L'Art du Marketing

Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

avec le concours de PRICEWATERHOUSECOOPERS

En association avec

GROUPE HEC

INSEAD

Kellogg

London Business School

Wharton
The Wharton School
University of Pennsylvania

Illustration : Florence Gendre

11
Marketing et nouvelles technologies

DOSSIER SPÉCIAL CHAQUE VENDREDI PENDANT 12 SEMAINES

En collaboration avec le **FINANCIAL TIMES**

La semaine prochaine :
L'international

11

Marketing et nouvelles technologies

Retournement de tendances
Par David Soberman, Insead
Pages II et III

Créer de la valeur pour le consommateur avec Internet
Par Jacques Lendrevie, Groupe HEC
Page III

Les nouveaux intermédiaires dans une économie en réseau
Par Mohanbir Sawhney, Kellogg
L'avènement de médiateurs très spécialisés, puis de « métamédiateurs » chargés de regrouper les multiples offres des premiers, devrait améliorer les transactions commerciales électroniques.
Pages IV et V

Une nouvelle dimension avec les médias numériques
Par Patrick Barwise, London Business School, et John Deighton, Harvard
Avec les médias numériques, le marketing allie l'interpellation instantanée et un impact planétaire, tout en développant des opportunités d'achat et d'accès à l'information pour le consommateur.
Pages VI et VII

Nouveaux schémas d'entreprise et commerce électronique
Par Eric J. Johnson, Wharton School
Communications entre consommateurs, messages reçus ou envoyés par les entreprises aux clients, publicités... Les technologies ont permis une réduction drastique de certains coûts.
Pages VIII et IX

High-touch sur le Net
Par Albert A. Angehrn, Insead
Internet n'est-il que le nouveau jouet, certes distrayant, des cabinets d'études, ou est-il réellement à l'origine de nouveaux schémas commerciaux et de stratégies marketing innovantes ?
Pages IX et X

Les communautés virtuelles, une mine d'opportunités
Par Robert V. Kozinets, Kellogg
Nombre de « cybercommunautés » s'organisent autour d'intérêts liés à la consommation. Une révolution pour les entreprises et les professsionnels du marketing contraints de s'adapter.
Pages X et XI

Les Echos

Directeur général, directeur des publications : David **GUIRAUD**
Directeur délégué : Eric **NOBLET**
Directeur de la rédaction, rédacteur en chef : Nicolas **BEYTOUT**

L'Art du Marketing

Rédacteur en chef adjoint : Michel **DABAJI**
Coordination et secrétariat de rédaction : Catherine **LIMAGNE**
Sabine **ESTIVALET**

Pour recevoir les cahiers de L'Art du Marketing, reportez-vous à la page VI

David Soberman

David Soberman enseigne le marketing à l'Insead. Ses recherches portent sur le marketing de l'information et l'organisation de la distribution.

Retournement de tendances

Recueillir, utiliser et analyser l'information n'est pas facile. Mais c'est à ce prix que l'entreprise pourra relever les défis engendrés par la révolution informatique sur les marchés.

Résumé

La révolution informatique promet de bouleverser toutes les tendances sociales qui ont caractérisé le XXe siècle. Les emplois non conventionnels iront en se multipliant puisque le télétravail permet de s'éloigner des grandes villes, le consommateur exigera de plus en plus des produits sur mesure, et le village global créé par les mass media se fragmentera en une multitude de plus petites communautés. Pour le marketing, explique David Soberman, les répercussions sont énormes. Face à un marché plus hétérogène, l'art du marketing consiste d'abord à collecter l'information pour cibler des segments de marché plus pointus et ensuite à exploiter cette information pour personnaliser l'offre. Parallèlement, l'éclatement des médias est en train de changer les règles du jeu pour la grande distribution comme pour la fabrication des produits de niche.

DAVID SOBERMAN

Au fond de l'Inconnu pour trouver du nouveau ! » (Charles Baudelaire, 1857). Bien avant l'invention des semi-conducteurs et même bien avant la révolution informatique, Baudelaire évoquait déjà dans « Les Fleurs du mal », telle une prophétie, toute la magie de l'inconnu. Ces mots, qui ont toujours sonné juste, s'avèrent encore plus pertinents pour le professionnel du marketing d'aujourd'hui. Impossible de tourner la première page d'un journal économique sans tomber sur un article vantant les nouveaux services époustouflants qui feront le marketing du XXIe siècle. On peut y lire que Videotron réalise d'énormes investissements au Québec pour lancer une chaîne de shopping interactif sur la télévision câblée ou que le très ancien vépéciste Great Universal Stores tente aujourd'hui de se moderniser en se transformant en une véritable société de marketing direct. En vingt ans, nous sommes entrés dans l'ère de l'information. Ceux qui dirigent aujourd'hui les plus grandes marques mondiales ont senti mieux que personne tous les effets de ces changements.

Dans cet article, nous traiterons les répercussions de cette révolution sur le marketing, et principalement les changements qu'elle entraîne sur la société, que ce soit dans le travail ou les loisirs. Acquérir une connaissance pointue des attentes du consommateur est l'étape essentielle pour lui offrir les produits et services qu'il est prêt à acheter.

● **Révolution de l'information et société**

La révolution de l'information ne se résume pas, bien sûr, au lancement d'une nouvelle catégorie de produits, l'ordinateur personnel. C'est un changement qui affecte l'organisation même de la société et les modes de communication. Pour comprendre ce bouleversement, il faut le situer dans le contexte d'autres avancées technologiques antérieures et de leur impact sur la société.

− Le *moteur à vapeur* a fait perdre à la société une partie de son caractère rural.

Finalement, cette machine et les autres inventions du début du XIXe siècle devaient entraîner l'industrialisation de la société, un phénomène qui obligea les individus à se rapprocher, afin de fournir la main-d'œuvre nécessaire aux usines nouvellement créées.

− La *production de masse* a ôté un peu de son individualisme à la société. Ce facteur ainsi que les systèmes d'automatisation développés par Henry Ford et d'autres fabricants automobiles américains du début du XXe siècle ont mis en lumière tous les avantages que l'on pouvait tirer de la fabrication en grande série de produits similaires.

La production de masse est à l'origine du développement de la puissance industrielle et de la hausse rapide du niveau de vie, mais aussi de la grande uniformisation des comportements d'achat. Au début des années 20, par exemple, tous les Américains, de la côte Pacifique jusqu'à la pointe de la Nouvelle-Angleterre, conduisaient la même Ford T noire.

− Avec les *mass media*, la société a acquis une *connaissance commune*. L'un des effets les plus significatifs de l'avènement des mass media est d'avoir permis à des populations situées dans des pays, voire des continents différents, de regarder les mêmes actualités, divertissements et événements sportifs.

Sans vouloir être cynique, on peut dire que si l'humanité a fait des progrès technologiques immenses depuis le début du XIXe siècle, progrès qui ont amélioré la santé de l'homme et l'ont rendu plus heureux, cette évolution a eu aussi pour conséquence d'homogénéiser l'organisation de la société. On vit plus près les uns des autres, on mange la même chose, on pense la même chose et on s'habille de la même manière.

Aujourd'hui, la révolution de l'information donne la possibilité de changer cela.

− Tout d'abord, elle favorise le retour vers une vie moins urbaine puisque l'on peut travailler, apprendre, se distraire et faire ses courses dans les limites d'une petite communauté rurale, voire à domicile. Il n'est plus nécessaire de se rendre à l'usine ou au bureau pour gagner sa vie. Je connais en France, par exemple, un jeune programmateur qui travaille chez lui à la campagne pour une société à Tel Aviv. Une situation extrême, il est vrai, mais qui montre bien que l'on peut travailler très efficacement chez soi, avec un ordinateur.

− Cette révolution tend à renverser le phénomène d'uniformisation engendré par la production de masse et l'automatisation. Aujourd'hui, les entreprises peuvent exploiter l'information et la technologie pour offrir à chaque consommateur des produits et services sur mesure. L'ordinateur avec lequel j'ai écrit cet article, par exemple, a été fabriqué selon mes propres exigences en termes de puissance, de commandes, de systèmes de communication et de capacité. Il n'y a probablement aucun autre ordinateur au monde qui lui soit absolument identique, ce qui aurait été impensable il y a seulement vingt ans.

− L'informatique et la communication vont faire éclater le « village global » annoncé par Marshall McLuhan dans les années 60. On le constate déjà avec la télévision : la multiplication rapide des choix a provoqué une baisse sensible de l'audience des émissions les plus regardées. Toutefois, il est évident que l'on verra émerger de nouveaux courants de communication au fur et à mesure que des individus de même sensibilité échangeront des produits, des idées et des informations, indépendamment de la distance qui les sépare.

L'expression qui décrit le mieux cet impact de la révolution de l'information sur la société est probablement celle de retournement de tendance. Il semblerait que l'information renverse les grandes tendances de la société et défait nombre des mécanismes considérés comme typiques de la société du XXe siècle.

● **Impact sur le marketing**

Envisageons maintenant les répercussions de ces évolutions pour les professionnels du marketing. L'idéal est de partir des trois renversements de tendance que je viens d'évoquer.

Si l'on accepte l'idée que la révolution de l'information augmentera le nombre d'individus travaillant à domicile, les incitera à s'éloigner des grandes villes et réduira les trajets du domicile au lieu de travail, on en déduit que la société deviendra plus hétérogène (au moins à court terme).

Cette situation pose un problème énorme au professionnel du marketing. En effet, l'un des principes du marketing est de rassembler par segments les individus de même sensibilité avec les mêmes besoins, pour que les entreprises puissent produire de manière rentable une offre de produits ou de services adaptée à la demande d'un ou de plusieurs segments de marché.

Pour que cette approche soit efficace, il faut en premier lieu que les segments soient suffisamment larges pour justifier une offre sur mesure et, en second lieu, que la société s'adresse à un nombre suffisant de segments pour assurer sa rentabilité. Dans ce contexte, on comprend que l'hétérogénéité est un sérieux problème, et ce pour les raisons suivantes :

− l'existence de multiples segments différents rendra beaucoup plus difficile la conception d'une offre adaptée à chacun ;

− l'identification des attentes de chaque segment deviendra plus délicate, car il sera plus ardu de trouver des individus représentatifs de ces segments en raison de l'éclatement de la société ;

− enfin, la demande de ces segments sera plus large et plus différenciée à cause de la plus grande hétérogénéité régnante.

Pour faire face à ces problèmes, le marketing devra *recueillir* une plus grande information sur les clients et une information de meilleure qualité. L'avenir est aux entreprises qui assimileront cette nouvelle hétérogénéité et seront capables de concevoir une nouvelle approche du marché intégrant tous ces changements.

Le second défi auquel se trouve confronté le marketing est le changement d'attitude des clients, qui demandent des produits adaptés à leurs besoins spécifiques.

Dans un certain sens, des sociétés comme Dell et

Panasonic créent un problème à tous les fabricants. Auparavant, les clients se contentaient de produits qui leur offraient une valeur satisfaisante pour le prix demandé. Ceci explique en grande partie la popularité des voitures Volkswagen comme des hamburgers McDonald's. Mais le consommateur savait qu'il achetait un produit standardisé, parfaitement identique à celui acquis par le client juste avant lui ou après lui.

Dell et Panasonic ont certainement gagné un avantage concurrentiel à court terme en offrant des produits sur mesure à leurs clients. Mais, à long terme, les clients attendront des produits et services personnalisés de la part de tous les concurrents dans de multiples catégories de produits. Les sociétés qui réussiront seront celles qui percevront et répondront à cette évolution des attentes du consommateur. Désormais, une entreprise ne devra pas seulement recueillir des informations sur ses clients, mais elle devra aussi développer des stratégies pour les exploiter. Ces stratégies supposent des décisions difficiles, y compris des choix qui dépassent les simples questions de personnalisation d'un produit ou d'un service : quels produits adapter, comment les personnaliser pour chacune des cibles auxquelles l'entreprise a choisi de s'adresser ?

Pour finir, l'éclatement des médias lance un terrible défi à la grande distribution dans de multiples domaines traditionnels. Aujourd'hui, la communication est l'un des outils essentiels que l'homme de marketing doit gérer et maîtriser pour assurer la rentabilité de l'entreprise. Les mass media (presse et radiodiffusion) restent les principaux supports utilisés pour véhiculer des informations importantes sur les produits et services.

Auparavant, les sociétés qui offraient des produits ayant un attrait général pouvaient s'appuyer sur la communication de masse pour atteindre un vaste public. Les techniques de publicité dans les mass media se sont d'ailleurs beaucoup affinées depuis les premiers jours de la télévision et l'on peut affirmer que de nombreuses sociétés ont trouvé des moyens créatifs et efficaces pour développer leur notoriété et communiquer l'information permettant au consommateur de prendre sa décision. Cependant, aujourd'hui, elles se trouvent confrontées à une nouvelle série de problèmes.

− Du fait de la fragmentation des médias, elles ne peuvent plus s'appuyer dessus pour communiquer un message à un large public. Au contraire, elles ont besoin de supports complémentaires ;

− Les coûts de création sont très élevés et les approches valables pour la télévision ne le sont pas nécessairement pour d'autres médias (ou supports) ;

− La télévision et la radio sous leur forme classique gardent leur importance, mais les nouveaux supports comme la télévision interactive et les sites Internet gagnent une partie significative du public (près de 40 % de la population américaine a accès à Internet). De plus, les agences de publicité n'ont pas encore l'expertise suffisante pour utiliser au mieux ces médias et communiquer avec le consommateur.

Si cet éclatement des médias tend à compliquer la vie de la grande distribution, il pourrait bien être une aubaine pour les fabricants de produits de niche. Jusqu'à présent, il leur était difficile de communiquer, car la publicité dans les mass media était trop coûteuse par rapport à la taille des cibles visées et aux volumes de ventes réalisés. Souvent, ils avaient recours à des mécanismes comme la publicité dans la presse spécialisée, le bouche-à-oreille ou les relations publiques.

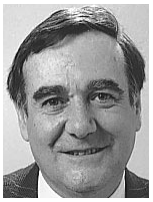
Désormais, ils peuvent toucher efficacement leurs cibles par le biais des supports spécialisés. Aux Etats-Unis par exemple, un fabricant de déflecteurs peut très bien faire de la publicité sur la chaîne « Men and Motors », ou encore un bar réservé aux gays peut se faire connaître sur les chaînes qui s'adressent à cette communauté. Cette prolifération des chaînes s'est accompagnée d'une augmentation du nombre d'émissions spécialisées. Aujourd'hui, une société de matériel de jardinage ou un fabricant de planches de surf ou de clubs de golf trouvera des émissions ciblées sur son marché spécifique, ce qui rend très abordable le prix unitaire du message publicitaire.

Ce qui permettra avant tout aux sociétés de réussir, sur les marchés de masse comme de niche, ce sera leur capacité à analyser la quantité d'informations accumulée sur les clients potentiels. Les fabricants de produits de masse doivent apprendre à identifier les marchés de niche intéressants (en termes de volumes et de profits) et accessibles (en termes de communication). Offrir un produit ou un service demandé par le consommateur n'est plus une garantie de succès aujourd'hui. Il faut encore trouver le message et les médias appropriés pour lui apporter ce qu'il souhaite savoir sur ce produit ou service. Les fabricants de produits de niche devront exceller dans l'art d'utiliser les médias comme la télévision, qui, jusque-là, étaient inabordables pour eux.

