

# Alexandre Hayek

Thèse professionnelle

Mastère HEC - Mines de Paris Management des Systèmes

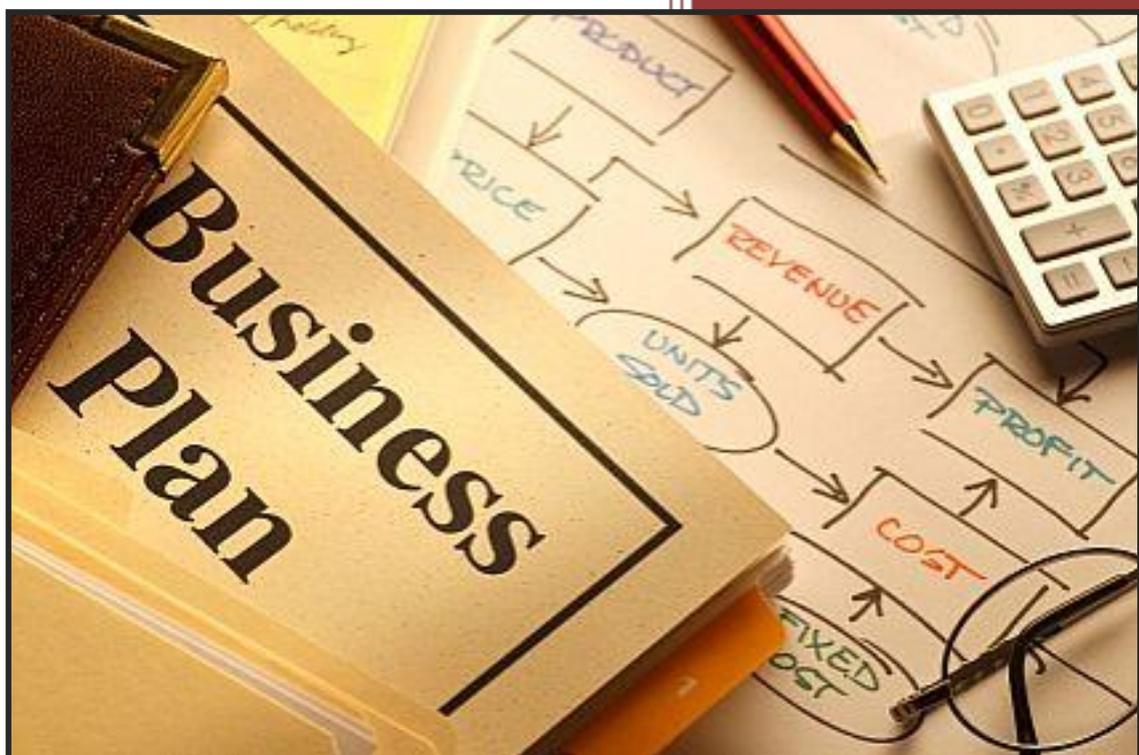
d'Information et des Technologies

Promotion 2008-2009

Document public

# 2009

## Les business models de l'Internet pour réussir



### Directeurs du Mastère:

*Robert Mahl*

*Marie-Hélène Delmond*

### Tuteur de thèse:

*Laurent Daverio*

### Membres du jury:

*Pierre Jouvelot*

*Robert Mahl*

# Les business models de l'Internet pour réussir

---

Le modèle d'entreprise, en anglais, business model, est un terme né de l'Economie réelle, adapté à la nouvelle, celle de l'Internet. Il s'est d'abord appliqué aux start-up avant d'être naturellement adopté par le monde des affaires. Le modèle d'entreprise ou modèle d'activité, concept d'activité en français correspond à un cadre de travail destiné à la création économique, sociale et d'autres formes de valeurs le cas échéant.

Dans son sens le plus élémentaire, un modèle d'entreprise est la manière affichée et promue par une entreprise pour réaliser ses affaires, qui est génératrice de revenu. Le modèle d'entreprise décrit comment une entreprise gagne de l'argent en précisant où et comment elle se positionne dans son ou ses marchés.

Ce modèle résume l'activité et l'organisation de la société. Il implique tant l'élaboration d'une stratégie que sa mise en œuvre (plan d'entreprise, plan d'affaires ou « business plan » en anglais). Un plan d'affaires n'est pas un document rigide. Il doit pouvoir évoluer en fonction de la conjoncture du moment et s'adapter à ses interlocuteurs pour coller à la réalité économique. Par ailleurs, Il sert aussi à présenter son projet à l'ensemble des partenaires du projet (actionnaires, clients, personnel, etc.).

La stratégie des entreprises de l'Internet présente dans le BP\* se révèle cruciale, tant pour les sociétés orientées business to business (ou B2B\*, à destination des entreprises) que pour celles orientées business to consumer (B2C\*, à destination du grand public), elle détermine la crédibilité des réflexions portées en terme de maturité au niveau de l'activité et du marché. Car si un plan d'affaires arrive trop tôt par rapport à la demande, les investisseurs ne sont pas prêts à le financer, si il arrive trop tard la concurrence l'empêche de sortir du lot.

## 2) Problématique

Les modèles d'entreprise semblent permettre aux organisations une optimisation de chaque fonction générant ainsi plus de valeur. En effet, personne n'est en mesure de comprendre la totalité des tâches qu'exécute une organisation complexe. C'est le rôle le plus important du modèle d'entreprise : créer une heuristique, une « carte cognitive simplifiée »\*.

Il est difficile de comprendre toutes les fonctions de l'entreprise ; la chaîne de valeur n'est pas intégralement compréhensible par ses employés. Chaque entreprise crée ainsi sa propre heuristique : tous les choix qui conditionnent le positionnement général par rapport à son marché pour déterminer une image par rapport à ses clients.

Avant la bulle de l'Internet, ce business model, pourtant essentiel, était peu exploité dans l'estimation d'une jeune compagnie. Ainsi le BM\* laissé de côté, la valorisation d'un projet, surestimée, reposait uniquement sur l'idée et les actifs\* d'une firme comme le trafic, la clientèle ou encore la visibilité sur les moteurs de recherche.

Après cette crise, les investisseurs, beaucoup plus sceptiques, décident revenir aux fondamentaux, c'est-à-dire étudier rigoureusement le BM pour apprécier la stabilité et la crédibilité d'un projet.

En quoi le business model permet aux entreprises de réussir à travers l'optimisation du site internet ?

### 3) Portée de l'étude

L'étude se limite aux entreprises du secteur de l'internet dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Elle s'applique également aux sociétés des autres secteurs pour lesquelles la toile est considérée comme un canal de diffusion supplémentaire. Elle met en avant la stratégie et les pratiques en vue de maîtriser son activité sur ce support.

### 4) Description du plan

Aussi dans un premier temps l'analyse portera sur les théories existantes et les règles bien particulières associées au secteur de l'internet telle que la théorie du prix, du gratuit ou du premium afin de mieux comprendre les différentes sources de financement possibles. Cette ligne conductrice sera en partie illustrée par des exemples de services marchands.

Dans un second temps cette étude délivre les clés, les méthodes et les bonnes pratiques pour maîtriser son activité, dans un secteur où les technologies, en constante évolution, favorisent les structures qui savent s'adapter.

Enfin un point de vue plus pratique, orienté sur une analyse en profondeur, permet de dégager les facteurs clés de succès d'un BM\* à partir de la comparaison de business model réussis.

