de la utilización de espacios personales es también un indicador muy fuerte de un deseo de asegurarse un cocón privado fuera de las “plazas públicas” que representan por ejemplo las redes sociales. Eso se ejerce de manera conjunta con un intento de reglamentar diversos aspectos que afectan los datos personales y las empresas del digital en primer lugar. Pero, considerando el panorama que hemos montado, ¿una reglamentación sería suficiente para resolver todos estos problemas que enfrentamos? No se debe olvidar que el individuo, a través de sus datos, está al centro de la ecuación. Pues, quizás sería, sino la solución, el factor de resolución con la educación de la nuevas generaciones sobre esos temas.

Lo que todavía es difícil gestionar es la diferencia que puede existir entre las culturales, tanto en las actividades profesionales que otras personales. Aunque el digital no conoce fronteras, los individuos que participan a su dinamismo y le dan una dimensión global deben entenderse en qué significa autorizar el acceso a datos personales y qué límites estamos preparados imponer para que la seguridad y el lado privado sean preservados, sin impedir una innovación continua de los servicios que utilizamos. Algo más que se debe tener en cuenta en un entorno que deshumaniza prácticamente el utilizador, a veces reduciéndole a sus datos.

Eso pone en cuestión el lugar en el que se inscribe el utilizador *online* y el valor que tiene sus datos para las empresas y otras organizaciones. También, la influencia que esas últimas tienen sobre los primeros es esencial poner en perspectiva con ámbitos de convertirse en conglomerados que nos enseñan muchas estructuras digitales como Webedia. Aunque no se debe necesariamente tener miedo de una aumentación de la influencia de tal grupo, es importante tener en cuenta la “vision” (como lo hemos visto) que se desarrolla por ellos, para ellos. Y eso al largo plazo. Porque si no podíamos imaginar pocos años antes que los gigantes del Web serían en capacidad superar a los Estados, hoy, ya sabemos que mañana influenciarán la dirección que tomará el mundo.

## 7.5. Glosario

**BANCO DE DATOS** : Archivo amplio de datos personales de diferentes utilizadores incluyendo nombre, apellido, año, sexo, dirección, dirección electrónica y categoría socio profesional.

**BIG DATA** : También llamado macrodatos, refiere a un conjunto de datos masivo tan complejo que no se puede explotar con procesos de gestión y de análisis de datos clásicos.

**CAPACIDAD DE ENTREGA** : Factor que determina si un mail llega directamente en el buzón de correo electrónico del utilizador o si acaba en su correo basura.

**CONTENIDO PATROCINADO** : Emplazamiento de pago de un sistema de búsqueda para páginas web que pueden beneficiar de una mejor visibilidad. Así, tienen una mejor referenciación.

**COOKIES** : Fichero que registra informaciones de navegación web de un utilizador en particular en el objetivo de identificarle.

**REFERENCIACIÓN** : Proceso de selección de contenido que va a aparecer en los primeros resultados en una búsqueda web.

**SAAS (Software as a Service)** : Forma de servicio de una aplicación informática *online* basándose en una suscripción al mes o al año.

**VERTICALES** : Termino designando los diversos sectores que una estructura (generalmente un grupo) integra en su actividad.