Recueillir, utiliser et analyser l'information n'est pas une tâche facile. Mais c'est à ce prix qu'une entreprise sera en mesure de relever les nouveaux défis engendrés par les renversements de tendances évoqués dans cet article. C'est en se familiarisant avec l'inconnu par une utilisation avant-gardiste de l'information que les spécialistes du marketing pourront satisfaire les nouvelles demandes du consommateur. ●

Créer de la valeur pour le consommateur avec Internet

C'est par la création de valeur pour le consommateur que le marketing pourra le plus souvent profiter des opportunités offertes par Internet.



Jacques Lendrevie

Jacques Lendrevie est professeur au Groupe HEC, titulaire de la chaire Marcel Bleustein-Blanchet-HEC, « Management et nouvelles technologies de l'information ». Il est coauteur de « Mercator » et de « Publicitor ».

JACQUES LENDREVIE

Il y a trois méthodes pour conquérir et fidéliser les consommateurs : des prix plus bas, de la valeur ajoutée que le marché accepte de payer (c'est l'objet essentiel du marketing), ou les deux à la fois (c'est-à-dire plus de valeur pour moins cher). C'est évidemment la méthode la plus efficace, mais il est plus rare d'y arriver − de façon profitable, cela s'entend !

● Internet et les prix : un avantage considérable pour les consommateurs, des soucis en plus pour les entreprises, en raison d'une concurrence accrue

Médium d'information, Internet facilite pour le consommateur une comparaison plus large et plus objective de l'offre et des prix, par l'abondance et l'actualité des données et par l'aide apportée par les moteurs de recherche, les « agents intelligents » dont les nouveaux courtiers électroniques, comme Autobytel, access.com, zdnet.com, qui font profession de chercher, pour le compte du consommateur, la meilleure offre au meilleur prix.

Le Web améliore la transparence du marché et stimulera donc la concurrence par les prix. Permettra-t-il aux entreprises de baisser leurs coûts ? Oui, dans trois types de situations au moins :

1. Lorsque toute l'économie d'un secteur est bouleversée par la révolution numérique. C'est le cas lorsque les produits ou services sont numérisables : édition, formation, services financiers... La chaîne de valeur de l'entreprise se trouve transformée, de la conception des produits à leurs modes de production et de distribution.

2. Lorsque Internet supprime les intermédiaires traditionnels en baissant les marges et les prix (courtage boursier par E*Trade.com par exemple).

3. Lorsque Internet permet d'inverser, à moindre coût, la filière production-vente, en vendant d'abord ce qui est produit ensuite. Dell, dans le matériel informatique, fait ainsi 3 millions de dollars de chiffre d'affaires par jour.

En dehors de ces cas précis, le recours à Internet ne devrait pas permettre d'abaisser substantiellement les coûts, et donc les prix. Bien au contraire, puisqu'en toute logique, le marketing « one-to-one » est plus onéreux que le marketing de masse ou de segments. La publicité sur Internet, média atomisé, n'est pas, pour l'instant, compétitive en coût au contact avec les médias de masse traditionnels.

Enfin, les budgets pour développer la notoriété des sites de commerce électronique et créer du trafic sont considérables. Amazon.com, toujours déficitaire, y consacre un quart de son chiffre d'affaires ! Pour les produits tangibles de grande consommation, l'apport d'Internet se fera plus sur la valeur ajoutée apportée au consommateur que sur la baisse des coûts et sa répercussion sur les prix.

● Dans tous les secteurs, Internet offre de nouvelles opportunités de création de valeur pour le consommateur

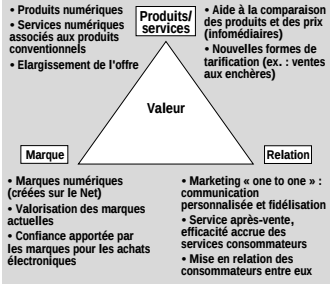
Si le champ de la créativité marketing est a priori infini, les sources de valeur ajoutée peuvent être organisées autour de trois pôles principaux : produit, marque, relation.

1. Internet et la valeur ajoutée par le produit et les services associés

− Personnalisation des produits et services, dans la mesure où cela correspond à une véritable attente du marché ;

− Plus d'information et un meilleur conseil : le Net peut relayer utilement la publicité et les packagings, dont les formats se prêtent mal à une information abondante et adaptée aux cas particuliers ;

Les pôles de création de valeur par le marketing et l'apport d'Internet



− Assortiment considérablement élargi alors qu'il est actuellement restreint par l'étroitesse des linéaires. MotherNature.com offre sur son site plus de 30.000 références de produits diététiques, alors que le rayon correspondant d'un hypermarché est, en moyenne, limité à 200 références.

2. Internet et la valeur ajoutée par la relation

Il y a deux types de marketing relationnel : avec les clients de l'entreprise (les intermédiaires), et avec les consommateurs. Internet peut être très efficace pour améliorer, à moindre coût, les relations de l'entreprise avec ses clients et les communautés (médias, leaders d'opinion) qui influencent le marché.

Quant à la relation avec le consommateur final, elle est souvent, malgré ce qu'on en dit, le parent pauvre des politiques actuelles de marketing. Le contact direct avec le consommateur final a souvent été délaissé par les producteurs au bénéfice de la distribution. Internet permet aux entreprises de renouer un véritable lien avec leurs consommateurs en contournant la distribution, et donc en reprenant du pouvoir sur elle. A moins que la grande distribution ne soit la première à exploiter les atouts d'Internet à l'exemple de Wal-Mart.com aux Etats-Unis.

3. Internet et la valeur ajoutée par la marque

L'apport d'Internet est, pour l'instant, moins évident pour la valorisation des marques qui ne sont pas nées sur le Web. Les limites technologiques actuelles en font un piètre moyen pour susciter l'émotion nécessaire aux imaginaires de marque, surtout pour les produits à faible implication. Les discours de marques doivent être réinventés pour Internet, tout comme il faut imaginer, dès maintenant, les réponses à donner à la rumeur et au consumérisme électroniques dont on découvre tous les jours la formidable puissance (voir untied.com, par exemple).

Au total, l'impact d'Internet sera plus sélectif qu'on ne le dit généralement. Il sera révolutionnaire lorsque le tout numérique bouleversera les modes et les coûts de production et de commercialisation. Dans les autres cas, Internet est une fenêtre ouverte à la créativité du marketing pour offrir plus de valeur au consommateur, avec toutefois un paradoxe étonnant : médium d'information, Internet favorisera la concurrence et donc l'infidélité des consommateurs ; médium de relation, Internet sera un outil de fidélisation ! ●

Résumé

Internet va se traduire par une concurrence accrue sur les prix en raison d'une meilleure transparence du marché, mais le Web ne permet pas de baisser de façon systématique les coûts marketing et les prix de vente au consommateur. C'est par la création de valeur pour le consommateur que le marketing peut profiter le plus souvent des opportunités offertes par Internet : valeur ajoutée aux produits et services, à la relation avec le consommateur et, dans une moindre mesure, à la marque.

Mohanbir Sawhney

Mohanbir Sawhney enseigne le marketing à la Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University. Ses recherches portent, entre autres, sur la stratégie marketing des entreprises de technologie et la coordination interfonctionnelle en matière de développement de produits.

Les nouveaux intermédiaires dans une économie en réseau

L'avènement de médiateurs très spécialisés, puis de « métamédiateurs » chargés de regrouper les multiples offres des premiers, devrait améliorer les transactions commerciales électroniques.

MOHANBIR SAWHNEY

L'objectif du marketing est de maximiser la valeur des échanges entre acheteurs et vendeurs. Ces échanges sont facilités par des intermédiaires intervenant sur différents circuits commerciaux, lesquels apportent une « valeur ajoutée » en réduisant le coût des transactions.

D'après la théorie sur les coûts des transactions, les entreprises s'organisent de façon à minimiser ces derniers. Elles ont recours à des médiateurs, car les transactions obtenues par médiation sont plus rentables que celles effectuées en direct. Si des sociétés estiment être plus à même d'assurer elles-mêmes ces fonctions sur les différents circuits commerciaux, elles choisiront de traiter directement avec leur clientèle.

Ce phénomène de « désintermédiation » est reconnu comme l'une des caractéristiques définissant la future économie organisée en réseau électronique. Des sociétés à l'image d'Amazon.com, Dell, E*Trade et Travelocity sont présentées comme étant l'avenir de la médiation. A en croire les experts, les intermédiaires mourront sur les méga-autoroutes de l'information.

La réalité est plus complexe. Premièrement, la désintermédiation n'est pas un phénomène du « tout ou rien ». Elle peut apparaître au niveau des fonctions individuelles associées aux différents circuits commerciaux. Dans ce cas, les intermédiaires traditionnels ne sont pas éliminés, mais sont condamnés à assumer un moins grand nombre de fonctions. Les fonctions liées aux différents circuits commerciaux peuvent être dissociées les unes des autres et assumées par des médiateurs spécialisés.

De plus, la désintermédiation ne peut pas réduire le coût global de la transaction parce qu'elle implique le transfert de certaines fonctions liées aux circuits commerciaux aux clients. Ceux-ci doivent eux-mêmes chercher, évaluer, négocier et configurer les produits en l'absence de médiateurs. La réduction du coût global des transactions requiert la présence de nouveaux intermédiaires pour aider les clients dans leur procédure de recherche et de négociation préalable à la transaction.

Dernier point, la désintermédiation repose sur une conception classique des produits et des marchés. Elle intervient dans le cadre strict des définitions des limites des secteurs d'activité. Définitions de moins en moins significatives dans un contexte de convergence des marchés et des secteurs. Repenser la médiation requiert de redessiner ces limites des secteurs et des marchés.

L'économie organisée en réseau électronique donnera naissance à des médiateurs d'un genre nouveau. Nombre de ces sociétés n'auront pas d'équivalent dans le monde prénumérique (« analogique ») et n'y seront que peu présentes physiquement, voire totalement absentes. Ces nouveaux médiateurs devront leur existence au commerce électronique et, à leur tour, ils permettront l'avènement du commerce électronique. Ils se substitueront à long terme aux intermédiaires classiques et permettront la création de concepts commerciaux beaucoup plus performants.

Figure 1

Le métamarché de l'automobile

L'avenir de la médiation

Pour comprendre ces nouveaux médiateurs et l'avenir de la médiation, nous devons considérer trois différents aspects d'Internet.

● Désintermédiation : connexions grâce au Net

Le réseau Internet est révolutionnaire : il connecte des entreprises entre elles ou avec leurs clients, des individus à d'autres individus sans considération de temps, d'espace et de configurations matériel/logiciel. Les entreprises peuvent se connecter à leurs partenaires commerciaux à un coût largement inférieur à celui des réseaux d'échange de données électroniques de marque, et en bénéficiant de surcroît d'une flexibilité beaucoup plus grande.

Le réseau Trading Process Network de General Electric, qui relie GE à ses fournisseurs via Internet, réduit considérablement le coût et la durée des opérations d'achat. Ingram Micro, société spécialisée dans la vente en gros d'ordinateurs, a recours à Internet pour gérer le stock de ses revendeurs informatiques.

Les clients peuvent se connecter aux entreprises pour rassembler des informations, évaluer ou configurer des produits, passer des commandes et obtenir une assistance technique. Dell est devenu un leader en commerce électronique grâce au Web qui lui permet de se connecter avec ses clients et d'assurer ainsi la configuration, la passation des commandes de ses produits et la fourniture d'une assistance technique. Cisco commercialise 64 % de ses produits, assure 90 % de ses extensions de configuration logicielle et répond à 70 % des demandes d'assistance de sa clientèle via Internet ; résultat : une économie de plus de 385 millions de dollars en 1997.

Des individus peuvent se connecter à d'autres personnes afin de créer des groupements commerciaux. Des acheteurs peuvent par exemple se regrouper (comme le Grocery Network) ; on peut également assister à des regroupements entre acheteurs et vendeurs dans le cadre de transactions où le prix doit être négocié (comme eBay).

L'amélioration des connexions réduit considérablement le coût des communications et de la coordination dans les transactions d'échange. Au sein d'une économie organisée en réseau électronique, les entreprises peuvent se passer des intermédiaires qui ont traditionnellement facilité le flux de transmission des informations et des produits entre les sociétés et leurs clients.

La désintermédiation commence à exercer son emprise sur nombre de secteurs d'activité. Des sociétés telles que Travelocity (voyages), Insweb (assurances), Wells Fargo (services bancaires grand public), Schwab (placements) et Amazon.com (ventes de livres) établissent directement le contact avec leur clientèle, éliminant les détaillants et d'autres intermédiaires intervenant sur les circuits commerciaux.

● Déconstruction : une dissociation imputable au Net

Une analyse plus approfondie de la désintermédiation souligne que la disparition de tout médiateur s'accompagne de l'émergence de plusieurs autres intermédiaires. Amazon.com vend directement des livres aux clients, mais a recours à Ingram Books pour entreposer ces mêmes livres, à UPS et Airborne Express pour l'exécution de ses commandes et à America Online pour sa publicité. Autobytel.com reçoit des demandes d'achats de véhicules automobiles via Internet, mais les commandes sont exécutées par des concessionnaires traditionnels. Dans tous ces cas, le réseau Internet permet de dissocier l'information du produit matériel, et le produit de base des articles complémentaires.

La plupart des produits comportent un composant matériel et un élément d'information. Quand des clients achètent un appareil photo ou une voiture, ils acquièrent dans le même temps des informations sur ce produit. Par ailleurs, lorsqu'on achète des articles plus complexes, on se porte également acquéreur de produits et de services complémentaires. Ainsi, un ordinateur requiert un logiciel, un appareil photo ne peut fonctionner sans objectif et l'on vous vend une voiture avec une garantie, un financement et des accessoires en option.

Dans le monde analogique, l'information est souvent indissociable du produit matériel, et le produit de base est souvent commercialisé avec ses articles complémentaires. Les médiateurs caractérisés par une intégration verticale fournissent des prestations et des offres groupées. Un exemple : les acheteurs de véhicules automobiles comptent sur leurs concessionnaires pour tout ce qui est information, négociation, financement, pièces de rechange, garanties et livraison. Cette centralisation des fonctions et des offres assure un service « à guichet unique » aux consommateurs, qui seraient sinon appelés à traiter avec plusieurs fournisseurs.

Mais cette centralisation implique également des compromis, car ces intermédiaires verticalement intégrés ne sont pas souvent les fournisseurs les plus performants ni les plus économiques de prestations spécifiques ou de produits complémentaires. Ainsi, les concessionnaires automobiles utilisent souvent des ventes de voitures neuves comme produit d'appel, pour commercialiser des extensions de garanties, des financements et des accessoires avec des marges plus élevées.

Au sein d'une économie organisée en réseau, les flux de transmission de l'information peuvent être dissociés, dans le temps et l'espace, des flux de distribution des produits matériels. Les consommateurs peuvent en effet rechercher l'information, évaluer, négocier, régler et prendre livraison des produits à toute heure et auprès de différents fournisseurs. A l'instar du magnétoscope qui permet à ses utilisateurs de dissocier la transmission de la vision de programmes télévisés, Internet permet à ses clients de séparer les flux sur les différents circuits au niveau des échanges.