## Sommaire

I.	Introduction : Qu'est-ce qu'un business model .....	6
A.	La proposition de valeur générale pour les clients .....	7
B.	Les ressources et capacités nécessaires pour développer la solution .....	9
C.	Le positionnement dans le réseau de valeur .....	10
D.	Le modèle économique ou modèle de revenu .....	11
II.	Les « business models » sur Internet .....	13
A.	Les théories .....	13
1.	La théorie du prix.....	13
2.	La théorie du gratuit.....	17
3.	L'étude du marché.....	25
4.	Les techniques de vente en ligne .....	31
B.	Les sources de financement .....	32
1.	Le site marchand .....	32
2.	L'affiliation.....	33
3.	La facturation à l'usage .....	33
4.	La souscription.....	33
5.	La publicité .....	34
6.	La communauté.....	34
7.	La place de marché.....	34
C.	Les services d'optimisation et de communication .....	35
1.	Le référencement et les techniques d'optimisation .....	35
2.	Le marketing sur internet.....	39
III.	Les business models réussis : les facteurs clés de succès d'un business model .....	47
A.	La réalisation des ventes .....	47

# Les business models de l'Internet pour réussir

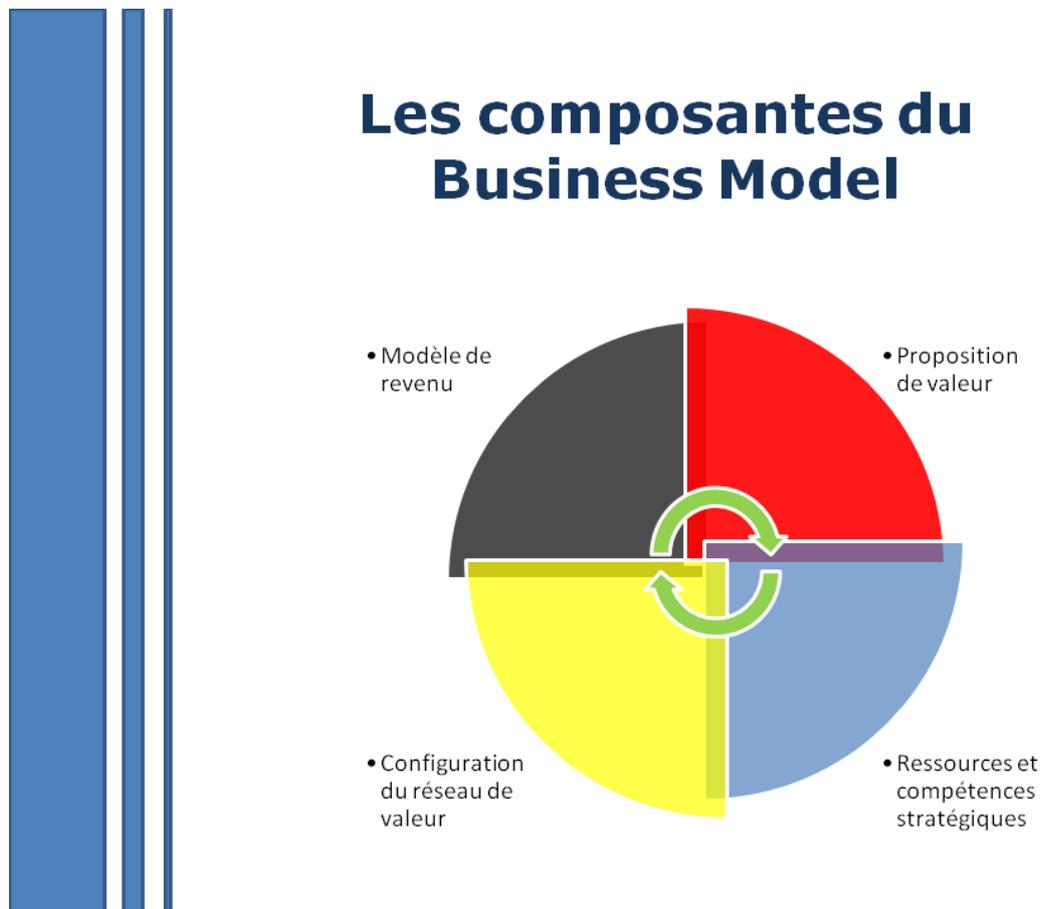
---

B. Un modèle orienté autour du client.....	47
C. La première place sur le marché .....	48
D. Les multiples sources et types de revenus.....	49
E. La formation des équipes, hautement qualifiées.....	49
F. Une évolution permanente .....	50
Conclusion : Internet, un passage vers le « Customer to Business » ? .....	50
Glossaire .....	52
Bibliographie.....	55

## I. Introduction : Qu'est-ce qu'un business model

Le concept du Business Model est développé en détail dans ce chapitre. Nous nous appuyons sur les travaux effectués par Romain Parent pour comprendre cette notion. Cette approche inclut également la présentation d'outils de conception, preuve d'une réflexion postérieure sur la pertinence de « l'approche Business Model ». La définition portera sur les axes pertinents d'explorations et sur la manière de les concevoir. Par ailleurs, bien que chacune des composantes d'un BM\* soient liées, la composante « modèle économique » est celle qui sera privilégiée.

Avant de définir le concept, il est préférable de déterminer ce qu'il comprend. Pour y parvenir, nous précisons, dans cette première partie, chaque composante du Business Model issue de la définition retenue en introduction.



**FIGURE 1 - LES COMPOSANTES DU BM\* - SOURCE MERKAPT**

Ce document nous permet de mettre en exergue les quatre composantes du BM\* : la proposition de valeur, les ressources et compétences stratégiques, la configuration du réseau de valeur et le modèle

de revenu. Pour les détailler, nous nous appuyerons sur les travaux de Xavier Lecocq\*, professeur à l'IAE\* de Lille dont les domaines de recherches sont les approches stratégiques des structures de gouvernance, d'où sa réflexion sur le concept de Business Model. Nous tenterons de suivre ici son raisonnement tout en l'enrichissant par d'autres outils. Chaque composante peut être étudiée indépendamment des autres, ainsi nous allons organiser notre réflexion en traitant chaque point dans sa globalité.

## A. La proposition de valeur générale pour les clients

Avant de donner une explication de la proposition de valeur, Je me dois de préciser le sens spécifique donné au terme client dans ce titre. La définition de Xavier Lecocq\* dans son œuvre « Le business model au cœur de la croissance de l'entreprise » me paraît tout à fait approprié : « Traditionnellement le client est celui qui paye l'acquisition ou l'utilisation de la ressource en lien direct avec la mission de l'entreprise ».

Par exemple, le client « naturel » d'une société de service de musique en ligne est l'auditeur.

Dans le cadre du BM\*, il faut être prudent quand à ce type de raisonnement. En effet il faut élargir l'aspect purement rédactionnel et voir le client dans un sens plus large, comme « l'ensemble des entités susceptibles de fournir des revenus » à une entreprise.

Maintenant que nous avons fait cet effort de définition, nous pouvons nous pencher plus en profondeur sur la notion de proposition de valeur.

Kaplan et Norton\* avec la méthode Balanced Scorecard ou tableau de bord prospectif, nous enseigne qu'une proposition de valeur comporte trois composantes principales que nous allons énumérer et illustrer.

- **Les attributs produits-services** tel la performance technologique, le rapport coût/qualité ou la technologie...
- **L'image** comme la confiance des clients dans la marque en termes de qualité ou de pérennité, l'identification à la marque...
- **la relation client** à travers par exemple le service, la personnalisation de l'offre, la fidélisation...

Il faut donc formuler une proposition de valeur différente selon les ressources et capacités à disposition, le client ciblé, ou encore la structure de réseau de valeur à laquelle on souhaite appartenir. A cela peut s'ajouter une intensification d'efforts à fournir plus ou moins forts sur chacune des trois composantes.

Même s'il n'existe pas un schéma classique mais des milliers de propositions de valeurs envisageables, il est pourtant possible de présenter 3 propositions génériques, liées à des stratégies se focalisant sur l'une des 3 composantes :

- La stratégie de supériorité produit.

- La stratégie d'excellence opérationnelle.
- La stratégie de service et relation client.

Des outils analytiques ont été créés afin d'améliorer l'innovation de valeur. C'est un concept original que des auteurs comme Kim et Mauborgne\* dans « Stratégie Océan Bleu » en 2005, ont mis en place. Cela correspond à la recherche de la valeur en fonction de plusieurs critères définis ainsi qu'à travers plusieurs formes de représentations.

Nous verrons donc dans un premier temps l'outil canevas stratégique et la courbe de valeur associée. Il s'agit d'un instrument efficace de diagnostic des propositions de valeur existantes sur un segment de marché donné.

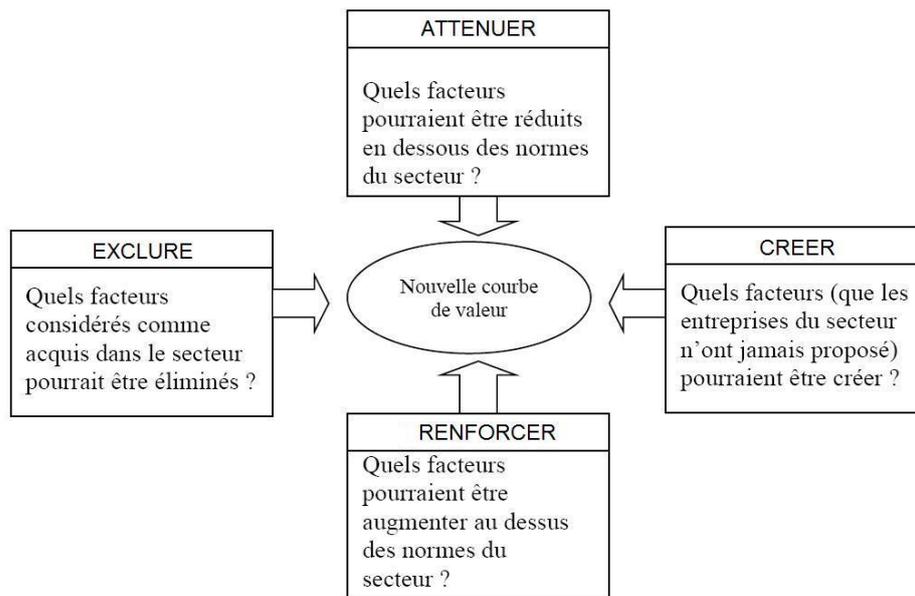
Il consiste à répertorier sur l'axe des abscisses l'ensemble des caractéristiques susceptibles de créer de la valeur aux yeux du client, facteurs clés de succès sur lesquels les entreprises du secteur investissent et se font concurrence. L'axe des ordonnées, quand a lui traduit le niveau d'investissement sur ces facteurs.