Autrement dit, des médiateurs intégrés peuvent être remplacés à la fois par des « intermédiaires spécialisés intervenant dans l'*espace commercial* », qui gèrent les flux de transmission de l'information, et un groupe d'« intermédiaires spécialisés intervenant sur le *lieu commercial* », le marché, qui gèrent les flux de distribution de produits réels. Cette déconstruction des flux empruntant différents circuits apporte des avantages conséquents aux consommateurs qui peuvent ainsi associer et assortir les meilleurs prestataires de chacun de ces services. Cette déconstruction présente toutefois des inconvénients. Elle exige des consommateurs une beaucoup plus grande disponibilité . Au lieu de traiter avec un seul médiateur verticalement intégré, les consommateurs doivent désormais négocier avec une multitude d'intermédiaires spécialisés. Ils doivent rechercher, évaluer et rassembler l'information émanant de tout un éventail de prestataires. Qui plus est, ils doivent effectuer cette recherche sur Internet, où l'information est médiocrement organisée et de qualité incertaine.

D'un côté, les consommateurs sont gagnants en découvrant sur Internet des prestataires de services plus spécialisés, à moindre coût, mais, de l'autre, ils sont perdants compte tenu des frais de recherche et d'évaluation accrus qu'ils encourent. Cette augmentation des frais de recherche se traduit par une hausse des coûts d'acquisition de la clientèle et des frais marketing pour les prestataires de services. L'avenir de la médiation − considéré sous le seul angle de cette déconstruction − est manifestement loin d'être satisfaisant.

● Métamédiation : repositionnement grâce au Net

Les offres et les flux des différents circuits ainsi déconstruits doivent être réassemblés de façon à réduire les frais de recherche et d'évaluation assumés par la clientèle. Une nouvelle race de sociétés de médiation voit le jour ; elles ont pour mission d'informer et de conseiller les clients, et de simplifier leurs transactions avec les fournisseurs de produits et de services.

Ces intermédiaires, que je qualifierai de « métamédiateurs », contribuent à améliorer considérablement l'efficacité et les performances des transactions au sein de l'économie organisée en réseau électronique. Ils redessi-

nent également les lignes de démarcation des marchés en créant des métamarchés qui n'ont pas d'équivalents dans le monde matériel.

Le concept de métamarché résulte d'une simple, mais néanmoins profonde, réflexion : les consommateurs conçoivent les produits et les marchés très différemment de la façon dont ils sont regroupés et commercialisés sur le marché réel. Cette divergence existe car les clients raisonnent en termes d'*activités*, alors que les sociétés pensent en termes de *produits*.

Des activités qui sont logiquement corrélées dans l'esprit des clients peuvent être réparties dans des secteurs d'activité très différents, et être assurées par des prestataires de services également très divers. Ces activités connexes constituent un métamarché : un groupe d'activités corrélées sur un plan cognitif utilisées par les clients pour satisfaire un ensemble précis de besoins. Les frontières de ces métamarchés sont définies par des activités qui sont étroitement corrélées dans l'espace cognitif, et non pas par le fait qu'elles sont créées ou commercialisées par des entreprises connexes dans des secteurs d'activité liés. Par exemple, les activités liées à l'accession à la propriété immobilière.

D'un point de vue « activité », les clients considèrent l'achat, le financement, l'entretien, la réparation et l'amélioration de leur habitat comme étant logiquement liés. Cet ensemble d'activités peut être considéré comme un « métamarché de la propriété immobilière ». Or, sur ce marché, la réalité est tout autre : les propriétaires immobiliers doivent traiter avec des agents immobiliers, des banques, des sociétés de crédit foncier, la presse, les plombiers, les électriciens, les jardiniers, les services de nettoyage, les boutiques spécialisées dans l'amélioration de l'habitat, les architectes et les décorateurs d'intérieur pour exécuter ces activités et satisfaire cet éventail de besoins connexes. Ce faisant, les clients doivent chercher, évaluer et négocier avec un grand nombre de fournisseurs de produits et de services. La figure 1 (page VI) illustre cette discontinuité entre l'espace cognitif et le marché dans le cas du métamarché de l'automobile.

La viabilité d'un métamarché dépend de la satisfaction d'un certain nombre de conditions capitales, à savoir :

– On est confronté à un riche éventail d'activités connexes centralisées ;

– Ces activités sont importantes sur le plan de leur impact économique et requièrent une grande disponibilité de la part du client ;

– Pour réaliser ces activités, les clients doivent réunir l'information émanant de nombreuses sources fragmentées ;

– Les clients doivent également négocier avec nombre de fournisseurs de produits et de services opérant sur plusieurs secteurs d'activité ;

– Les intermédiaires caractérisés par une intégration verticale qui assurent actuellement les prestations sur différents circuits sont inefficaces et l'expérience d'achat est déplaisante.

● A la rencontre du métamédiateur

Une fois assimilé le concept de métamarché, il devient facile de comprendre la mission assignée aux métamédiateurs. Ce sont des personnes de confiance, agissant en qualité de tiers sur le réseau Internet (l'« espace commercial »), afin que le marché reflète précisément la centralisation des activités, telle que la conçoivent sur un plan intellectuel les clients. Les métamédiateurs permettent l'avènement de métamarchés en regroupant les produits et les services proposés sur un métamarché en un ensemble homogène. Ils constituent un point unique de contact entre acheteurs et vendeurs sur un métamarché.

A la différence des intermédiaires intervenant dans les circuits, les métamédiateurs ne représentent pas les fournisseurs de produits et les prestataires de services. Ils représentent plutôt les clients lors de leurs négociations avec les fournisseurs de produits et de services. Ils confèrent le pouvoir aux clients et facilitent les échanges, sans participer réellement aux transactions. Ils ne gagnent pas leur vie grâce aux droits prélevés sur les transactions, la publicité ou l'abonnement. Ils regagnent une certaine valeur en recouvrant un droit de référence auprès des partenaires pour chaque connexion qu'ils établissent entre un client et un prestataire.

Les métamédiateurs ne sont pas des centralisateurs au sens traditionnel du terme. Les centralisateurs associent des offres de produits et de services du point de vue du fournisseur, alors que les métamédiateurs regroupent des activités en se plaçant du point de vue du client. Considérons un centralisateur tel qu'Insweb, qui regroupe des informations sur toute une gamme de produits d'assurance provenant d'un certain nombre de compagnies. Insweb centralise des informations sur l'assurance de biens immobiliers, l'assurance-vie et l'automobile.

Or, les clients peuvent considérer l'assurance de biens immobiliers comme faisant partie intégrante du « métamarché de l'immobilier », l'assurance-vie comme faisant partie du « métamarché du mariage » ou « des relations parentales » et l'assurance-automobile du « métamarché de l'automobile ».

Les métamédiateurs font leur apparition dans plusieurs domaines. Edmund Publications est l'un des prétendants au rôle de métamédiateur dans le secteur automobile.

Edmund's a créé une franchise spécialisée dans la transmission d'informations précieuses : il fournit des informations sur les prix des voitures neuves et d'occasion, les stocks et les frais des concessionnaires, la fiabilité, les conseils en matière d'achat de véhicules et des études automobiles. Son site attire plus de 80.000 visiteurs par jour, et il se classe parmi les sites automobiles les plus en vogue sur Internet. Au fil du temps, Edmund's a canalisé ce flux de clients vers un certain nombre de partenaires qui fournissent des prestations sur différents circuits spécifiques : Autobytel.com pour la négociation et la recherche de concessionnaires ; CarFinance.com pour le financement ; Price Auto Outlet pour des voitures d'occasion ne bénéficiant pas d'un crédit-bail ; JC Whitney pour les pièces de rechange ; Geico pour l'assurance, et Warranty Gold pour les extensions de garanties.

Les clients peuvent visiter le site d'Edmund's afin de rassembler des informations, négocier, évaluer, financer, acquérir, s'assurer et acheter des pièces de rechange, tous ces services étant disponibles en un même lieu. En procurant un point unique de contact entre l'ensemble des acheteurs et des vendeurs de voitures, Edmund's a repositionné les produits et les services de l'industrie automobile, afin de refléter l'ensemble des activités qui constitue le métamarché de l'automobile (figure 2). Ce repositionnement accroît la performance des transactions aussi bien pour les clients que pour les vendeurs. Il réduit les coûts de recherche pour les clients et les coûts d'acquisition d'une clientèle pour les vendeurs. Il permet aussi de regrouper les acheteurs au sein d'une communauté où ils peuvent échanger des conseils.

La fin des heurts ?

Les métamédiateurs à l'image d'Edmund's peuvent mettre un terme au gaspillage de milliards de dollars constaté au niveau des transactions. Considérons les chiffres. En 1997, près de 15 millions de voitures neuves et de fourgonnettes ont été commercialisées aux Etats-Unis à un prix moyen de 20.000 dollars. Près d'un tiers du prix au détail (soit 6.700 dollars par voiture) correspondait aux frais de promotion, de distribution et aux primes d'encouragement aux concessionnaires ; le coût total de la transaction atteignait ainsi plus de 100 milliards de dollars.

Les concessionnaires automobiles ont dépensé à eux seuls près de 5 milliards de dollars en publicité grand public. Les consommateurs et les concessionnaires ont investi 15 milliards de dollars dans la publicité par petites annonces. D'autres milliards ont été dépensés par des compagnies d'assurances, des sociétés de financement et des fournisseurs de pièces de rechange.

En 1997, Edmund's a adressé plus de 500.000 clients à des concessionnaires automobiles par le biais d'Autobytel.com ; Edmund's a estimé réduire de 300 à 40 dollars le coût encouru par un concessionnaire pour décrocher un acheteur d'un véhicule automobile possédant les qualités requises. En admettant que ces chiffres soient exacts, Edmund's aurait permis aux concessionnaires automobiles de réaliser une économie largement supérieure à 100 millions de dollars.

Edmund's adresse également chaque mois des milliers de clients à ses autres partenaires commerciaux, qui proposent pour leur part des prêts automobiles, des extensions de garanties et des assurances à des tarifs de 15 à 30 % inférieurs à ceux du marché. La société est par ailleurs en mesure de réduire les dépenses de publicité par petites annonces en regroupant les acheteurs et les vendeurs au sein d'un forum commun.

Tous ces chiffres devraient progresser compte tenu du nombre croissant de ménages qui se connectent et utilisent Internet pour effectuer leurs transactions automobiles. Selon les estimations de Chrysler, une voiture sur quatre aux Etats-Unis sera achetée via Internet d'ici à 2000. Même si l'évolution des métamédiateurs implique à la fois une désintermédiation et une ré-intermédiation, elle va bien au-delà de ces concepts. Edmund's a en effet redessiné les limites du marché automobile. Ce faisant, il a inspiré une multitude de sociétés de médiation spécialisées.

Les médiateurs traditionnels (concessionnaires) sont condamnés à assurer un moins grand nombre de fonctions, telles que proposer des essais de route et l'entretien des véhicules. Il n'est pas difficile de concevoir la suppression même de ces prestations en raison de l'émergence de points de vente multimarques spécialisés dans les essais de route ainsi que dans la réparation et la maintenance.

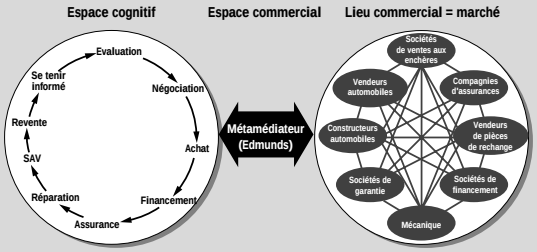
L'espace cognitif : un enjeu

En assurant un point unique de contact entre les clients et les vendeurs, les métamédiateurs font plus que réduire les gaspillages constatés au niveau des transactions. Ils acquièrent également le contrôle des relations avec la clientèle. Ils font office de « standard » qui achemine l'ensemble des transactions d'échange entre acheteurs et vendeurs. Cette fonction de plaque tournante deviendra de plus en plus puissante à mesure que les communautés d'acheteurs et de vendeurs se développeront, engendrant un cercle vertueux de hausse du trafic clientèle, un intérêt accru pour les prestataires de produits et de services et un encore plus grand intérêt pour les clients. En se positionnant au centre de ce Web en plein développement, les métamédiateurs peuvent ainsi contrôler les précieux « nœuds d'étranglement » du cyberespace.

Les métamédiateurs peuvent également accroître leur implication dans leurs Webs en créant des connexions entre acheteurs et entre vendeurs. Ainsi, Edmund's a créé un centre de discussion où des dizaines de milliers d'acheteurs discutent de sujets divers ayant trait à l'automobile. De telles informations provenant d'utilisateurs constituent une source puissante d'avantages concurrentiels durables. Côté fournisseurs, Edmund's établit des liens entre fournisseurs, en assurant par exemple le financement par CarFinance.com des pièces de rechange vendues par JC Whitney ou en associant le financement par CarFinance.com aux ventes de voitures d'occasion via PriceAutoOutlet.com. Ces liens horizontaux entre fournisseurs accroissent l'assise d'Edmund's et permettent aux vendeurs d'effectuer des ventes croisées et de créer de nouvelles offres groupées, qu'il aurait été très difficile de mettre en place sur le marché réel.

Au sein d'une économie organisée en réseau électronique, ces rapports constituent un atout précieux que les métamédiateurs peuvent continuer d'utiliser comme fer de lance pour instituer de nouveaux partenariats. En nouant des rapports aussi étroits avec la clientèle, les métamédiateurs acquièrent effectivement un « espace cognitif » dans l'esprit des clients. Cet espace correspond aux activités les plus importantes que l'on assume et aux biens les plus précieux que l'on possède. Mais la zone commercialement viable est restreinte. La compétition est ouverte : à chacun de revendiquer ses droits. ●

Edmunds.com, un métamédiateur dans le secteur automobile — Figure 2



Résumé

Au sein d'une économie organisée en réseau électronique, où l'espace et le temps deviennent de plus en plus insignifiants, les intermédiaires caractérisés par une intégration verticale verront leurs franchises s'éroder sous l'action de médiateurs spécialisés. Ces derniers proposeront des produits et des services de meilleure qualité et meilleur marché que les intermédiaires qui fournissent un service global. Conséquence : les clients seront confrontés à un éventail absolument vertigineux de fournisseurs de produits et de services spécialisés. D'après Mohanbir Sawhney, cette évolution se traduira à son tour par l'émergence de « métamédiateurs » qui regrouperont les offres au sein d'ensembles ayant un lien logique dans l'esprit des consommateurs. Ces métamédiateurs réduiront les frais de recherche et d'évaluation encourus par le client, et contribueront à améliorer considérablement les performances des transactions commerciales électroniques.

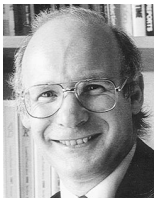
TOTAL MEDIA [total, o] [media] n.m. - 1995 ; Mode de réflexion développé par **OMD** visant à élargir les champs d'expression des marques à toutes les formes de présence dans tous les media, les grands, les petits qui deviendront grands et ceux qui sont encore à inventer... avec une unique finalité : servir la marque à travers le conseil, l'optimisation et l'achat des media.
Exemple : *Stratégie Total Media : pour sortir des plans media conventionnels.*

OMD
Optimum Media Direction

1er groupe mondial en conseil Total Media et achat d'espace
15, rue Pasquier ✻ 75383 Paris Cedex 08 ✻ Tél: 01 53 30 55 00

Une nouvelle dimension avec les médias numériques

Avec les médias numériques, le marketing allie l'interpellation individuelle, une capacité de réaction instantanée et un impact planétaire, tout en développant des opportunités d'achat et d'accès à l'information pour le consommateur.



Patrick Barwise

Patrick Barwise est professeur de gestion et de marketing à la London Business School où il dirige le Centre for Marketing et préside le Future Media Research Programme.

John Deighton

John Deighton est professeur de « business administration » à Harvard. Ses recherches portent sur l'influence des nouvelles technologies numériques sur la pratique du marketing.

PATRICK BARWISE ET JOHN DEIGHTON

Demandez à n'importe quel directeur du marketing de vous citer les plus importants problèmes auxquels il est confronté depuis ces cinq dernières années. Neuf fois sur dix, il vous répondra *« les nouveaux médias »* et *« la technologie numérique »*. En effet, la technologie numérique a de nombreuses répercussions sur le marketing.

A l'instar d'autres fonctions, les services de marketing, et surtout des ventes, ont de plus en plus recours à l'informatique dans leurs communications quotidiennes. Au cours des trois dernières années, les réseaux Intranet (conçus pour traiter l'information à l'intérieur d'une entreprise avec les mêmes standards ouverts qu'Internet) représentent le progrès le plus important. A cela s'ajoutent l'omniprésence du courrier électronique, l'expansion de la visioconférence et l'explosion des téléphones portables.

Cet essor estompe les distinctions qui existaient traditionnellement entre les secteurs d'activité et change les règles de la concurrence pour nombre d'entreprises. Désormais, les réseaux Extranet exploitent les technologies Internet pour faire circuler l'information entre une société et ses clients, ses fournisseurs ou d'autres partenaires, à un coût bien moins élevé que les échanges de données informatisées (EDI) utilisés jusqu'ici. Le rythme effréné du changement et la plus grande connectivité des systèmes électroniques font que votre partenaire ou client aujourd'hui sera peut-être votre concurrent de demain ou vice versa.

Une troisième série de questions se pose, étroitement liée aux deux précédentes, mais relevant plus spécifiquement du domaine du marketing : il s'agit de l'impact des nouveaux médias numériques sur les communications marketing et, dans certains cas, sur la distribution. Nous avons envisagé ici deux nouveaux médias − la télévision numérique et Internet − qui exigent de la part du consommateur un accès à la technologie voulue.

Dans les marchés grand public, la plupart des ménages ne sont pas encore équipés de la technologie numérique, même si cette situation évolue très vite, surtout aux Etats-Unis et en Scandinavie. Généralement, l'accès aux réseaux s'effectue via un ordinateur personnel (PC) en ligne. Mais, à l'avenir, cet accès sera possible avec les téléviseurs et les radios numériques ainsi qu'avec les téléphones portables de la troisième génération. Les partisans du numérique affirment qu'il révolutionnera la relation entre la télévision et les téléspectateurs (et donc les annonceurs) et accélérera le décollage du commerce électronique grand public.

Bien évidemment, ces nouvelles technologies supposent que le consommateur soit prêt à y investir du temps et de l'argent et que les sociétés qui les commercialisent offrent des avantages réels et réduisent les obstacles à leur acceptation. Ces avantages comme ces obstacles étant radicalement différents sur le marché business to business. La détente et le divertissement − les deux principales motivations à l'utilisation par les consommateurs des médias existants − semblent être les éléments moteurs. Les principaux freins étant la lenteur des transmissions, la question de la confiance et du respect de la vie privée ainsi que les éventuels problèmes liés à l'interface utilisateur.

Nous sommes potentiellement à l'aube d'une révolution marketing. Avec les médias numériques, le marketing interactif acquiert une nouvelle puissance et une autre dimension, car il allie l'interpellation individuelle, une capacité de réaction instantanée, une disponibilité permanente et un impact planétaire, tout en développant des opportunités inédites de shopping et d'accès à l'information pour le consommateur. Mais, pour réussir sur ce marché, l'entreprise devra sortir du rang et se focaliser sur les bénéfices et la convivialité de ses produits ou de ses services.

Le problème de l'accès

Le nombre d'individus qui se connectent à Internet varie sensiblement d'un pays à l'autre. La Finlande affiche le taux de pénétration le plus élevé. Mais en termes absolus, le marché américain est de loin le plus important, fortement stimulé par les appels locaux gratuits illimités (voir tableau page V). Toutefois, les chiffres de pénétration par foyer tendent à sous-évaluer la taille du marché grand public réellement accessible par Internet. En premier lieu, les consommateurs en ligne dépensent plus que la moyenne, spécialement en ordinateurs, livres, musique, etc. En second lieu, nombre de consommateurs ont accès à Internet sur leur lieu de travail ou dans les grandes écoles et universités.

Personne ne sait exactement quelle sera la vitesse de pénétration des PC en ligne et autres technologies numériques sur le marché grand public dans les différents pays, et les estimations à cet égard divergent.

Parallèlement, les différents systèmes ne sont pas équivalents sous l'angle commercial. Les PC, par exemple, serviront essentiellement aux applications axées sur l'information. Les télévisions numériques seront davantage utilisées pour regarder les émissions à plusieurs à l'aide d'une simple télécommande numérique. Enfin, les radios numériques et les téléphones portables seront munis de petits écrans et de touches et continueront d'être utilisés pour écouter de la musique, envoyer et recevoir des messages, et pour converser.

En dépit des incertitudes, on peut raisonnablement supposer que la plupart des foyers aux Etats-Unis (et aussi dans des pays comme la Finlande, la Suède et la Norvège) seront équipés d'ici à 2005 de médias numériques interactifs avec un écran et qu'il faudra compter probablement deux ou trois ans de plus pour la majorité des autres pays développés.

Le particulier souffre aujourd'hui de la lenteur des transmissions Internet, au point que des internautes déçus qualifient le réseau de *« world wide wait »*. L'avenir du numérique ne sera pas complètement assuré tant que ce problème ne sera pas résolu. A cet égard, il y a deux solutions possibles : le modem sur le câble et la transmission ADSL sur les lignes de téléphone normales. Pour Ken Auletta, un journaliste du « New Yorker », l'accès Internet à grande vitesse est *« une sorte de canal de Panama pour le numérique »*.

En Amérique du Nord, les progrès sont suffisamment sensibles pour que l'on puisse former des conjectures solides sur le rythme de progression du modem câble. C'est Newmarket, une banlieue de Toronto, qui a été la première, en décembre 1995, à proposer un accès au Web par modem câble à des vitesses 500 fois supérieures à celles offertes par les fournisseurs d'accès basé sur des lignes de téléphone classiques. Ceci a permis aux foyers résidant dans cette zone géographique de s'abonner au service de Rogers Communications (le plus grand fournisseur de télévision câblée au Canada), moyennant une redevance annuelle de 159,95 dollars canadiens plus 990 dollars de frais d'installation. Aujourd'hui, soit trois ans plus tard, 10 % des 16.000 foyers de Newmarket ayant accès à la télévision câblée sont abonnés, ce qui représente la moitié des foyers pouvant se connecter au Net.

Plusieurs consortiums américains se sont mis à généraliser les services de modem sur le câble. Les deux principaux sont ✻Home, un partenariat entre ATT, Cox Cable et Comcast, et Roadrunner, un partenariat entre Time Warner, Microsoft et Compaq. Depuis que la généralisation a véritablement commencé au milieu de l'année 1996, le service Internet par câble de télévision coaxial s'est étendu et 15 % des foyers américains peuvent y accéder aujourd'hui. Mais, à ce jour, seulement 1 % d'entre eux y sont abonnés.

Pour reprendre la métaphore sur le canal de Panama, ce qui fait obstacle au décollage du commerce électronique, c'est la lenteur de la réalisation de l'infrastructure. En fait, deux courbes de diffusion entrent en jeu : l'installation de réseaux câblés plus perfectionnés quartier par quartier et la lente édification de la demande dans chaque quartier une fois que ceux-ci sont en place. Au rythme actuel, il faudra encore attendre dix ans avant que la moitié des Américains ait accès au service Internet par modem câble et encore plus longtemps avant que 5 % des Américains, eux, y souscrivent.

Toutefois, cette généralisation peut s'accélérer avec l'arrivée de la concurrence (commercialisation du service ADSL depuis la fin de 1998 aux Etats-Unis). De même, la pénétration dans les quartiers ira plus vite si les « externalités de réseau » s'intensifient car, comme avec toutes les autres technologies, l'augmentation du nombre d'utilisateurs stimule l'acceptation.

La télévision numérique

La télévision numérique a déjà été lancée dans plusieurs pays avec un succès initial rapide en France et aux Etats-Unis. Au Royaume-Uni, le numérique est lancé sur tous les types de plates-formes : réseau hertzien (ONdigital), satellite (BSkyB avec British Interactive Broadcasting ou BIB) et câble (CWC, NTL et Telewest). Si, pour les opérateurs, la lutte s'annonce sanglante à court terme, les distributeurs devraient accroître de façon significative le nombre de foyers ayant accès à une technologie numérique.

Cependant, beaucoup d'incertitudes planent encore. Combien de foyers posséderont la technologie interactive ? Est-ce que les différentes plates-formes auront des standards compatibles ? Offriront-elles l'accès gratuit aux tiers ? BIB parle aujourd'hui d'un « jardin clos » avec des standards exclusifs, ce qui laisse augurer une réponse négative à cette question.

On se demande également si la multiplication des chaînes de télévision ne rendra pas les

L'Art du Marketing

Si vous souhaitez recevoir la collection complète de l'Art du Marketing (12 numéros par collection), merci de remplir le coupon ci-dessous et de le retourner, **accompagné impérativement de votre règlement par chèque à l'ordre des Echos**, à l'adresse suivante :

Les Echos - Service Abonnements, BP 500, 60732 Sainte-Geneviève Cedex

Les numéros déjà parus vous seront envoyés à réception de votre **commande réglée.** Ensuite vous recevrez, chaque vendredi, le numéro suivant et ce jusqu'au numéro 12.

Tarif : 120 francs TTC par collection, port inclus,
(envoi CEE + 100 francs frais de port, soit 220 francs TTC).

Je désire une facture acquittée : OUI NON
NOM : ..... Prénom : .....
Adresse d'expédition : .....
.....
.....
Code postal : ..... Ville : .....
Téléphone : .....

- ATTENTION Date limite de commande : 16 juillet 1999 -

programmes de plus en plus « pointus ». Cela reste encore à voir, mais il semble que non. Il est évident que la plupart des chaînes seront thématiques, comme à l'heure actuelle avec le câble. Et plus le nombre de chaînes augmentera, plus elles se spécialiseront : il n'y aura plus seulement des chaînes dédiées aux sports, à la musique ou au cinéma, mais aussi à un sport particulier, à un genre de films ou à une variété de musique. D'une part ces chaînes afficheront au départ de faibles scores d'audience, et d'autre part l'audience ne sera pas fortement segmentée. En d'autres termes, si le contenu de chaque chaîne sera « étroit », l'audience, elle, sera large.

Il est évident que toutes les chaînes n'auront pas la même audience : elle sera plutôt jeune sur les chaînes musicales, plutôt masculine sur les chaînes sportives, et ainsi de suite. Il y aura aussi davantage d'émissions sponsorisées par des titres dans la presse spécialisée. Mais il est peu probable que ces différences suffisent à convaincre les annonceurs de payer plus par téléspectateur que sur les chaînes hertziennes. Effectivement, le coût de l'audience sur le câble est plus faible parce que le nombre de foyers équipés est plus restreint et que l'audience est essentiellement composée de grands consommateurs de télévision. Et on ne voit vraiment pas pourquoi cela devrait changer si l'on passait par exemple de 50 chaînes (moyenne actuelle aux Etats-Unis) à 200 ou 300.

Les partisans de la télévision numérique soutiennent aussi que l'interactivité dynamisera la télévision et impliquera davantage le téléspectateur, qui pourra élaborer son propre programme, choisir ses angles de vue pendant les matchs de football, creuser l'information pendant les actualités, etc. Une telle affirmation est difficile à vérifier directement, mais, d'après ce que l'on sait grâce aux tests de télévision interactive et aux études déjà effectuées sur le comportement des téléspectateurs, elle est erronée. En règle générale, le niveau d'implication des téléspectateurs est plutôt faible.

Encore une fois, les changements devraient être marginaux. Il est indéniable que l'interaction renforce l'attrait des émissions de jeux, ou de sports. Cependant, la télévision risque parallèlement de souffrir de la concurrence d'autres activités, sans compter que la société des loisirs est toujours aussi insaisissable. A long terme, les progrès de la technologie devraient renforcer la visualisation des émissions avec un décalage de temps (c'est-à-dire après la transmission) et la faire grimper à un taux de 10 ou 20 % contre moins de 5 % aujourd'hui.

On ne retrouve guère dans ce panorama la révolution annoncée par la « cyberélite ». Pour cette dernière, le « petit écran », à l'avenir, abondera d'excellentes émissions et nombre de téléspectateurs passeront des heures, jour après jour et année après année, à dialoguer avec leur télévision. De telles prédictions ne sont guère plausibles.

Peu de chances donc, pour les distributeurs, que la télévision numérique leur offre des cibles très pointues ni qu'elle leur permette de profiter des spots interactifs révolutionnaires. En revanche, elle constituera un « support de marketing direct télévisé sans téléphone » potentiellement intéressant. La moitié des spots TV aux Etats-Unis comprennent déjà un mécanisme de réponse, qui invite le téléspectateur à appeler un numéro de téléphone, et beaucoup comportent une adresse électronique.

Mais la procédure de réponse − rester en attente, décliner ses coordonnées, etc. − est souvent fastidieuse. Un inconvénient que la télévision numérique interactive peut éliminer à condition que l'interface consommateur soit bien conçue.

A plus long terme (dans une vingtaine d'années environ), la publicité télévisée pourrait subir des changements plus radicaux. Auparavant, les messages publicitaires adressés au téléspectateur dépendaient automatiquement des programmes qu'il regardait. A l'avenir, on peut penser que seuls les propriétaires d'animaux de compagnie (connus par les transactions effectuées avec leur carte de fidélité) regarderont les spots sur les produits alimentaires pour animaux et que seuls les retraités aux revenus élevés verront les films publicitaires pour des programmes financiers, quelles que soient les émissions qu'ils auront choisi de regarder.

Certes, la télévision numérique ne permettra pas de toucher une audience fortement segmentée. Mais, à partir du moment où elle est un moyen de s'adresser individuellement à la plupart des consommateurs (intéressés), elle devient un outil de marketing direct très précis. Néanmoins, il reste encore de sérieux obstacles sur le plan pratique (comme la programmation et le respect de la vie privée).

Les autres médias

Avec la révolution numérique, certains médias arriveront à survivre, voire à prospérer, mais ils devront s'adapter à de nouveaux rôles, comme ce fut le cas lors de l'avènement de la télévision et de la radio. La radio numérique se développera régulièrement en même temps que ses prix baisseront, en commençant par équiper les nouvelles voitures haut de gamme. Dans le domaine de la musique, les ventes s'effectueront « en ligne », même si à court terme elles supposent encore la livraison par la poste d'un produit concret comme un CD ou un DVD.

Il en va de même pour les commandes de livres, qui continueront à être livrées sous leur forme traditionnelle, d'une part parce que la lecture de grands pavés de texte à l'écran n'est pas agréable et, d'autre part, parce que la technologie numérique actuelle est plus onéreuse et moins pratique que le format papier. Les seules exceptions sont les ouvrages de référence, notamment les encyclopédies.