Grâce à cet outil et surtout à son volet diagnostic, il devient facile de pouvoir tracer des courbes de valeur différentes des autres entreprises dans un secteur bien particulier. Ce qui se traduit par le fait de pouvoir pondérer ses investissements indépendamment de la concurrence dans les diverses caractéristiques, voir en ajoutant de nouveaux facteurs clés de succès.

Il est évident que la différenciation n'a pas d'intérêt en soi, mais il faut tenter de coller au mieux à la demande (exprimée explicitement ou non) du client, et mobiliser les ressources et capacités de l'entreprise sur ces facteurs clés de succès.

Pour ce faire, un questionnement autour de chacune de ces variables est essentiel. Quelle importance lui accorde le marché ? Est-ce vraiment indispensable ? Gagnera-t-on un avantage concurrentiel à se renforcer ce côté ?

Cela nous amène à présenter dans un second temps un autre outil conçu par ces mêmes auteurs. Pour le comprendre, nous allons utiliser le schéma conçu par eux.



**FIGURE 2 - MATRICE EXCLURE, ATTENUER, RENFORCER, CREER – SOURCE KIM ET MAUBORGNE\***

Ce second outil permet une réflexion plus approfondie sur l'innovation de la valeur. Cela doit permettre à un manager d'être plus efficace quand à la proposition de valeur adressé a sa clientèle. Lorsque le choix de proposition de valeur est effectué, l'objectif est de mobiliser les ressources et capacités de l'entreprise sur ce qui apporte de la valeur au client. Nous devons désormais nous attarder plus précisément sur les notions développées avec ces outils.

## **B. Les ressources et capacités nécessaires pour développer la solution**

Les ressources de l'entreprise sont ici vues comme ce qui appartient à l'entreprise tel les infrastructures, les marques, les brevets, plus généralement tout ce qui a de la valeur effective ou potentielle, ainsi que la connaissance de la société comme le savoir faire, la technologie ou ses aptitudes uniques. On peut donc distinguer trois types de ressources : tangibles, intangibles et humaines.

Les ressources participent à la stratégie de l'entreprise, dans le sens ou elles contribuent à apporter un avantage concurrentiel. Cela est déterminé par des caractéristiques spécifiques, comme la rareté, la valeur, la difficulté d'imitation ou de substitution.

Nous pouvons séparer ces ressources et capacités valorisables en deux parties. Tout d'abord comme un savoir faire spécifique qui constitue le centre de l'activité d'une société. Puis les capacités émergentes qui ne relèvent pas de l'entreprise à l'origine. Les propriétés annexes de ces ressources

# Les business models de l'Internet pour réussir

---

sont tout d'abord présentées comme un supplément apporté à l'offre ou à la proposition de valeur de base. Elles n'apparaissent en source de profit que par la suite. Par exemple une facture, un ticket de caisse peut devenir un support publicitaire.

Les recherches de Xavier Lecocq\* à ce sujet illustrent parfaitement ce sujet. Pour lui « les ressources et à plus fortes raisons les capacités, émergentes d'une entreprise peuvent dans un premier temps constituer un apport marginal de revenu pour l'entreprise mais en constituer à moyen terme une part non négligeable voir majoritaire, modifiant même parfois son métier ».

Il est donc essentiel que les responsables d'équipes soient en mesure de veiller à identifier les ressources et capacités émergents qui doivent être valorisées. Un outil est alors mis à leur disposition afin de faciliter la tâche dans ce domaine de compétence. Il s'agit du modèle d'évaluation des capacités dit modèle VRIO : Valeur, rareté, imitabilité et organisation.

**Le modèle d'analyse VRIO repose sur le questionnement des ressources et de l'avantage concurrentiel acquis.**

Critère	Question
Valeur	Est-ce que la ressource procure un avantage concurrentiel capable d'apporter un avantage décisif ?
Rareté	Est-ce que cette ressource est faiblement diffusée ?
Imitabilité	Est-ce que la ressource est inimitable ou répliquable à fort coût ?
Organisation	Est-ce que l'entreprise est bien structurée et organisée pour tirer le maximum de sa ressource ?

**TABLEAU 1 - MODELE VRIO**

Avec ce tableau nous avons pu identifier les compétences. Il est important de les mobiliser pour présenter une proposition de valeur correspondant le plus efficacement possible aux attentes du client.

Il faut tout de même mettre un bémol à ces propriétés, la proposition de valeur ne s'appuyant pas toujours sur des ressources internes à l'entreprise. Une nouvelle donnée peut s'y ajouter, celle d'entreprises partenaires.

## C. Le positionnement dans le réseau de valeur

Au delà de ses choix de valorisation de certaines ressources et compétences, l'entreprise doit se positionner dans la chaîne de valeur élargie, à travers ses offres de produits et services.

Les choix à faire quand aux fonctions que la société doit assurer et celles qui le seront par ses partenaires ne sont pas négligeables. En effet, cela détermine les charges que l'entreprise doit supporter ainsi que les revenus potentiels par les opportunités d'exploitation de ressources émergentes.

C'est ainsi qu'une entreprise intégrée, doit soutenir des charges élevées, en contrepartie elle peut être susceptible d'engendrer des opportunités de nouveaux revenus, en opposition à une entreprise reposant sur un réseau de partenariat : « le choix déterminera également la relation de dépendance par rapport à ses partenaires et par suite la valeur qu'elle sera en mesure de capter » Selon Xavier Lecocq\*.

Adrian Slywotzky\*, expert en stratégie d'innovation, le rejoint à ce sujet. Une nouveauté peut dans sa globalité être le fait une source de création de valeur. Il développe dans la continuité le phénomène de « migration de la valeur ». Effectivement cette valeur peut être récupérée par des acteurs du réseau qui n'ont pas ou peu investi dans les efforts de développement en raison de la dépendance des autres partenaires à leur égard. Ce phénomène nous permet de mieux percevoir l'intérêt de la réflexion des managers sur la position que leur entreprise doit tenir dans le réseau de valeur.

Dans ce domaine les travaux de Brandenburger et Nalebuff\* qui ont travaillé sur la dynamique de coopération\*, nous permettent de comprendre que le réseau de valeur peut s'avérer être un instrument opérationnel. Cet outil distingue deux axes.

- **un axe horizontal**, sur lequel on place tous les acteurs, avec la notion de chaîne de valeur étendue, pour étudier les relations économiques. Cet axe met en rapport d'un côté les fournisseurs et de l'autre les distributeurs et les clients.
- **un axe vertical**, avec les acteurs qui ont des relations économiques indirectes : les concurrents (directs et indirects) et les acteurs complémentaires, par exemple les développeurs de jeu pour le réseau de valeur des consoles de jeu vidéo.

Cet outil est donc utilisé pour diagnostiquer la répartition de la valeur. Il peut aussi permettre d'aider à la décision pour voir les limites de la société.

En fonction de sa position dans le réseau de valeur, l'entreprise a plus ou moins de valeur. On peut le percevoir également à travers le modèle de revenu, qui est la dernière composante du business model d'une société.

## **D. Le modèle économique ou modèle de revenu**

Selon la définition de Xavier Lecocq, « Le modèle de revenu peut-être défini de façon synthétique comme la logique économique par laquelle une entreprise génère des revenus et si possible du profit. Réfléchir à un modèle de revenu suppose de se pencher sur différents points. »

Notre attention doit se porter plus spécifiquement sur la structure des revenus. Effectivement, c'est elle qui amène l'exposition de la société à des crises, qui sont reliées à certaines disparitions. De cette manière, il est logique qu'une société ayant une unique offre et/ou un seul (type de) client est plus sensible à ces menaces et bouleversements. Le pouvoir de négociation subit alors une certaine influence due aux choix faits envers la répartition des revenus entre les différents types de clientèle.