Pour des raisons similaires, les médias numériques interactifs ne semblent pas constituer un outil idéal pour la publicité en général alors qu'ils sont particulièrement appropriés aux annonces classées. Pourquoi ? Parce qu'Internet a encore peu de potentiel en tant que média « push », comme la télévision. En effet, les consommateurs sont plutôt agacés par les messages publicitaires qui envahissent leur écran. En revanche, ce réseau semble plus adapté à la stratégie « pull » puisqu'il permet aux utilisateurs de récupérer de l'information quand ils cherchent quelque chose de précis. Avec le développement des logiciels « agents » et l'augmentation des produits disponibles en ligne, la puissance du Web en tant que média « pull » va encore s'accentuer.

Les médias qui tirent essentiellement leurs revenus des annonces classées (magazines spécialisés ou non, journaux locaux et annuaires professionnels) devront réagir face à cette menace. La meilleure solution est, bien évidemment, d'intégrer ce nouveau support et de le combiner à leurs services existants. Mais cela ne marchera pas toujours, dans la mesure où Internet ne respecte pas les frontières des marchés existants alors que les supports imprimés bien implantés ont une marque, une connaissance du marché et d'autres avantages.

L'impact sur les quotidiens nationaux est moins évident. La technologie numérique permet au lecteur de se créer un produit sur mesure *(« mon journal à moi »)*, mais combien de personnes vont s'embarrasser à réaliser un journal rien que pour elles ? Pour les bulletins professionnels, c'est autre chose, car nombre de professionnels utilisent déjà des systèmes personnalisés sur Internet. Quant aux quotidiens les plus importants, s'ils publient au moins une partie de leur contenu (dernier numéro et autres plus anciens), ils peinent toujours à trouver la meilleure approche commerciale. L'enjeu pour eux est de convaincre les lecteurs en ligne de payer pour obtenir leur service alors que ceux-ci peuvent facilement accéder gratuitement à autant d'informations.

La publicité sur Internet

L'essentiel de la publicité sur Internet est fait pour le média lui-même (ou pour des firmes liées au Net) et non pour les autres produits et services qui, finalement, justifieront son existence. Néanmoins, elle se développe très vite et représente aujourd'hui 1 % des investissements publicitaires américains, tous médias confondus.

Comment les annonceurs comparent-ils le coût et l'efficacité de la publicité sur le Web par rapport à celle sur d'autres médias ? Une méthode de calcul utilisée est le coût au mille, c'est-à-dire le coût de l'annonce pour mille contacts. Le coût au mille se contente de calculer le nombre de fois où une annonce paraît sur un site Web, sans tenir compte du fait qu'Internet peut déceler la réponse de l'internaute. Ceci explique que la méthode du « clickthrough » − qui consiste à ne faire payer l'annonceur que lorsque l'internaute a répondu − gagne de la popularité.

Accès à Internet par un PC en réseau

	Foyers reliés à Internet *(en %)*	Coût de l'accès à Internet (20 h/mois)
Etats-Unis	25	180 F
Allemagne	10	390 F
Royaume-Uni	10	330F
France	4	330 F

(Source : divers.)

Cependant, les annonceurs prennent aussi en compte de nombreux facteurs qualitatifs et le Web arrive en tête de liste sur les critères suivants : mesure du caractère sélectif du public, mesure du prestige, et possibilité de changer rapidement le contenu.

Le coût au mille sur les sites Web varie en fonction de la taille et de la qualité de la « cyber audience ». Il est courant de faire la distinction entre deux types de sites : les moteurs de recherche et les destinations. Les moteurs de recherche sont les sites que les internautes visitent pour trouver d'autres sites. Ils assurent un trafic important à l'annonceur, mais ne sont pas sélectifs et ont par conséquent un coût au mille peu élevé. Les sites de destination renferment le contenu recherché par les utilisateurs. Le niveau de trafic est plus faible, mais le public plus homogène.

Il existe une troisième catégorie de sites publicitaires : la page d'accueil personnalisée. Ces sites permettent aux utilisateurs de choisir un certain nombre de caractéristiques (par exemple, un dessin représentant Dilbert, les prévisions météorologiques à Paris ou les scores du match de basket-ball de la veille) qui apparaîtront à chaque fois qu'ils entameront une session Web. Ces pages personnalisées peuvent avoir deux avantages : elles génèrent un haut volume de trafic et permettent de cibler les messages publicitaires. Par conséquent, elles risquent fort de devenir le champ de bataille numéro deux derrière les moteurs de recherche.

Globalement, il est peu probable que la publicité sur Internet supplante les médias existants pour la recherche de clients. En revanche, le numérique offre un vrai potentiel au marketing one-to-one qui vise à créer une relation individuelle avec les clients existants, notamment dans le secteur business to business. Le défi sur le marché grand public sera de trouver le juste équilibre dans l'utilisation des médias numériques pour séduire le consommateur sans l'agacer. ●

Résumé

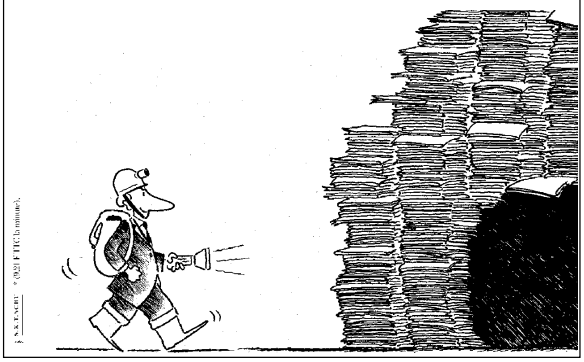
Pour Patrick Barwise et John Deighton, les professionnels du marketing ont toutes les raisons d'être à la fois enthousiastes et inquiets face aux médias numériques. Si certains des bouleversements les plus révolutionnaires annoncés, comme la mort de la télévision passive, sont encore loin, les médias traditionnels tels que la presse, la radio et le téléphone n'auront d'autre solution que de s'adapter pour survivre. La publicité évoluera et les annonces classées deviendront très vite bimédias, c'est-à-dire accessibles à la fois dans la presse et par média numérique. Ce sont les professionnels du marketing direct, autrement dit ceux qui se sont toujours adressés individuellement au consommateur par courrier ou par téléphone, qui seront les mieux placés pour exploiter cet accès grandissant au numérique ; et il est aujourd'hui impératif pour la quasi-totalité des entreprises de renforcer leurs compétences dans ce type de marketing.

Le 08.36.29.50.50 des Echos, c'est 8 ans d'archives, plus de 250.000 articles accessibles 24 h/24 sans abonnement* avec une sélection rapide et facile par mot-clé ou par date, et la possibilité de recevoir gratuitement vos documents par fax.

Alors, pensez-y : pour tous vos besoins d'information, consultez le 08.36.29.50.50. « Tout Les Echos sur Minitel ».

Avec Les Echos, accédez par Minitel à 8 ans d'informations quotidiennes.

Les Echos



Nouveaux schémas d'entreprise et commerce électronique

Communications entre consommateurs, messages reçus ou envoyés par les entreprises aux clients, publicités... les technologies ont permis une réduction drastique de certains coûts.

Eric J. Johnson

Eric J. Johnson est professeur de marketing, psychologie, gestion opérationnelle et gestion de l'information à la Wharton School, à l'université de Pennsylvania (bourse David W. Hauck). Il est également fondateur et directeur du Wharton Forum for Electronic Commerce (http://eco m.wharton.upenn.edu).

Résumé

En réduisant radicalement le coût de certaines fonctions, les nouvelles technologies donnent naissance à de nouveaux schémas et activités d'entreprise. L'une des principales conséquences du commerce électronique, souligne Eric Johnson, est d'avoir fait baisser le prix de la communication avec les clients. La publicité est de plus en plus ciblée et efficace, les études de marché gagnent en rapidité et en précision et la présence de groupes d'intérêts en ligne laisse entrevoir l'émergence de marchés présegmentés. Les marchés qui se matérialisent essentiellement par des flux de données évoluent vers une désintermédiation et, parallèlement, de nouveaux intermédiaires vont apparaître pour remplir des fonctions considérées jusque-là trop coûteuses.

ERIC J. JOHNSON

Pas un jour ne se passe sans que l'on n'entende les prédictions les plus étonnantes sur l'impact du commerce électronique sur l'économie mondiale. Les actions Internet et tout ce qui s'y rapporte grimpent en flèche (pour s'effondrer parfois aussi vite). Ces phénomènes font du commerce électronique une question complexe et problématique pour les chefs d'entreprise.

Peut-être êtes-vous de ceux qui hésitent encore sur la voie à emprunter, tout en étant persuadé que, faute d'agir très rapidement, vous serez devancé par la concurrence actuelle ou future qui s'emparera de ce marché électronique naissant. Tous les jours, un nombre croissant d'entreprises font un pas en avant, mais souvent avec beaucoup d'inquiétude et d'incertitude.

Un peu d'histoire

Remonter dans le passé pour comprendre l'avenir est souvent riche d'enseignements. De fait, en étudiant les analogies de l'histoire, on obtient rétrospectivement un aperçu des avantages et des difficultés qui surgissent dans les relations entre les nouvelles technologies et les schémas d'entreprise.

Une des analogies qui a le plus retenu l'attention des analystes est celle de la radiodiffusion. A l'instar du commerce électronique, les premiers professionnels ont été des ingénieurs plutôt que des commerciaux, et des fortunes ont aussi été gagnées (ou perdues) à tous les stades de son évolution.

Westinghouse, par exemple, fut l'une des premières entreprises à faire de la publicité sur les ondes dans l'idée que cela lui permettrait de générer du profit. Mais c'est David Sarnoff (pionnier de la radio et de la télévision aux Etats-Unis) qui a développé le premier schéma économique rentable. Il se rendit compte qu'il était possible de diffuser la même émission sur plusieurs stations différentes et, ce faisant, d'amortir le coût des émissions sur plusieurs stations (et, par conséquent, sur le nombre d'auditeurs) tout en réduisant les frais de production et en améliorant la qualité des programmes. Une telle approche changeait radicalement l'ampleur des coûts à envisager pour toucher le grand public et, pour la première fois, les annonceurs pouvaient communiquer à la nation tout entière.

Du point de vue des schémas d'entreprise, on comprend mieux le commerce électronique quand on analyse son impact sur le coût de la communication avec le consommateur. Aujourd'hui, le commerce électronique génère de nouveaux schémas et de nouvelles activités, exactement comme la publicité de masse lors de son avènement. Pour réussir à appréhender ces nouveaux schémas, il faut d'abord essayer de comprendre pourquoi l'acceptation par les consommateurs de la technologie informatique a une influence sur les coûts, et parfois même dans des proportions considérables.

Pour ce faire, il faut regarder ce qui se passe dans un circuit de distribution traditionnel (que ce soit sur un marché consommateur ou sur un marché business to business), et examiner les activités fondamentales suivantes :

− la communication adressée par les entreprises aux consommateurs par le biais de la publicité, de centres d'appels... ;

− les informations reçues par les entreprises via les études de marché, les réclamations... ;

− les communications entre consommateurs (le coût peu élevé de ces contacts par voie électronique étant peut-être sous-estimé)... ;

− l'efficacité de la publicité.

Prenons le cas d'un constructeur automobile qui essaie de vendre ses véhicules à des clients potentiels. Son marché se compose d'acheteurs occasionnels qui changent de véhicule, disons, tous les trois ans. Les approches publicitaires habituelles comme une annonce pleine page dans un quotidien sont en grande partie inutiles parce qu'au moment de la parution, le message atteindra des lecteurs qui, pour la majorité, ne seront pas intéressés par l'achat d'une voiture.

Connectons-nous maintenant sur un moteur de recherche et tapons le mot « voiture ». On trouvera à coup sûr avec les autres résultats une publicité pour un constructeur automobile, un distributeur ou un service d'achats de voitures en ligne. Lorsqu'un internaute effectue une telle recherche, c'est qu'il désire trouver de l'information sur les véhicules automobiles, ce qui veut dire qu'il figure parmi les meilleurs prospects.

Aujourd'hui aux Etats-Unis, la publicité sur Internet se fait surtout sur des réseaux publicitaires comme Flycat et DoubleClick. Ces réseaux sont capables de suivre le taux de réponse obtenu par une bannière publicitaire spécifique sur un très grand nombre de sites, ce qui offre des possibilités énormes à l'annonceur pour améliorer l'efficacité de sa publicité.

En premier lieu, un publicitaire peut facilement identifier les messages les plus efficaces pour générer du trafic (nombre de clics sur une bannière publicitaire permettant d'aller sur le site de l'annonceur) et les sites qui offrent les meilleurs espaces. En second lieu, les réseaux sont en mesure d'évaluer et de contrôler le nombre de fois où un individu a vu une bannière. Si, par exemple, un client a vu cinq fois un message sans jamais passer à l'action, on peut en conclure qu'il n'est pas intéressé par l'offre et qu'il vaut mieux abandonner le message ou le modifier afin de susciter l'intérêt du cyberconsommateur.

La publicité sur Internet est plus efficace parce qu'elle s'adresse aux consommateurs au moment où ils ont envie qu'on leur parle, tout en leur permettant de contrôler la quantité d'informations qu'ils souhaitent recevoir. En outre, il s'agit d'une forme de publicité relativement peu coûteuse puisque le coût au mille aux Etats-Unis se situe entre 30 et 500 francs. Sachant que l'impact de ce type de message dépasse de loin celui que l'on pourrait obtenir avec un investissement similaire dans un magazine ou à la radio, on peut conclure que l'efficacité de la publicité augmente et que les coûts baissent, le tout dans des proportions considérables.

La communication pour de nouveaux événements ou produits est précisément l'un des secteurs où l'annonceur peut réaliser des économies substantielles. Imaginez un bon assistant dans une librairie qui observe ce que le client achète et interroge celui-ci après coup sur la satisfaction qu'il a retiré de sa lecture. Il pourrait rendre un grand service au client en lui recommandant des livres appréciés par d'autres clients ayant un comportement d'achat identique. Il s'agirait d'un service à forte valeur ajoutée qui fidéliserait la clientèle de cette librairie. Malheureusement, dans les structures que l'on rencontre aujourd'hui dans la grande distribution, ces assistants reviennent relativement cher et ne peuvent pas traiter un grand nombre de clients.

Regardez maintenant le service de conseil offert par une entreprise comme Amazon.com, qui possède des logiciels d'analyse de comportements d'achat lui permettant de faire des recommandations et de suggérer à ses clients de nouvelles idées d'achat par courrier électronique. Ceux-ci sont exactement dans la même situation que s'ils recevaient un catalogue sur mesure d'un distributeur, à la seule différence près que le coût du service sur Internet est bien inférieur au salaire d'un assistant zélé − et même d'un mailing en grande série − et que le taux de réponse est nettement supérieur. Le remplacement des services d'assistance téléphonique et des centres d'appels par des pages sur Internet remplissant la même fonction est un autre exemple de réduction de coût via Internet.

L'écoute du client

Les outils utilisés pour les études consommateurs sont relativement lents et coûteux et n'offrent pas de continuité car ils sont souvent appliqués de façon sporadique, notamment pour des lancements de produits ou en temps de crise. Parallèlement, les groupes de consommateurs représentent un coût qui peut atteindre des dizaines de milliers de francs et les études de marché détaillées peuvent se chiffrer à des centaines de milliers de francs, sans oublier que les analyses de suivi sont rares.