Nous allons maintenant nous pencher sur les effets de cette répartition qui pousse les acteurs internes et externes à traduire dans l'offre de l'entreprise ce qui peut ou non créer de la valeur. Voyons d'abord ce qui se passe en interne. Ce qui peut amener l'entreprise à délaisser d'autres sources possibles de revenus ou des clients différents sont les catégories de clients générant la plus grande part du chiffre d'affaire. Dans la partie externe cela diffère, l'image de marque de l'entreprise et plus spécifiquement des produits sont répercutés par la répartition des revenus.

Un point tout aussi important est celui des conditions de rémunération de la société. Ces modalités doivent définir le fondement sur lequel le prix de vente du produit ou bien du service doit être fixé. Par exemple, mettre un coût à la connexion, ou bien choisir de le faire payer à la minute. Elles permettent aussi de voir en fonction des clients, le degré de différenciation du tarif. C'est ce que l'on appelle le Yield management\*. Il faut faire aussi très attention à la fréquence des paiements qui peut influencer sur la trésorerie de la société, ainsi que cela peut déterminer le degré de fidélisation du client et le lissage de la demande, comme pour le cas de la prise d'un abonnement.

## II. Les « business models » sur Internet

### A. Les théories

#### 1. La théorie du prix

##### a) Théorie générale

L'entreprise puise ses revenus dans le prix fixé par ses ventes, la seule variable issue du marketing-mix\* (ou politique de marchandage\*).

Le prix est par nature, facilement et rapidement modifiable par des négociations alors que les changements en matière de produit, de distribution ou de communication prennent du temps.

Il transmet au marché le positionnement visé par le produit ou la marque.

Sa fixation soulève de nombreuses questions : Comment se placer par rapport à la concurrence ? Quels canaux de distribution utiliser ? Quelles sont les conséquences sur l'image de marque ?

Dans le commerce traditionnel, le prix n'est pas connu à l'avance, il est le fruit d'une négociation entre l'acheteur et le vendeur. Déterminer un prix unique pour toute une population par rapport au niveau de vie de celle-ci est une idée relativement récente, qui a largement contribué au développement du commerce moderne. Le prix du « Big Mac » de McDonald's, la chaîne de restauration rapide la plus développée à l'international, est devenu un critère représentatif du bien-être économique d'un état.

Ainsi, le prix joue, aujourd'hui encore et dans un contexte de crise, un rôle essentiel dans le comportement d'achat des clients concernant produits les plus banalisés. Quand une grande enseigne s'attaque à un nouveau marché avec le lancement d'un nouveau produit, elle est inévitablement confrontée à un problème de fixation de prix.

Il est nécessaire de positionner son produit par rapport à l'axe qualité et l'axe prix.

Neuf stratégies probables pour l'entreprise :

	Prix Elevé	Prix Moyen	Prix Bas
Qualité Elevée	1-Stratégie de luxe	2-Stratégie du rapport Qualité-Prix supérieur	3-Stratégie du cadeau
Qualité Moyenne	4-Stratégie de surprime	5-Stratégie du milieu de gamme	6-Stratégie du bon rapport Qualité-Prix
Qualité Basse	7-Stratégie d'exploitation	8-Stratégie de la fausse économie	9-Stratégie d'économie

**TABLEAU 2 - LES NEUFS STRATEGIES POUR L'ENTREPRISE**

Sur un même marché peuvent cohabiter les stratégies 1, 5 et 9.

Un producteur peut dès lors vendre un bien de haute qualité à prix supérieur, alors que des concurrents interviennent en milieu et bas de gamme. Chacun s'attaque à un segment précis selon la qualité et le prix du produit.

Les stratégies 2, 3 et 6 se lancent à la découverte un avantage concurrentiel.

Elles sont plus performantes lorsque, pour un prix donné, la qualité est supérieure.

Enfin, les stratégies 4, 7 et 8 ressemblent à une tarification trop élevée.

Elles supposent une clientèle aisée et peuvent provoquer le mécontentement car le niveau d'exigence augmente.

## **b) La détermination du prix : rappel théorique**

L'analyse suivante est portée sous divers angles avec pour objectif, la fixation d'un prix. Elle part de la relation entre le prix, la valeur offerte par l'entreprise et celle acquise par le client :

Si le prix dépasse la valeur offerte, l'entreprise rate des opportunités de ventes.

Si le prix se situe en dessous de la valeur offerte, elle limite sa rentabilité.

Bien évidemment, il s'agit d'un acte prémédité, une marque de luxe comme Porsche réalise des ventes « occasionnellement » mais effectue une marge considérable, d'autres optent pour le raisonnement inverse.

De nos jours, l'élaboration d'un prix se déroule en plusieurs étapes :

- **Détermination de la cible:** Le chiffre d'affaires, l'image de marque, les profits...

- **Evaluation la Demande** : Analyse des courbes de la demande. Si la demande est élastique, une petite évolution du prix résulte en un changement profond de quantité.
- **Estimation des coûts** : Cette étape n'est jamais évidente à priori mais il est nécessaire d'évaluer les coûts de production, de distribution et de vente
- **Analyse de la concurrence** : Rapport qualité prix des produits proposés, questionnaires de satisfaction, constat des prix du marché
- **Choix d'une méthode de tarification** : Sur quels critères déterminer le prix ? Faut-il s'aligner sur la concurrence ?

### c) Les étapes du processus de décision des prix

La décision d'un prix, totalement arbitraire, est effectuée en accord avec l'objectif visé et déterminé par la politique des prix d'une entreprise.

La première étape consiste à déterminer une politique.

Nous pouvons compter cinq politiques de prix classiques et différentes, la première est celle de la survie. Elle consiste pour une société à subsister dans un univers concurrentiel intense et hostile. Par ailleurs, elle n'hésite pas à baisser ses prix pour pallier à ses coûts fixes.

La maximisation du bénéfice est la seconde politique, également la préférée puisqu'elle permet d'atteindre les objectifs et prévisions. Basée sur la courbe de la demande, elle fait le lien avec le prix et les quantités vendues par rapport aux coûts fixes et aux coûts variables. Cette méthode maximise le profit à partir du produit du prix multiplié par la quantité moins les coûts totaux.

La troisième politique part de l'idée d'augmenter ses parts de marché pour réaliser des profits plus importants. Un volume des ventes plus large implique, à l'aide d'économies d'échelles significatives, une réduction des coûts variables et donc des profits élevés.

Ce concept est particulièrement adapté à un marché à l'écoute du prix, en effet les frais liés à la fabrication et à la distribution d'une unité diminuent alors que les ventes augmentent. Enfin, il est à noter un risque de monopole car un prix très faible dissuade les nouveaux entrants et les concurrents actuels.

La stratégie de l'écroulement correspond aux entreprises, tel Sony ou Apple, affichant clairement un désir de différenciation par la qualité plutôt que par le volume. Elle détermine ainsi un prix représentatif des recherches, des innovations et de la supériorité du produit par rapport à ses concurrents.

Il est légitime de fixer un prix d'écroulement si le nombre d'acheteurs potentiels ressent une réelle nécessité pour le produit. De plus, comme le prix du bien est supérieur à la moyenne du marché, les coûts de production sont tolérables en cas de faibles volumes. Un prix élevé ne provoque pas une

menace de nouveaux entrants car les barrières à l'entrée sont considérables. Enfin, il associe au produit une image de haute qualité.

La dernière politique abordée correspond à la recherche d'une image, la société désire défendre son image de luxe, par une politique de prix élevés.

La seconde étape dans l'estimation du prix, permet à l'entreprise de sonder l'état de la demande. Cette étape basée sur l'analyse économique des fonctions de la demande, indiquent le nombre d'unités achetées pour chaque prix. En règle générale, un prix bas entraîne une demande élevée c'est-à-dire une pente négative\*. Ce rapport s'inverse dans le cas d'un produit de luxe perçu comme un bien de qualité.

La troisième étape concerne l'évaluation des coûts : de fabrication, de distribution et de vente... Il est alors nécessaire de séparer les coûts fixes, qui ne varient pas avec le volume des ventes (l'entreprise doit payer ses loyers, ses salaires et charges) des coûts variables, qui eux, évoluent en fonction du volume de production.

L'entreprise calcule ensuite son coût total, la somme des coûts fixes et variables et peut donc établir un prix.

L'analyse des prix du marché est la composante majeure de la quatrième étape qui, au moyen d'enquêtes réalisées auprès d'une clientèle ciblée, permet un alignement stratégique en fonction de la politique de prix interne de l'entreprise. L'attrait du produit est ainsi mis à l'épreuve dans l'univers concurrentiel. Lors de cette étape, il est bon de tenir compte des coûts supportés par les concurrents et de leurs réactions probables, au prix adopté.

La cinquième et dernière étape dépend de la méthode de tarification. Une fois les faits et statistiques réalisées, l'entreprise est enfin en mesure de fixer son prix.

Les coûts déterminent le prix minimal, la concurrence et les produits alternatifs définissent un échantillon de référence et la valeur souhaitée du produit fixe, elle, la limite supérieure.

Les sept approches de la méthode de tarification sont décrites ci-après :

- Le « coût plus marge » permet de définir le prix à partir d'un taux de marge appliqué au coût total.
- Le taux de rentabilité souhaité est une autre pratique fondée sur la théorie du calcul des coûts. Il est possible de fixer un prix pour obtenir un taux de retour sur investissement donné, compte tenu du volume de vente attendu.
- La valeur perçue est le montant fixé après évaluation de la valeur perçue du produit par le consommateur.
- Le prix à la valeur désigne les produits de haute qualité pour un tarif plutôt bon marché.

- Le prix du marché s'appuie avant tout sur la concurrence. L'entreprise décide alors de vendre légèrement au dessus, en dessous ou au même prix que la tendance.
- Les enchères, de plus en plus appréciées (car la vente devient un loisir), s'adaptent à tous types de biens.
- Le prix par lot, ou regroupement, consiste à réunir les achats d'un même produit, effectués par des particuliers ou des entreprises, pour obtenir un rabais important.

Les points précédents délimitent un intervalle de prix acceptables. Il s'agit à présent d'optimiser le prix final proposé sur le marché. En outre, ce prix doit correspondre à la politique de l'entreprise concernant la tarification.

En revanche, il ne faut pas oublier l'influence des autres variables puisque le prix fixé doit tenir compte de l'effort publicitaire et de la marque (cf. II.C.2 Le marketing sur internet).

## 2. La théorie du gratuit

### a) Le service gratuit sur internet : Théorie du Freemium

Le service gratuit est omniprésent sur internet. De nombreux BM\* sont basés sur cette stratégie appelée « Freemium ». L'expression « Freemium » est une contraction des mots Free et Premium. Largement répandu sur la toile, ces sociétés offrent des services de base gratuits, et proposent des fonctions avancées pour les clients « premium » par le biais d'un abonnement mensuel le plus souvent. Par exemple, sur les réseaux professionnels comme Viadeo ou LinkedIn, l'inscription de base est gratuite, si l'internaute souhaite accéder à des fonctionnalités plus avancées, il doit passer en mode premium et donc payant.

### b) Freemium rate ou taux de gratuité

En français « taux de gratuité » exprime le rapport entre les services gratuits et ceux payants pondéré par leur importance relative.

### c) Les principales aspects du modèle Freemium

Défini par Chris Anderson dans son livre « Free: The Future of a Radical Price » paru en 2009, ci-dessous les caractéristiques majeures d'un tel modèle :

- Limité par les fonctions
- Limité dans le temps
- Limité en capacité

- Par exemple Google mail limite la capacité de stockage à 8 Go, au delà il faut payer.
- Limité en terme de place
  - Certains sites limitent l'inscription par invitation uniquement, ce qui provoque un effet positif. Spotify, logiciel de musique en streaming, autorise à ses membres 10 invitations au maximum pour faire profiter ses proches.

## d) Exemple

Un des premiers exemples du modèle Freemium sur l'internet est le Jukebox Spotify, un logiciel de musique. La plupart des utilisateurs peuvent utiliser la version de base gratuite, mais une mise à niveau au tarif mensuel de l'ordre d'une quinzaine d'euros ajoute des fonctionnalités et retire les bandeaux et messages publicitaires intrusifs.

Selon le New York Times, le « Freemium » est désormais le BM\* le plus populaire parmi les start-up. Parmi les plus populaires, on retrouve les sites suivants :

- Flickr, service de partage de photos et de vidéos gratuit, avec certaines fonctionnalités payantes.
- LinkedIn, un réseau professionnel en ligne de 50 millions de membres en 2009.
- Skype, logiciel de communication gratuit entre deux ordinateurs, payant entre PC et téléphone.

Enfin, Facebook également envisage d'adopter le modèle Freemium.

## e) Les origines du Freemium

Le modèle commercial « Freemium » a été exposé par le capital-risqueur Fred Wilson, le 23 Mars 2006.

*« Délivrer un service gratuitement, éventuellement pris en charge par la publicité, acquérir de nombreux clients à travers le bouche à oreille, les réseaux et communautés, les recherches brutes, le marketing, etc., pour ensuite proposer une version améliorée ou des services haut de gamme payants à votre clientèle. »*

---

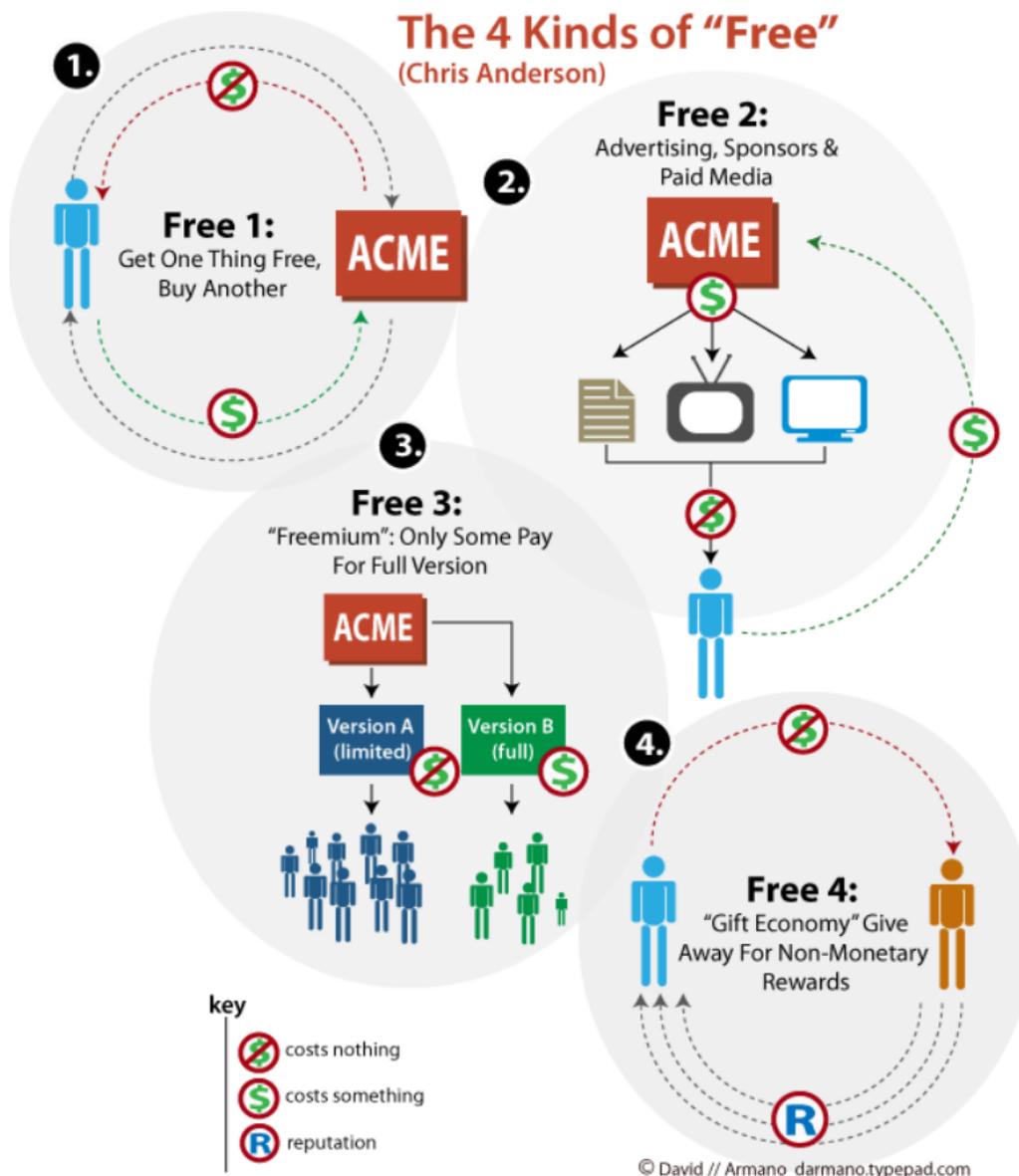
Après avoir décrit le BM\*, Wilson a demandé des suggestions pour nommer ce nouveau modèle. Au bout de quelques heures, plus de 30 suggestions de noms ont été publiés par les lecteurs de son blog. Il retiendra le terme « Freemium » pour désigner ce modèle d'affaires. Le terme a depuis été publié dans le magazine Wired et Business 2.0, et a été utilisé par les blogueurs comme Chris

Anderson et Tom Evslin. En 2009, C. Anderson a publié le livre « Free » qui examine la popularité croissante de ce modèle d'affaires.