A cet égard, le commerce électronique offre une opportunité sans précédent en permettant d'écouter et de connaître les clients de façon beaucoup plus efficace et rentable. Comment ? Via le recueil de données explicites et la collecte plus discrète de données implicites. Les données explicites sont les réponses des clients à des questionnaires. Si l'on prend l'exemple des enquêtes en ligne, il est évident qu'elles ont une portée géographique et une rapidité bien plus grandes que les sondages traditionnels.

A Wharton, par exemple, nous avons effectué une enquête en ligne (« Wharton Virtual Test Market ») sur un panel de plus de 10.000 internautes recrutés par le biais des bannières publicitaires, de liens avec les sites Web des entreprises partenaires de notre école et le bouche-à-oreille (essentiellement virtuel, en l'occurrence). Les participants ont tous répondu aux 40 questions qui leur étaient posées sur leurs expériences avec Internet et leurs achats sur ce réseau ; plus de 80 % d'entre eux ont même accepté de participer à d'autres enquêtes par la suite. En contrepartie, ces internautes participent à des tirages au sort récompensés par de modestes prix.

L'investissement total que nous avons engagé pour le recrutement et la participation à l'enquête n'a pas dépassé les 12 francs par personne, soit dix fois moins que le prix d'une enquête classique. Plus de 15 % des participants n'étaient pas américains et étaient originaires de pays aussi différents que l'Australie et la Biélorussie. Et lorsque nous avons sollicité ces participants pour d'autres enquêtes, nous avons obtenu un taux de réponse élevé et des retours rapides.

Si Internet est déjà un outil très performant pour le recueil de données explicites, il l'est encore plus pour la collecte de données implicites. Imaginez que vous êtes à la tête d'un magasin qui enregistre non seulement tout ce qu'achètent les clients, mais aussi les produits qu'ils regardent sans acheter. En fait, le Web est comparable à ce magasin car tout se passe comme si les clients portaient des caméras vidéo sur la tête nous permettant de voir tout ce qu'ils regardent au moment où ils font leurs achats. Les sites Web peuvent identifier les pages que les clients visitent, celles qu'ils ignorent et donner aux cabinets d'étude une idée du temps de visite moyen de chaque page.

Un distributeur de CD en ligne pourra observer ce que son client achète, connaître les titres sur lesquels il a navigué, savoir s'il a testé ou non leur contenu en ligne et s'il y a une différence systématique entre les disques qu'il a envisagés et achetés et ceux qu'il a envisagés et rejetés. Il constatera, par exemple, qu'un client qui achète un CD de Bruce Springsteen en a aussi examiné trois autres du même chanteur. Par conséquent, un courrier électronique de relance offrant une réduction sur l'achat de deux autres titres de Springsteen suffira peut-être à le convaincre de faire d'autres achats.

Réfléchissez également à toute la valeur de cette information pour d'autres entreprises dont les produits sont liés aux CD. Une société qui organiserait un concert de Bruce Springsteen, par exemple, pourrait fort bien exploiter cette information pour vendre ses places (notamment ses loges de prestige). Mais on se heurte alors aux problèmes du respect de la vie privée et de la nécessité d'un choix explicite de la part du consommateur. L'un dans l'autre, les progrès dans le recueil des données explicites et implicites via Internet risquent de mettre un point final aux études marketing telles qu'on les connaît aujourd'hui, dans la mesure où le commerce électronique permet de mener des études dans la continuité, à travers lesquelles on observe et écoute le client. Démarche qui s'intègre dans le cours normal des activités de l'entreprise.

Les clients ambassadeurs

Si vous avez un hobby plutôt original et un accès à un service en ligne, il ne vous faudra que quelques secondes pour trouver des centaines, voire des milliers de personnes partageant votre passion. Les groupes de discussion (« newsgroups ») servent de point de rencontre à tous les individus, depuis les collectionneurs d'appareils photo jusqu'aux amateurs de décoration florale.

Le concept de communauté en ligne dont on parle beaucoup aujourd'hui est justement issu de ces groupes qui se créent autour d'intérêts spécifiques.

D'un point de vue marketing, on peut dire que les consommateurs ont déjà procédé eux-mêmes à leur propre segmentation, ce qui, une fois encore, est une source de réduction de coûts. En outre, avec le commerce électronique, le coût des communications entre consommateurs chute carrément. L'un des exemples les plus étonnants à cet égard est celui des ventes aux enchères en ligne sur des sites comme eBay qui possède plus de 80.000 articles à vendre.

eBay assure une double fonction : c'est à la fois un point de rencontre pour les collectionneurs et un système qui permet de suivre la réputation du vendeur. En effet, à l'issue de chaque vente, l'acheteur indique son niveau de satisfaction, sachant que l'évaluation cumulée des vendeurs est toujours accessible en ligne. L'avantage pour les acheteurs potentiels, c'est de pouvoir obtenir des informations sur chaque vendeur et de se sentir plus en confiance pour faire leurs achats ; et le principal intérêt pour les vendeurs est, bien sûr, de pouvoir pratiquer des prix plus élevés. En effet, étant donné que eBay rassemble un large éventail de clients potentiels, les vendeurs arrivent à vendre plus cher en ligne que s'ils occupaient un stand dans un Salon d'antiquaires.

Le revers de la médaille est qu'un client mécontent peut aisément s'adresser ailleurs. Sur Internet, le bouche-à-oreille fonctionne très vite et un message peut atteindre des dizaines de milliers de clients potentiels presque instantanément. On trouve d'ailleurs des sites Web gérés par des clients déçus et une recherche rapide sur Internet vous montrerait qu'il existe déjà des sites organisés par des clients d'entreprises dont les noms vont de Hewlett-Packard jusqu'à Snapple.

La puissance de la communauté Internet a été illustrée de façon flagrante après l'incident d'Intel avec son Pentium, en 1994-1995. Ce microprocesseur présentait un problème de virgule flottante, qui a d'abord été rapporté par un professeur de mathématiques d'une petite université américaine, puis amplifié par des groupes techniques d'utilisateurs en ligne, puis par le courrier électronique, pour finir par toute une série de plaisanteries sur la défaillance du Pentium. Intel, qui avait annoncé au départ un programme de reprise très limité, a été pris de court par l'ampleur de cette réaction. Dans les semaines qui ont suivi, la firme a demandé que les ordinateurs lui soient renvoyés et a inscrit une somme de 400 millions de dollars pour couvrir les frais.

Conséquences

La baisse, dans des proportions considérables, du coût de certaines fonctions d'entreprise suscite automatiquement de nouvelles manières de faire des affaires. Comme nous venons de le souligner, le commerce électronique diminue le coût à la fois de la communication au client, de l'écoute du client et de la communication entre clients. Dans beaucoup de cas, les producteurs se rendent bien compte qu'ils ont intérêt à s'adresser directement aux clients plutôt que de faire appel aux services d'intermédiaires comme les distributeurs ou les détaillants. Cet effet, appelé « désintermédiation » (lire « Les nouveaux intermédiaires dans une économie en réseau » de Mohanbir Sawhney, pages VI et VII) s'applique avant tout aux circuits qui fournissent essentiellement de l'information. Prenons un secteur comme le tourisme avec les agences de voyages pour intermédiaires. Ces agences constituent aujourd'hui un réseau dont l'activité principale est l'information du client, car le produit en lui-même, à savoir le billet d'avion, est souvent remplacé par un système de billetterie électronique. Certaines compagnies aériennes n'ont pas été longues à profiter de l'aubaine. United Airlines, par exemple, a créé un site Internet qui permet à ses clients de réserver des billets sur plus de 500 compagnies via un système de réservations en ligne avec une interface extrêmement conviviale.

Aujourd'hui, la plupart des grandes compagnies ont des sites similaires. L'objectif, derrière cette initiative, est d'éliminer les agences de voyages et de récupérer leur commission.

Pour le consommateur, ce nouveau service a des avantages concrets : il est disponible 24 heures sur 24 et fournit davantage d'informations que ne peut le faire une agence de voyages par téléphone. L'écran affiche un plus grand nombre de vols ainsi que des informations complémentaires comme, par exemple, le pourcentage de vols qui sont arrivés à l'heure. L'intérêt essentiel pour United en termes de coût est d'augmenter son chiffre d'affaires. Si l'on en croit plusieurs rapports, le prix de la réservation d'un billet pour un vol transatlantique par l'intermédiaire d'une agence de voyages aux Etats-Unis se situe entre 420 et 540 francs, contre 120 francs pour une réservation en ligne. De plus, United recueille des données telles que les vols effectués sur des compagnies concurrentes, les réservations d'hôtels et les réservations de location de voitures (disponibles également sur son service en ligne). Nul doute que cette compagnie réussira à fidéliser ses clients au fur et à mesure que son système prendra de l'ampleur.

L'émergence de nouveaux intermédiaires et marchés est une autre conséquence de la réduction des coûts entraînée par le commerce électronique. On voit fleurir de nouveaux fournisseurs et circuits de vente qui profitent de la baisse du coût d'accès aux clients et aux vendeurs. PriceLine, par exemple, est un service en ligne qui permet aux internautes de fixer leurs propres prix pour des voyages en avion en indiquant les dates et les fourchettes horaires qui leur conviennent, ces offres étant ensuite acceptées ou rejetées. PriceLine assure un service d'intermédiaire avec une forte valeur ajoutée puisqu'il gère ce qui est, par essence, une vente aux enchères entre compagnies aériennes et passagers potentiels afin de permettre aux compagnies d'augmenter leur chiffre d'affaires en remplissant chacun des sièges encore disponibles. Il est évident que la mise en place de ce système aurait été impossible sans les réductions de coûts dues aux technologies de l'information. De nombreuses compagnies essaient aujourd'hui de générer des profits supplémentaires en proposant elles-même par courrier électronique des tarifs spéciaux de dernière minute sur les itinéraires moins fréquentés.

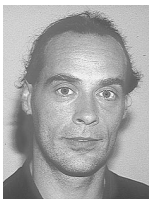
Les exemples de nouveaux intermédiaires remplissant des fonctions jusqu'ici inenvisageables pour des raisons de coût sont nombreux. On citera notamment : eBay ; Flycast, qui se crée un marché dans la publicité en ligne sur les bannières ; ou Metal Exchange qui gère des marchés business to business dans la sidérurgie. ●

Le rôle majeur de la réduction des coûts

La principale conséquence du commerce électronique sur les schémas d'entreprise est l'amélioration du rapport résultats/coûts. L'idée qu'il faut garder à l'esprit, c'est que, le plus souvent, cela se traduira par une mutation radicale et non évolutive. La modification drastique des coûts est un vecteur irrésistible de profond changement structurel. L'avenir appartiendra à ceux qui auront le mieux compris l'influence de la technologie sur les schémas d'entreprise. Il en résultera l'émergence de nouveaux circuits caractérisés par la désintermédiation ou de nouveaux intermédiaires. La réduction des coûts est l'élément clef du succès du commerce électronique ; il ouvrira la voie à une fonction marketing plus rationalisée et plus efficace.

High-touch sur le Net

Internet n'est-il que le nouveau jouet, certes distrayant, des cabinets d'études, ou est-il réellement à l'origine de nouveaux schémas commerciaux et de stratégies marketing innovantes ?



Albert A. Angehrn

Albert A. Angehrn est professeur de science de l'information et de la communication à l'Insead et directeur du centre de technologies avancées de cet établissement.

ALBERT A. ANGEHRN

Dès 1994, partout dans le monde, les chefs d'entreprise se sont entendu dire que s'ils *« ne faisaient pas partie de la communauté Internet avant le milieu des années 90, ils ne seraient plus sur les rangs en 2000 »*. Aujourd'hui, les études européennes confirment qu'il est extrêmement difficile de trouver des cadres qui admettent publiquement que leur entreprise n'ait pas encore lancé d'initiatives Internet passionnantes ou, du moins, ne projette de le faire.

Quand on leur demande d'énumérer les avantages que leur entreprise a retirés d'Internet ou des réseaux Intranet, le renforcement de l'image de marque arrive en tête, suivi par une plus grande efficacité, une amélioration de la qualité des produits et des services, de meilleures relations entre les salariés et un renforcement de sa base de clientèle. Dans une moindre mesure, on trouve également parmi les autres avantages concrets cités l'augmentation du chiffre d'affaires, la hausse des profits et le resserrement des liens avec les fournisseurs et les distributeurs.

Si l'on regarde ces données sans plus de précision, on a toutes les raisons d'être très optimiste sur la santé de nos entreprises publiques ou privées. Seulement, la réalité est un peu différente. Comme nous le savons tous, les études ne saisissent jamais la réalité, même si elles excellent à mesurer les pressions sociales telles que celles exercées par les médias sur les chefs d'entreprise (les gens en général) naturellement technophobes. De même, nous savons que les structures organisationnelles, les pratiques commerciales profondément ancrées et les schémas mentaux bien établis n'évoluent que très lentement.

Aujourd'hui, le changement s'opère, mais il en est encore à ses premiers balbutiements. Est-ce qu'Internet n'est que le tout nouveau jouet (efficace et distrayant, il faut bien le reconnaître) des directeurs du marketing et des cabinets d'études ? Ou bien est-il vraiment à l'origine de nouveaux schémas commerciaux et stratégies marketing ?

La question principale est de savoir si les approches classiques suffisent à tirer profit de la dynamique d'un marché mondial où les barrières de l'information entre les acteurs économiques (sociétés, autorités de contrôle, gouvernements, fournisseurs et clients) s'effondrent, où des communautés virtuelles émergent en modifiant les tendances du marché et, enfin, où des services de plus en plus sophistiqués et abordables sont proposés instantanément partout dans le monde par des réseaux de communication mondiaux. Est-ce déjà un « changement paradigmatique » du marketing, ou les entreprises sont-elles simplement en train de perfectionner leurs infrastructures technologiques ?

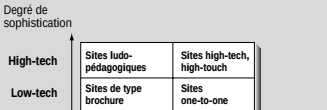
● Quand l'emballage change, mais pas le contenu

Analyser la présence des sociétés sur le Web ne suffit probablement pas pour avoir un panorama complet de leurs stratégies Internet. Il est évident que toutes ces stratégies ne sont pas forcément axées sur le marketing. Elles peuvent avoir pour objectif d'améliorer les procédures internes, d'augmenter la performance des processus de back-office ou de réduire le coût des transactions internes ou externes. Cependant, les sites Web ont au moins l'intérêt de révéler l'attitude d'une société et de son directeur du marketing vis-à-vis du réseau Internet en tant que moyen de communication sur le marché planétaire.

L'analyse systématique des sociétés et des institutions présentes sur Internet partout dans le monde confirme qu'il est difficile de trouver des entreprises n'ayant pas encore de site Web ou, du moins, en cours de réalisation. La configuration de ces sites varie, mais la plupart d'entre eux ont un point commun : ils appartiennent à la catégorie « brochure », illustrée par la figure 1. Celle-ci représente les quatre catégories dans lesquelles on peut classer les sites Internet des entreprises publiques ou privées en fonction du degré de sophistication et de personnalisation de leurs stratégies marketing sur ce réseau. Le degré de sophistication montre jusqu'où l'entreprise exploite les caractéristiques spécifiques d'Internet, alors que le degré de personnalisation reflète la mesure dans laquelle elle utilise ce réseau pour offrir des services individualisés.