Dans son œuvre, il explore le concept de la gratuité « concept, écrit-il, à la fois familier et profondément mystérieux », et qui est en train de subir une véritable révolution. En effet, avec l'avènement du web et la diminution de ses coûts dans des proportions significatives, le gratuit cesse d'être un gadget promotionnel pour devenir une réalité quotidienne. Dès lors, ce sont des pans entiers de l'économie qui doivent se positionner par rapport au prix « radical » c'est à-dire zéro, quitte à rendre gratuit une partie de leurs activités pour trouver d'autres sources de rémunération : honoraires de conseil, concerts, produits dérivés, etc.

Un des enjeux clefs des modèles « Freemium » étant de présenter un service gratuit attractif (donc utile) tout en gardant suffisamment de valeur pour les options payantes (le cœur de la monétisation), cet équilibre est parfois difficile à trouver.

Ci-dessous nous présentons un schéma résumé des modèles Free réalisé par David Armano et publié sur son blog :



**FIGURE 3 - LES 4 MODELES DU GRATUIT SUR LE WEB – SOURCE DARMANO.TYPEPAD.COM**

La compagnie ACME (ACME Corporation) représente une société fictive qui existe dans l'univers Looney Tunes.

Plus précisément, derrière la gratuité, on trouve quatre configurations :

- **1<sup>er</sup> modèle les subventions croisées directes** : Le premier schéma représente un modèle vieux de plus d'un siècle. Il s'agit du modèle du rasoir et des lames, de l'imprimante et des cartouches. Désigné comme étant le « faux gratuit », il représente un produit gratuit en apparence mais dont les recharges nécessaires à son utilisation sont souvent très coûteuses.
- **2<sup>ème</sup> modèle le marché tripartite** : Le deuxième est le modèle des médias d'affaires, par exemple la radio diffusée gratuitement ou la télévision financée par la publicité.

- **3<sup>ème</sup> modèle le freemium** : Le troisième est le nouveau modèle, réalisé grâce à l'émergence des marchés numériques, pour lesquels le coût marginal de production et de distribution est proche de zéro. C'est celui qui représente le BM\* Freemium, où 90% des utilisateurs possèdent un produit de base gratuit et 10% payent et optent pour une version premium.
- **4<sup>ème</sup> modèle le don** : Le quatrième représente l'économie du don, la récompense est laissée au bon vouloir des clients. Un exemple bien connu est l'encyclopédie Wikipédia financée uniquement à l'aide de dons.

### f) Les dix concepts du modèle gratuit



**IMAGE 1 - LA CHUTE DES PRIX : ZERO DOLLAR**

**Si le produit est numérique inévitablement il deviendra gratuit.**

Sur un marché concurrentiel, les prix chutent jusqu'au coût marginal\*. L'Internet est un marché ultra-concurrentiel, et le coût marginal\* des technologies qu'il emploie : traitement, bande passante, stockage, etc. se rapproche constamment de zéro. Le gratuit devient, non seulement une option, mais un aboutissement. « Les bits veulent être gratuits », d'après Chris Anderson.

**Les produits tangibles pourraient bien finir par être gratuits, eux aussi.**

Hors du domaine numérique, les coûts marginaux tombent rarement à zéro. Mais la gratuité est si attirante psychologiquement que les spécialistes du marketing trouveront toujours des moyens pour

l'exploiter en rendant certaines choses gratuites tout en en vendant d'autres. Ce n'est pas vraiment du gratuit car un jour ou l'autre il faut payer, mais c'est souvent tout aussi irrésistible.

Aujourd'hui, en faisant œuvre d'imagination pour élargir la définition de leur industrie, des entreprises, depuis les compagnies aériennes jusqu'aux constructeurs automobiles, trouvent des moyens de rendre leur produit principal gratuit tout en vendant autre chose.

## **Le gratuit est inévitable.**

Dans le domaine numérique, il est inutile d'essayer de bloquer le gratuit par des lois et des verrous, car en fin de compte, une échappatoire est inéluctable. Ce qui signifie que si la seule chose qui empêche un produit d'être gratuit est un code secret ou une menace, il paraît évident que quelqu'un, quelque part, trouvera la parade. L'astuce consiste à récupérer la gratuité aux pirates, l'utiliser en sa faveur et vendre des options d'amélioration.

## **Il est possible de gagner de l'argent avec le gratuit.**

Le client paie pour gagner du temps, la conscience tranquille. Il paie le service accompagné de valeurs fortes comme la fiabilité, la rapidité ou encore la sécurité.

PayPal, par exemple, le service de paiement sécurisé par excellence, propose un gage de confiance pour courir moins de risques puisque les transactions sont effectuées par le biais d'un email et d'un mot de passe, à la place des informations bancaires, sur les sites marchands. Sur eBay, PayPal propose même des services supplémentaires, comme la « protection de l'acheteur », qui offre une couverture à 100% des achats si l'objet acheté n'est pas livré ou s'il n'est pas conforme à sa description.

Plus généralement, le consommateur paie ce qu'il adore et qu'il utilise par habitude. Par ailleurs, il peut décider de payer pour améliorer son statut, se libérer de la publicité. Enfin, il paie uniquement en cas de nécessité.

Il y a d'innombrables moyens de gagner de l'argent autour du gratuit. Le gratuit ouvre les portes, touche de nouveaux consommateurs. Il est toutefois possible de faire payer un faible pourcentage d'entre eux.

## **L'analyse du marché conduit à la recherche de l'innovation pour se différencier.**

Tandis que ses concurrents vendaient des billets pour des places dans des avions, la compagnie aérienne Ryanair a décidé de vendre plutôt des « voyages ». La différence réside dans les dizaines de formes différentes pour gagner de l'argent avec les voyages, de la location d'automobile aux subventions versées par les destinations en mal de touristes. Cette compagnie aérienne vend ses sièges peu cher, voire gratuitement, pour gagner plus d'argent autour d'eux.

## **Le prix le plus bas est toujours le plus attractif.**

Si le coût de quelque chose va vers zéro, le gratuit est juste une affaire de temps. Pourquoi ne pas y arriver avant tout le monde ? Le premier qui parvient au gratuit attire l'attention et il y a toujours des moyens de transformer celle-ci en argent. La question devient alors : Que pourrait-on rendre gratuit aujourd'hui ?

**Un jour ou l'autre, les modèles payants seront en concurrence avec ceux gratuits.**

Que ce soit par des subventions croisées ou des logiciels, certaines entreprises devraient finir par trouver le moyen de donner ce que d'autres concurrents font payer. Ce ne sera peut-être pas exactement la même chose, mais la baisse de prix de 100% risque d'avoir plus d'importance. Les modèles payants doivent alors décider entre un passage au gratuit, vendre autre chose, ou veiller à ce que la différence de qualité comble la différence de prix.

**Argument décisif, l'illimité est le choix préféré des clients**

Si une chose devient trop peu coûteuse pour qu'on la compte, il est inutile de la compter. Du forfait modique au zéro absolu, les entreprises les plus innovantes sont celles qui voient dans quel sens les prix évoluent et qui prennent les devants.

**Le gratuit augmente le niveau d'exigence, rend certains services plus précieux.**

Toute abondance crée une nouvelle rareté. Quand un produit ou service devient gratuit, l'exigence migre vers un autre aspect comme la qualité pour un service d'écoute, le débit pour un fournisseur d'accès ou le trafic pour un service de petites annonces.

**Il est nécessaire de suivre le chemin de l'abondance et non celui de la rareté.**

Quand des ressources sont rares, elles sont également coûteuses, il faut les utiliser sans gaspillage. D'où le management « top-down\* » traditionnel, qui privilégie le contrôle afin d'éviter des erreurs coûteuses. Mais quand les ressources sont bon marché, il est inutile de les gérer de cette manière.