Figure 1

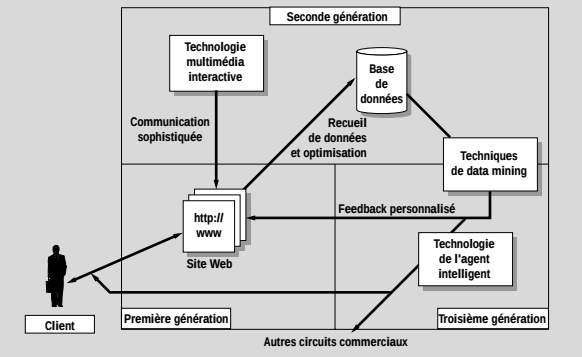
Les quatre catégories de stratégies marketing sur Internet



Commençons par examiner le quadrant « brochure » où se rangent la plupart des sites actuels. Ces sites reflètent les stratégies dépourvues de véritable engagement ou d'investissement (par conséquent, peu rentables) adoptées par la majorité des sociétés. Dans cette hypothèse, Internet n'est rien d'autre qu'un support de plus pour adresser des messages unidirectionnels, relativement peu ciblés et peu sophistiqués sur l'entreprise, ses produits et ses services. C'est le cas typique de la société qui change un emballage sans en modifier le contenu. Et, même s'ils bénéficient d'une bonne publicité à la télévision ou ailleurs, rien ne prouve que les sites en question aient plus d'impact commercial qu'une brochure traditionnelle.

Figure 2

Trois générations de sites Web et de technologies liées



Trois générations de sites bancaires

Les sites bancaires de la première génération constituent une excellente illustration de l'approche « brochure », qui n'est pas sous-tendue par une volonté stratégique. Depuis, on a vu apparaître des sites plus sophistiqués qui vous proposent, par exemple, de visiter une agence virtuelle. Aujourd'hui, les banques qui expérimentent les sites de la troisième génération visent à utiliser tout le potentiel du réseau Internet et cherchent à développer des services fortement personnalisés pour chacun de leurs clients. Bientôt, quand vous visiterez le site d'une banque, vous entrerez dans le bureau (virtuel) de votre banquier personnel (virtuel), qui vous aura adressé un courrier électronique pour discuter avec vous de l'impact de la dernière crise en Russie sur votre portefeuille d'investissements.

Résumé

Depuis quelques années, on exhorte les entreprises à suivre le mouvement Internet, sous peine de rater le coche. D'ailleurs, quelles sont celles qui n'ont pas leur site aujourd'hui ? Malheureusement, souligne Albert Angehrn, ces sites ne sont souvent rien de plus que des brochures institutionnelles en ligne, bien loin de profiter de tout le potentiel de la technologie pour véhiculer les interactions entre l'entreprise et ses clients. Aujourd'hui, les sites les plus performants sont à la fois high-tech et high-touch. En d'autres termes, ils conjuguent des techniques multimédia et des mécanismes de saisie des données sophistiqués avec un haut degré de personnalisation pour tisser des relations durables avec les clients.

Heureusement, tous les directeurs du marketing ne manquent pas autant d'imagination. Au cours de ces dernières années, les progrès rapides du matériel, des réseaux et des logiciels ont permis à certains d'entre eux de découvrir toute la richesse d'Internet, aussi bien comme technologie que comme média. On a donc vu certaines sociétés se hisser du quadrant « brochure » au quadrant « ludo-pédagogique », un peu plus avancé. La technologie du Web permet, en effet, de transformer des brochures sans grand attrait en expériences multimédias interactives sophistiquées et abordables visant à capter l'attention du marché. En outre, il suffit de relier la technologie de base de données à un site Internet classique pour transformer une brochure passive en un véritable outil marketing permettant de saisir des données utiles en grande quantité et à faible coût : informations sur les internautes qui visitent le site, sur leur mode d'accès au site et sur le nombre de leurs visites, par exemple.

Les stratégies marketing Internet entrant dans cette catégorie ne vont pas encore au-delà des schémas traditionnels. Mais elles ont au moins le mérite d'essayer de tirer le meilleur parti d'Internet. Pour l'entreprise, ce réseau devient un nouveau support qui lui permet d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de ses stratégies et de ses pratiques commerciales existantes. Les sites Web qui en résultent attirent l'attention des internautes avides d'innovation et de divertissement en exploitant le moyen de diffusion rapide qu'est le bouche-à-oreille virtuel. Mais réussissent-elles à fidéliser leurs clients ? Profitent-elles réellement de toutes les possibilités de l'Internet pour apprendre à connaître leurs clients et les tendances du marché ?

● **Au-delà de la brochure**

Peu de sites aujourd'hui traduisent une volonté bien affirmée de découvrir toutes les options de personnalisation sur Internet. En effet, les sites « high-touch » exigent que ce réseau soit repensé non seulement comme un nouveau moyen d'adresser des messages publicitaires, mais aussi comme un nouveau support permettant de créer une relation individuelle avec les clients. Les entreprises cherchent ici à obtenir ce qu'un site non personnalisé, high-tech ou non, ne peut garantir : la fidélité des clients.

Les sites high-touch sont rares. Ce sont les sites qui vous accueillent personnellement dès que vous êtes connecté (*« Bonjour, Albert. Pourquoi n'êtes-vous pas venu nous voir la semaine dernière ? Le rapport que vous consultez toutes les semaines vous aurait-il déçu ? »*). Ils changent de structure et de contenu en fonction des clients, mémorisent le profil, les habitudes et les préférences de ces clients et actualisent régulièrement les données ainsi enregistrées. Il est possible aujourd'hui d'atteindre un certain degré de personnalisation avec des logiciels relativement simples qui permettent à l'utilisateur d'entrer ses paramètres personnels pour déterminer la configuration du site. Avec des technologies plus sophistiquées comme les agents intelligents et le 3D distribué, on va même jusqu'à tester de nouvelles techniques marketing.

Une visite sur un site de la catégorie « high-tech, high-touch » prend la forme d'une promenade dans un magasin virtuel où les clients sont reçus par des « avatars commerciaux » (personnages fictifs contrôlés par l'ordinateur ou par l'homme). Ceux-ci sont capables d'accueillir les nouveaux clients, de reconnaître ceux qui reviennent, d'engager la conversation avec les visiteurs et même de provoquer une rencontre entre clients pour discuter d'un produit spécifique. Les études actuelles nous permettent de comprendre comment les gens en général, et les consommateurs en particulier, se comportent dans ces environnements virtuels où la dimension sociale est renforcée par le sentiment d'être « présent » (avec d'autres) dans un espace commun, qui peut être personnalisé avec plus de souplesse et de naturel que les sites traditionnels (à l'aide d'objets mobiles). On arrive ainsi à dégager des règles sur la conception d'espaces virtuels « high-tech, high-touch », et on découvre sans cesse de nouvelles images pour transmettre les informations sur les sociétés et les produits.

Les premières expériences avec les environnements de shopping virtuel en 3D accessibles simultanément par plusieurs utilisateurs sont basées sur l'image familière du magasin. Plus récemment, on a vu apparaître les plages, effectivement plus appropriées à la présentation d'une nouvelle collection de maillots de bain, les bureaux et d'autres environnements où les clients se rencontrent et discutent par le biais d'avatars contrôlés par l'homme (et de plus en plus par l'ordinateur) au niveau du front-office. Ces sites n'ont rien à voir avec ceux de type brochure. Ils reflètent un usage plus évolué de la technologie Internet et s'orientent vers la « personnalisation en masse » pour communiquer et créer des relations avec les internautes.

● **Les nouveaux schémas marketing**

Aujourd'hui, les répercussions de l'Internet sur les styles et les schémas de communication partout dans le monde sont manifestes. Cette évolution a de sérieuses répercussions sur les études, les techniques et les stratégies marketing dans la mesure où, comme chacun le sait, la communication est au cœur de la création et du maintien des relations avec les clients. On se retrouve dans la même situation que si l'on modifiait ou supprimait les axiomes à la base d'une théorie mathématique. Dans ces conditions, il est peu probable que des changements superficiels ou des adaptations mineures suffisent pour identifier en temps voulu les nouvelles opportunités et les nouvelles menaces. Il est donc grand temps pour l'homme de marketing de remettre en question les pratiques et les schémas dominants pour en explorer de nouveaux, même si ceux-ci font une entorse aux bons vieux schémas traditionnels.

Il y a au moins une bonne nouvelle dans tout cela : le prix du ticket d'entrée dans ce cycle d'innovations rapides n'est pas très élevé. Malheureusement, on ne peut en dire autant de la remise en cause des schémas mentaux qui font leurs preuves depuis des années. Car, s'il n'est pas facile d'acquérir de nouvelles manies, il est encore plus difficile de se débarrasser des anciennes. ●

Les communautés virtuelles, une mine d'opportunités

Nombre de « cybercommunautés » s'organisent autour d'intérêts liés à la consommation. Une révolution pour les entreprises et les professionnels du marketing contraints de s'adapter.

Robert V. Kozinets

Robert V. Kozinets est professeur de marketing à la Kellogg Graduate School of Management, de la Northwestern University. Ses études portent sur la culture populaire, le comportement des consommateurs en général et sur le réseau Internet.

On estime que plus de 11 millions de personnes dans le monde − pour la plupart aux Etats-Unis − ont participé à une « communauté virtuelle ». En fait, plus longtemps les internautes restent en ligne, plus ils utilisent les communautés virtuelles comme source d'information et de communication interpersonnelle.

Ces rassemblements de personnes sont baptisés « communautés virtuelles », « communautés en ligne » ou « cybercommunautés ». Le pionnier d'Internet, Howard Rheingold, les définit comme des *« ensembles sociaux qui se créent sur le Net quand un nombre relativement important de personnes poursuit... des discussions publiques suffisamment longues pour tisser des relations personnelles dans le cyber espace. »*

Etant donné que 51 % des internautes naviguent tous les jours sur le Web et que les taux de croissance pour les nouveaux venus sont exponentiels partout dans le monde, il est évident que le nombre, les intérêts et l'influence de ces communautés augmenteront prodigieusement. Les communautés virtuelles

ROBERT V. KOZINETS

ont différentes répercussions culturelles et exercent notamment une influence sur le comportement des consommateurs. En réalité, nombre de ces groupes s'articulent autour d'intérêts liés à la consommation et au marketing.

Les « communautés de consommateurs en ligne » sont un sous-groupe spécifique de communautés virtuelles ouvertement orientées sur les centres d'intérêt du consommateur. Elle peuvent être définies comme « des groupes de participants qui partagent en temps réel l'information et le même enthousiasme pour un domaine de consommation particulier ».

Quatre types de communauté

Les communautés de consommateurs se répartissent dans quatre types de sites sociaux différents : les donjons, les parloirs, les cercles et les babillards, qui se différencient par le niveau de structure sociale (lâche ou resserré) dans les échanges interactifs entre les membres, ainsi que par l'accent mis sur le partage de l'information ou l'interaction sociale. Chacun de ces types représente une mine d'opportunités pour l'homme de marketing ingénieux.

● **Les donjons**

Un donjon multi-utilisateur (« multi-user dungeon » ou MUD) est un environnement virtuel où se rencontrent les utilisateurs qui participent à des jeux de rôles ou d'aventures inspirés de Donjons et Dragons. Dans le sens utilisé dans cet article, le terme de « donjon » englobe les environnements créés par ordinateur dans lesquels l'interaction sociale revêt la forme structurée de jeux de rôles ou d'aventures.

Les jeux tels que Quake de la firme id Software doivent essentiellement leur succès à des groupes de joueurs qui partagent leurs secrets, leurs logiciels et une certaine camaraderie sur des donjons en ligne. Dans cette situation, au-delà de la distribution de jeux, de logiciels, de livres et autres objets liés aux habitants de ces donjons, l'entreprise peut envisager toutes les opérations visant à renforcer sa marque. Les nouvelles valeurs qui caractérisent les donjons peuvent servir de base à des propositions de valeurs nouvelles. Le lexique de symboles innovant et « évolutif » créé par ces communautés, par exemple, pourrait être la matière première pour de nouvelles idées marketing.

● **Les parloirs et les cercles**

Le terme de parloir (« chat room ») désigne ici les environnements informatiques permettant aux utilisateurs de se réunir et d'interagir en temps réel sans la structure spécifique imposée par le jeu de rôles. Ce procédé − appelé également IRC ou « Internet Relay Chat » − ressemble à une conversation téléphonique sur une ligne collective. Les cercles sont des séries de pages d'accueil sur un même thème et la présentation d'assortiments d'objets de consommation y afférant sous un angle informatif.

Les parloirs et les cercles virtuels sont articulés autour d'un thème, ce qui les rend particulièrement intéressants pour les hommes de marketing. Ils peuvent être définis par zone géographique (Asie, Brésil, Chicago, par exemple), niveau éducatif (étudiants de première année, physique des particules ou travaux de Camille Paglia, par exemple), sujet sensible (désarmement, syndrome de Down), sexe ou orientation sexuelle, religion, activité professionnelle ou autres thèmes plus directement liés à la consommation.

Les « smart marketers » n'ont pas mis longtemps à saisir toutes les possibilités offertes par cette auto-segmentation. Amazon.com, par exemple, vous interroge : *« Avez-vous un site Web ? Si oui, entrez dès aujourd'hui dans le monde du commerce électronique en adhérant au programme Amazon.com Associates »*. En offrant aux membres de son cercle une commission sur tous les livres vendus grâce à « la publicité » sur leurs sites, cette librairie en ligne cherche à bénéficier de leurs « relations originelles ».

● **Les babillards**

Les communautés les plus directement liées à la consommation sont peut-être les « babillards ». Il s'agit de communautés en ligne organisées autour de bulletins d'informations électroniques ou BBS (« bulletin board systems ») d'un intérêt spécifique. Les membres de ces centres d'information déposent et consultent des messages triés par sujet et par date et interviennent dans le déroulement des discussions.

Certains sont dédiés aux groupes de musique pop ou au cinéma, d'autres à la bière, aux cigares, à l'automobile ou aux appareils photo, d'autres encore à McDonald's ou à Taco Bell. Et lorsqu'ils ne sont pas centrés sur un thème lié à la consommation (comme les groupes de parents ou les groupes écologiques), la discussion tourne très souvent autour des produits et des services disponibles.

La course a déjà commencé pour les entreprises contemporaines, l'objectif étant de créer des liens avec ces communautés de consommateurs en ligne avant les concurrents. L'interactivité d'Internet et la facilité d'accès à l'information sur ce réseau sont à l'origine du changement radical du schéma de pensée des consommateurs dans leurs décisions d'achat.

Changements révolutionnaires

La règle du « 80-20 » est un grand classique du marketing : 80 % de la plupart des produits et des services d'une entreprise sont achetés par seulement 20 % de ses clients. Sur le marché de la bière aux Etats-Unis, par exemple, 16 % des buveurs de bière consomment à eux seuls 88 % de ce produit. On retrouve généralement ce segment de clients importants et fidèles au cœur de toute opération marketing réussie.