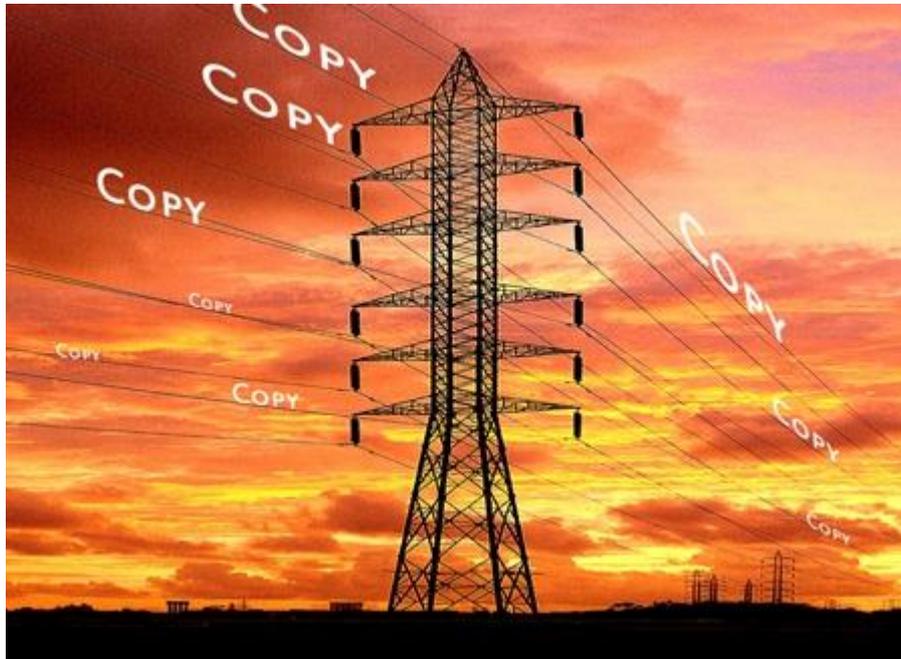
En devenant numériques, les branches d'activité peuvent aussi devenir plus indépendantes sans risquer de détruire l'édifice dans son ensemble.

## **g) Les valeurs pour réinventer son business model**

L'Internet est une machine à copier. Un message envoyé d'un bout à l'autre de l'internet passe à travers des protocoles de communication qui exigent la copie complète du message en de nombreux points. Les entreprises dans les NTIC\* font beaucoup d'argent en vendant des infrastructures facilitant cette copie incessante. « L'économie digitale surfe sur une vague de copies », affirme C. Anderson. Contrairement aux copies issues des productions de masse, ces copies ne sont pas juste bon marché, elles sont gratuites.

Notre réseau de communication numérique a été conçu de façon à ce que le flux de copies circule avec le moins de difficultés possibles. En fait, les copies circulent si librement que l'on pourrait considérer internet comme un système super-distribué dans lequel dès qu'un produit est introduit, il

est copié incessamment au sein du réseau. Nous en avons des preuves dans la vie réelle. Lorsque n'importe quoi qui puisse être copié est mis en contact avec internet, ça va être copié, et ces copies ne vont jamais disparaître.



**IMAGE 2 - INTERNET, L'APPAREIL A COPIER**

Tôt ou tard, il est possible de trouver une copie gratuite de ce que l'on cherche, mais avoir une copie envoyée dans sa boîte de réception au moment de la sortie, ou même mieux, de la production de la part des créateurs est un avantage indéniable. Beaucoup de gens se rendent au cinéma le jour de la sortie d'un film qu'ils payent au prix fort alors qu'ils pourraient l'obtenir ensuite gratuitement, ou presque, en le louant ou en le téléchargeant. Les livres reliés sont achetés pour leur immédiateté, déguisée en une reliure. Les premières versions requièrent bien souvent un prix plus important pour le même bien pour les raisons suivantes.

La liste ci-dessous résume les huit concepts générateurs de valeurs :

- **Immédiateté** : La rapidité se paie, les services de stockage et de livraison comme RapidShare, MegaUpload comprennent bien ce genre de concept.
- **Personnalisation** : Acquérir une version générique est souvent beaucoup moins chère qu'une copie modifiée par son créateur, rendue unique et adaptée à son client. C'est la différence entre le standard et le sur mesure.
- **Interprétation** : La mise à disposition gratuite d'un logiciel que l'on ne comprend pas sans l'aide d'un manuel, support payant. Un principe exploité largement par des entreprises comme Red Hat ou Apache.

- **Authenticité** : Il s'agit d'offrir un logiciel et fournir des séries de correctifs et mises à jour pour être certain qu'il est exempt de bugs, de failles de sécurité et certifié.
- **Accessibilité** : l'objectif est de pouvoir accéder à un service et ce, depuis n'importe quel terminal, fixe ou mobile, et garder en mémoire toutes les modifications effectuées par le client, Gmail, par exemple, offre ce style de service de messagerie disponible depuis tous les navigateurs internet.
- **Incarnation** : Le problème de la qualité fâche les pirates, car les copies, souvent de médiocre qualité visuelle et audio, ne permettent pas de profiter pleinement d'un produit numérique. Autrement dit, les clients sont prêts à payer la qualité d'une copie.
- **Mécénat** : Une rémunération basée sur le don est jouable si elle est bien présentée de manière sincère et si le service ou l'artiste propose une réelle valeur ajoutée. L'expérience récente très médiatisée de Radiohead, laissant les fans payer ce qu'ils souhaitent pour une copie gratuite est une excellente illustration, de la puissance du mécénat. Par ce biais, la valeur d'un téléchargement a atteint 3€. Il existe de nombreux autres exemples pour lesquels l'audience est prête à payer pour ce qu'elle apprécie.
- **Trouvabilité** : Quel que soit son prix, une œuvre n'a aucune valeur si elle n'est pas visible, les chefs-d'œuvres perdus n'ont plus aucun intérêt. Les comparateurs de produits comme Priceminister, Twenga ou Kelkoo génèrent du profit en partie en aidant leur public à trouver les produits et œuvres qu'ils aiment.

Dès lors, de nombreuses critiques concernant ce modèle apparaissent dans l'univers professionnel car en effet, le niveau d'exigence des clients obligent les sociétés à réviser leur modèle et cela, à moindre coût puisque les profits tendent vers le prix nul. L'économie du gratuit est néanmoins adopté par de plus en plus de compagnie, elle n'est plus un cas isolé appartenant à un secteur particulier.

Au contraire le modèle gratuit tente de se diffuser à tous les autres secteurs, pour comprendre ce phénomène, une étude de marché traditionnelle et des outils de bases peuvent aider à la détermination de son modèle économique.

### 3. L'étude du marché

Dans ce chapitre nous souhaitons aborder sous un angle plus générique des approches et des outils basées sur la théorie, relativement bien adaptées à l'internet sous réserve de petites modifications dans certains cas, pour entamer des réflexions sur le choix de son BM\*.

## a) Qu'est-ce qu'une étude de marché

Pour créer ou lancer un nouveau produit, ou encore pour adapter son activité à la demande ou à l'attente des consommateurs, une enquête bien menée permet de mesurer les risques et de savoir dans quelle direction aller.

La démarche n'est pas compliquée en elle-même, mais de nombreux obstacles peuvent déformer les résultats et aboutir à de fausses conclusions.

Du choix du mode d'enquête et du nombre de personnes à interviewer, jusqu'à l'élaboration et au mode de passation du questionnaire puis à l'analyse des données recueillies, voici les clés pour réussir chaque étape d'une étude de marché.

L'étude de marché est une étape fondamentale dans le processus de validation du projet. Elle est fortement conseillée dans la mesure où elle permet :

- de mieux connaître les tendances du secteur et les acteurs du marché (l'offre et la demande), de vérifier ainsi l'opportunité de se lancer et la viabilité du projet.
- de réunir suffisamment d'informations afin de fixer des hypothèses de chiffre d'affaires réalistes.
- de faire les meilleurs choix commerciaux pour atteindre les objectifs.
- de récolter des éléments concrets qui serviront à établir le budget prévisionnel.

## b) Les fondements d'un business models réussi

Les origines d'un BM\* bien réalisé remonte à l'étude de marché, même réalisée avec peu de moyens, il est le socle du projet. Avant de lancer un projet ou nouveau produit, une enquête bien menée permet de limiter les risques et de savoir dans quelle direction aller.