L'usage d'Internet s'intensifie et la formation de communautés en ligne est de plus en plus représentative du courant général. Par conséquent, c'est en s'adressant aux communautés virtuelles que l'entreprise trouvera des consommateurs fidèles. Mais si l'accès à Internet se simplifie, le marketing devient globalement de plus en plus complexe à cause des changements révolutionnaires qui bouleversent la relation consommateur-distributeur**.**

● **Les internautes vecteurs de la marque**

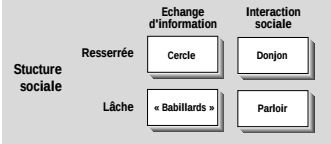
De plus en plus, les consommateurs fidèles définissent ensemble leurs goûts et forment une communauté. Ceux-ci évaluent ensemble, en ligne, la qualité des produits et des services et négocient des standards. L'individu est, en général, très sensible au jugement de tous les autres membres de la communauté et la réaction collective influence son comportement d'achat et tempère son jugement sur les communications marketing.

Si l'on visite, par exemple, la page d'accueil officielle de X-Files, on constate que les fans de cette série télévisée en vogue discutent non seulement des mérites de chaque épisode, mais aussi des derniers articles dérivés signés par « la marque » X-Files. Le bulletin soulève l'enthousiasme, développe la notoriété et véhicule la demande des consommateurs.

Loin de simplifier les choses, les communautés virtuelles compliquent la vie des entreprises parce que le pouvoir leur échappe au profit du consommateur. Plus que jamais, les professionnels du marketing doivent comprendre qu'ils s'adressent de moins en moins à un individu isolé, mais à un groupe. Bientôt, le « client » se définira comme un « ensemble » de consommateurs qui communiquent entre eux et se basent sur leurs connaissances et leurs expériences respectives pour évaluer les messages publicitaires.

Figure 1

Types de communautés de consommateurs en ligne



● **En ligne, le marché de masse se dissout complètement**

Les communautés de consommateurs en ligne sont des groupes de « gros » utilisateurs, l'équivalent virtuel des 20 % qui consomment les 80 % évoqués ci-dessus. On peut dire que, dans une certaine mesure, ils se sont déjà auto-segmentés en fonction de l'intensité de leur intérêt. Cependant, aussi unis que ces segments puissent paraître, ils sont quand même composés d'une multitude de niches, micro-segments et micro-micro-segments dont les membres se réorganisent indéfiniment en « factions » qui défendent une identité propre.

A titre d'exemple, le forum alt.coffee est composé de groupes stratifiés d'amateurs de café qui discutent des avantages des différentes variétés de grains de café, des méthodes de préparation, des cafetières et des marques. La meilleure façon de gérer une telle diversité pour l'homme de marketing est de procéder à une segmentation judicieuse tout en rassemblant les consommateurs au niveau symbolique où l'identité de marque rejoint leur propre identité. La fidélité à un produit est toujours liée à un besoin de croyance et d'appartenance. Face à l'encombrement et à l'avalanche sémiotique provoqués par l'ère de l'information, la solution qui permettra aux entreprises de garder un axe stratégique sera de se concentrer sur leur identité de marque et leur positionnement global.

● **Le marketing d'attention et la prime d'attention**

Le marketing d'attention est basé sur la notion que le bien le plus rare à l'ère de l'information n'est pas le temps ni les données, mais l'attention humaine. L'objectif de tout « smart marketer » doit donc être de capter l'attention du marché global et de ses nombreux segments multidimensionnels.

Les hommes de marketing doivent donc se concentrés sur les centres d'intérêt. Très souvent, c'est ce qui leur permettra de développer des marques fortes, qu'il s'agisse de marques connues avec une forte identité (comme Marlboro, Levis ou Coca-Cola) ou de marques de produits de loisirs comme les films. Le marketing grand public doit être lié aux symboles qui donnent une signification et vers lesquels l'attention converge. Plus le marketing donnera aux communautés virtuelles un sens lié à leur identité partagée, plus il réussira à fidéliser ses membres.

La « prime d'attention » est précisément l'une des méthodes qui permet de fidéliser les clients. Avec cette technique marketing, les anciennes pratiques telles que l'interruption des émissions de radio ou de télévision (qui ne font l'objet d'aucune sanction) ou les affiches obstruant l'horizon cèdent le pas à un modèle dans lequel le distributeur offre quelque chose à la communauté en ligne en échange de la permission de communiquer avec elle sur un produit ou un service. Les sweepstakes en ligne du fabricant de lunettes Bausch & Lomb proposent aux cyberconsommateurs de participer à un jeu récompensé par une croisière. Bien évidemment, pendant tout le jeu, ceux-ci découvrent les produits Bausch & Lomb tout en révélant des informations personnelles.

● **Le pouvoir aux mains des consommateurs**

L'existence de techniques marketing basées sur la prime d'attention et la présence de groupes de consommateurs unis et exigeants fait passer le pouvoir des mains de l'entreprise à celles des consommateurs. Si ces derniers sont de plus en plus nombreux à adhérer à Internet, au commerce électronique et aux opérations marketing en ligne de toutes sortes, ils utilisent aussi ce média pour organiser leur résistance.

Les cercles, donjons, parloirs et babillards ont tous été utilisés par les consommateurs comme forums pour fomenter et organiser des actes de dissidence. A partir du moment où les communautés en ligne créent des liens entre des consommateurs réguliers et fidèles, elles risquent aussi de favoriser le sens critique et la méfiance vis-à-vis des fabricants et distributeurs.

Plus les membres communiquent entre eux sur Internet, plus ils se sentent forts pour faire face aux techniques du marketing. Les efforts de la firme Sony pour lancer son remake de « Godzilla » en créant un BBS (« bulletin board system ») avec les fans de ce film se sont retournés contre elle quand ce forum est devenu un lieu de récriminations pour une majorité écrasante d'entre eux, ce qui l'obligea à fermer son bulletin board.

L'exemple de frictions entre distributeurs et communautés virtuelles le plus tristement célèbre aux Etats-Unis est celui des studios Fox Broadcasting. Les fans de leurs émissions télévisées comme « Les Simpson » avaient fait des efforts considérables pour créer leurs propres pages d'accueil Internet dédiées aux émissions en question sans aucun but lucratif. En 1996, le réseau détenu par News Corporation commença à prendre des mesures de répression contre ces sites « non officiels ». Les fans furent mis en demeure de retirer de leurs sites les images et les clips avec la marque Fox.

Face à cet événement, il ne leur fallut que très peu de temps pour se rallier, organiser des pétitions et boycotter tous les produits signés Fox. Apparemment, cette réaction a eu un impact puisque que la firme Fox et ses licenciés officiels ont finalement fait marche arrière en abandonnant les poursuites légales qu'ils avaient engagées. Quoi qu'il en soit, la réputation de Fox en a souffert et ses studios se heurteront sûrement encore à la résistance des consommateurs.

● **Une obligation virtuelle de générosité**

Cet incident vécu par la firme Fox montre qu'à l'ère de la transmission et de la reproduction instantanées, toutes les questions relatives au commerce de l'information et aux copyrights risquent de faire l'objet de vives controverses. Auparavant, les produits liés à l'information comme les logiciels, les films, les journaux, les magazines et les produits éducatifs étaient considérés comme des biens non fongibles dans la mesure où il était difficile de remplacer un produit par un autre. Mais ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Les Etats-Unis ont essayé de protéger juridiquement la propriété intellectuelle de façon rigoureuse avec le GATT et l'OMC. Des moyens techniques comme les nouvelles formes de cryptage ou des sanctions sévères pour tous ceux qui contourneraient la protection d'un droit de propriété intellectuelle ont été proposés. Mais contrôler des copies de produits facilement reproductibles dans le monde numérique n'est pas chose facile. Car les auteurs de ces copies les modifient souvent de façon subtile avant de les rediffuser.

Un principe marketing simple se fait jour dans cet environnement : les réseaux sont ce qui crée de la valeur et le meilleur moyen de créer ces réseaux est la générosité envers les internautes. C'est d'ailleurs ce type de schéma qui est à l'origine du succès de Netscape, d'Eudora et d'un nombre incalculable de standards de « shareware » ou « freeware » (logiciels distribués gratuitement). Même Microsoft a suivi cette stratégie avec son Internet Explorer.L'objectif n'étant pas de contrôler l'information, mais de l'utiliser intelligemment pour bâtir des relations durables autour de produits ou de marques. Les communautés virtuelles sont le lieu idéal à la fois pour réaliser les études de marketing qui sous-tendent ces relations et pour créer des clientèles d'abonnés ou d'adhérents. Dans une certaine mesure, la stratégie marketing la plus astucieuse consiste sans doute à offrir aux internautes de l'information qu'ils pourront facilement copier afin d'instaurer un certaine confiance, de les fidéliser. L'entreprise pourra ainsi dégager des marges sur ce qui est plus difficilement reproductible. ●

Le manifeste du cyberconsommateur

L'ancienne race des consommateurs fait place à une nouvelle race de cyberconsommateurs. Selon certains universitaires, les tendances du marketing montrent une accélération du processus de l'évolution humaine avec le passage d'une forme de vie purement organique à une nouvelle forme désignée par le mot mystérieux de « cyborg ». Grâce à l'avancée de la technologie de l'information, les sens et les goûts du consommateur moyen se propagent sur des millions de nœuds interactifs.

Parallèlement, les attentes quotidiennes du consommateur sur le plan de l'information et de la communication changent de façon phénoménale et, pour suivre le rythme de ce changement, les professionnels du marketing devront ouvrir la voie à de nouvelles techniques adaptées à ce processus de « cyborgisation ». Et ce en suivant ces quelques principes :

Adressez-vous à l'identité du groupe. Les réponses collectives en ligne véhiculent les goûts de consommateurs individuels. Vous ne vous adressez pas *au* groupe, vous communiquez *à travers* lui. Si, dans la langue, vous parlez à des individus, gardez présents à l'esprit les identités et les processus de groupe.

Ne négligez pas les fragments. Dans les communautés de consommateurs virtuelles, analysez les niches et les micro-segments afin de déceler les différences et les similarités fondamentales qui coexistent dans un marché ostensiblement unifié.

Suivez le faisceau des projecteurs. Suivez soigneusement les centres d'intérêt et créez un lien avec les symboles qui ont une signification personnelle et attirent l'attention. Les bonnes campagnes de marketing adressées aux membres des communautés en ligne leur donneront un sens et une inspiration en phase avec leur identité partagée.

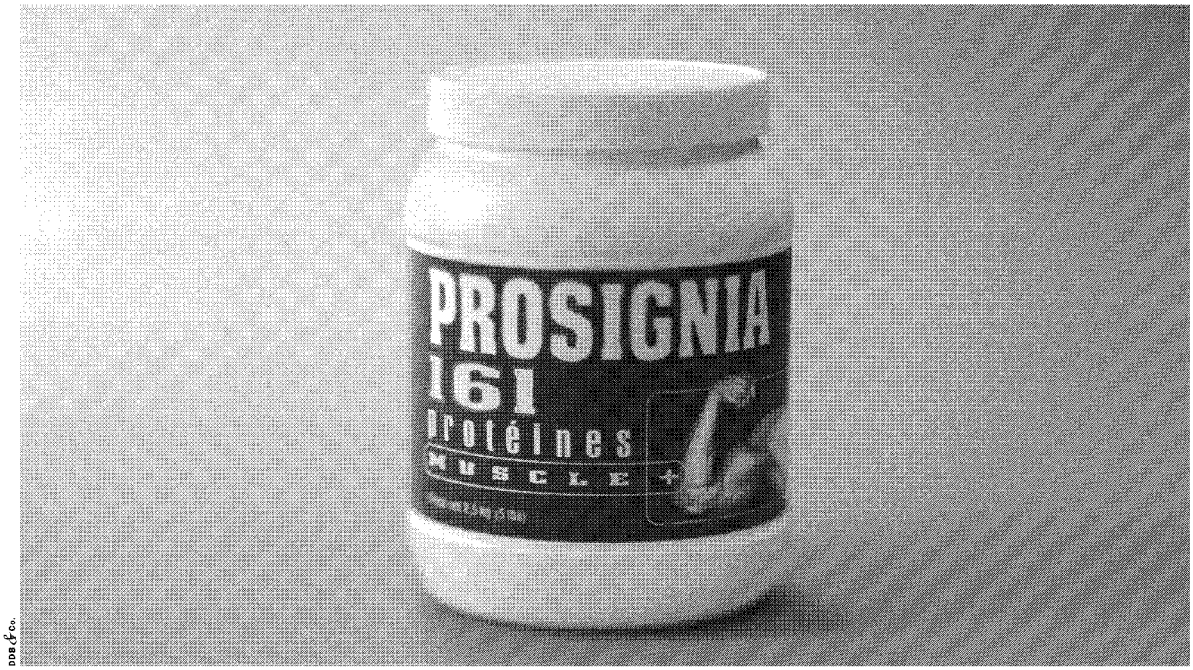
Envisagez le marketing d'attention. Offrez aux membres de ces communautés virtuelles des *incentives* comme des concours ou des prix en échange de la permission de leur adresser des informations sur vos produits ou services et d'en apprendre davantage sur eux.

Pensez aux cadeaux. Fixez des limites raisonnables en fonction de votre identité de marque et offrez de l'information facilement reproductible. Une telle approche permet aux consommateurs de devenir des ambassadeurs de la marque intégrant les symboles de l'entreprise à leur existence, et aux entreprises de renforcer la confiance et la fidélité de leurs clients.

Prenez garde à la révolution. En s'organisant en ligne, les consommateurs se responsabilisent davantage. Préparez-vous à ce que vos décisions commerciales, votre code de conduite et votre qualité soient révélés à la face du monde entier. Si vous ne respectez pas la vie privée ou si vous abusez de la confiance des communautés en ligne, vous êtes certain de courir droit à l'échec avec Internet.

Résumé

L'essor des « communautés virtuelles » ne s'est pas fait attendre. La plupart sont manifestement organisées autour de centres d'intérêts communs aux consommateurs et sont donc d'un intérêt vital pour le marketing. Dans cet article, Robert Kozinets décrit les quatre principaux types de communautés (donjons, parloirs, cercles et babillards) et les changements révolutionnaires que celles-ci risquent d'entraîner sur le plan marketing. Ces bouleversements sont avant tout la fragmentation du marché et le glissement du pouvoir des mains de l'entreprise à celles des consommateurs qui définissent aujourd'hui leurs goûts de façon consensuelle dans des groupes en ligne. L'attention humaine devenant l'un des biens les plus précieux, l'homme de marketing devra en quelque sorte investir pour la gagner et construire des réseaux à partir d'offres gratuites.



DDB & Co.

*0,99 F/MN. Le logo Intel Inside et Pentium sont des marques déposées, c'Intel Corporation. Les autres marques citées et les logos sont déposés par leurs propriétaires respectifs.

Envie de vous développer ?

Sans créer un service informatique ?

Sans être obligé de
consulter votre banquier ?

Sans devoir tout recommencer tous les 2 ans ?

Sans avoir à vous
angoisser pour la sécurité ?

Sans vous compliquer la vie
pour tirer vraiment parti d'Internet ?

Alors renseignez-vous, vos solutions PME sont là :
0 803 804 805* ou www.compaq.fr

Compaq Prosignia 161 - Processeur Intel® Pentium® II 333 MHz - Ecran matrice active 14"1 XGA 64 Mo SDRAM - Disque dur 4 Go - Lecteur CD-ROM 24X - Modem 56K V.90 intégré Windows 98 + Microsoft Office 97 Edition PME + Norton Antivirus 4.0, pré-installés - Prêt pour l'an 2000 : Hardware + Bios - CD de restauration en standard - Garantie internationale 3 ans.

Compaq Prosignia 161. Satisfait tous les besoins de croissance de votre entreprise.

COMPAQ à suivre...