L'analyse du marché se réalise en quatre phases :

- **L'information est un des vecteurs de l'innovation.**  
Il est nécessaire d'être bien informé auprès des organismes publics (inter)nationaux. Leurs statistiques et analyses d'un secteur d'activité sont régulièrement mises à jour. Les publications spécialisées et internet sont également des sources d'information appréciables.
- **Le réseau de professionnel est la première étape de la communication.**  
Les conférences et forums professionnels constituent le meilleur moyen de rencontrer des experts qui côtoient au quotidien les acteurs du secteur convoité. Banquiers, investisseurs, experts-comptables, journalistes spécialisés, fournisseurs, etc., en connaissent tous les rouages. Par ailleurs des concours sont organisés pour les jeunes structures, dont les plus chanceuses se verront accordées une subvention appelée prêt d'honneur pour les aider.

- **Les tests sur une population ciblée sont déterminants.**

Une étude qualitative, souvent réalisée par les fondateurs, consiste à interroger au minimum une vingtaine de personnes, correspondant à la clientèle souhaitée. Ce questionnement permet d'enrichir la réflexion sur le positionnement, que viendront ensuite valider les actions ou non de commercialisation.

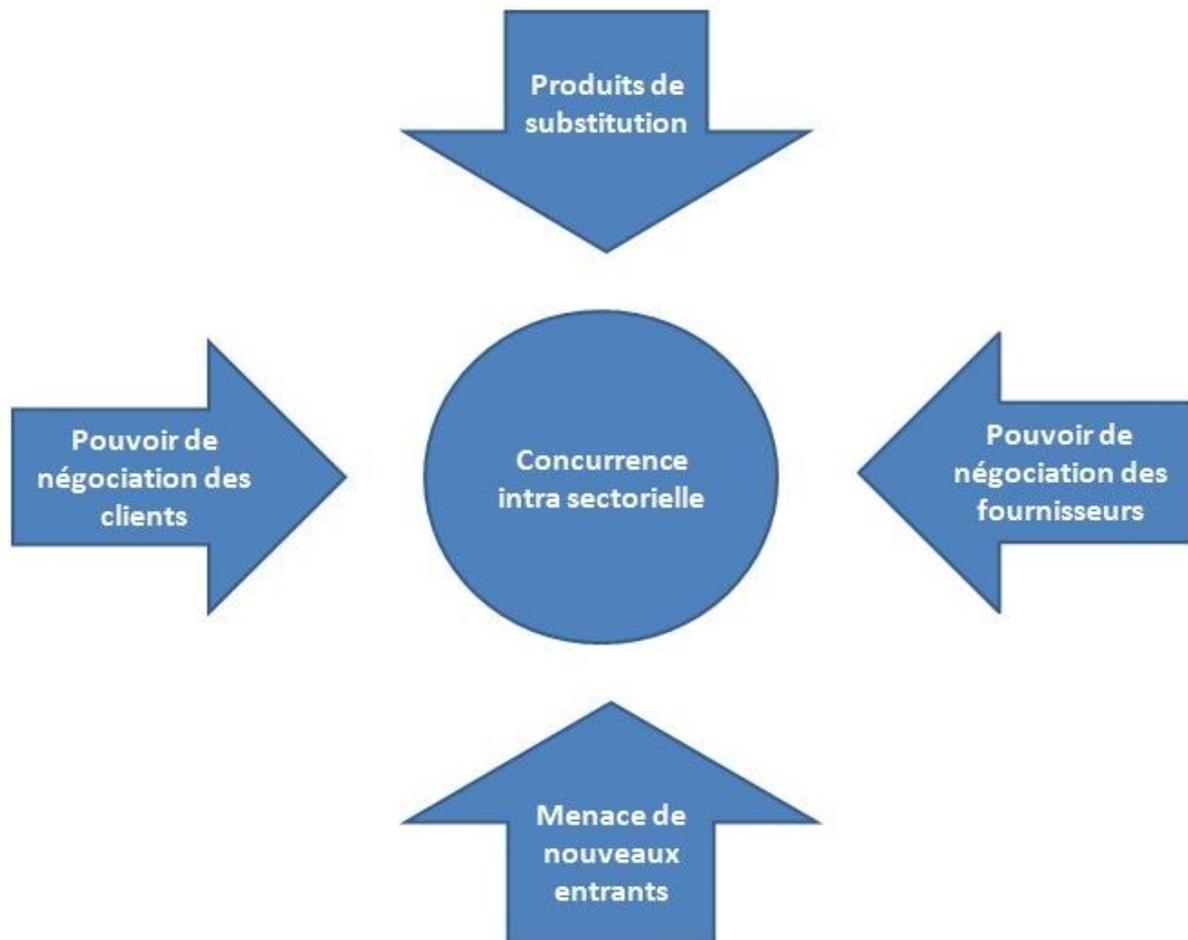
- **L'internet est une mine d'information dont il faut savoir tirer profit.**

Dans ce domaine la communication est omniprésente, les forums de discussion représentent l'un de ses vecteurs. Il en existe sur tous les sujets : les moteurs de recherche sont capables de trouver tous les « newsgroups » qui abordent la thématique ciblée.

Il peut être judicieux de participer à l'un d'entre eux ou de créer le sien. Ou bien poser une question spécifique par exemple : « Qui sait combien de pizzas sont livrées à domicile, en France, chaque année ? », des dizaines d'internautes y répondront. La publication d'un questionnaire sur les réseaux sociaux tels que Facebook est également une bonne approche, sans oublier, néanmoins, que les surfeurs du Net ne sont pas encore représentatifs de l'ensemble des consommateurs.

### **c) Le modèle de Porter adapté au Net**

Le célèbre modèle des forces de Porter est un outil d'analyse stratégique et commerciale permettant d'analyser l'influence de facteurs extérieurs sur l'entreprise ou sur une « Strategic Business Unit »\*, mais aussi de comprendre mieux la valeur, l'attractivité de l'entreprise et de son secteur. Il est adapté au secteur des NTIC, sous réserves d'adaptations que nous avons effectuées dans la suite.



**FIGURE 4 - LES CINQ FORCES DE PORTER**

Le modèle des cinq forces de Porter a été élaboré par le professeur de stratégie Michael Porter en 1979.

Il synthétise les facteurs influant sur la performance d'une entreprise par cinq forces :

- Le pouvoir de négociation des clients ;
- La menace d'entrants potentiels ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- La menace des produits de substitution ;
- l'intensité de la concurrence intra-sectorielle.

Le poids de ces cinq forces permet de déterminer la capacité des firmes en présence à dégager un profit. Si toutes les forces sont élevées, le profit possible sera limité. A l'inverse, si les forces sont faibles, il est théoriquement envisageable de dégager un profit important. Le point essentiel consiste donc à hiérarchiser ces forces de manière à déterminer quels sont les facteurs clés de succès dans

l'industrie, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel.

## d) Le pouvoir de négociation des clients

Sur internet, le pouvoir de négociation des clients n'est pas visible, en effet aucun client ne peut négocier en direct avec le site marchand d'un prix trop élevé comme il le ferait dans un magasin physique. En revanche, le niveau de concentration des clients, particulièrement élevé, leur accorde plus de pouvoir. Le pouvoir des clients est d'autant plus grand que les produits sont standardisés, ou qu'il existe des produits de substitution facilement disponibles (coût de changement de fournisseur bas). Et sur internet, les produits de substitutions proposés par les comparateurs de prix ne manquent pas.

**Le pouvoir des clients de l'internet est fort pour les raisons suivantes :**

- Ils sont concentrés,
- Les magasins de vente en ligne sont nombreux et dispersés,
- Il existe des sources d'approvisionnement de substitution,
- Le coût de transfert est faible et prévisible car le client change de boutique virtuelle fréquemment pour comparer,
- Il existe un réel challenge d'intégration de la part du marchand, il doit s'adapter aux normes en termes de sécurité (protocole https\*), moyens et modes de paiement, et enfin, ergonomie et design notamment à l'aide du caddie virtuel.

## e) Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Sur internet le terme de « fournisseur » a deux sens : les Fournisseurs d'Accès Internet (FAI\*) et les organismes qui procurent les produits. Cette faculté s'adresse ici aux fabricants.

La capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché (en termes de coût ou de qualité) a un impact direct et inversement proportionnel à celui des clients. Cette dynamique reste valable sur Internet, et ce uniquement pour les biens tangibles issus de l'industrie. Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte et des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement de fournisseur et donc le pouvoir de ceux-ci.

## f) La menace des produits de substitution

Les produits de substitution représentent une alternative à l'offre, ils ne font pas partie du marché. Il peut s'agir de produits différents répondant à un même besoin (ex : téléchargement MP3 / Disque compacts), soit de produits influant sur la demande (véhicules électriques / carburants). Les produits de substitution sont caractérisés par une élasticité croisée qui est positive. Une élasticité est le

rapport entre la variation de la demande et celle du prix pour un bien donnée, elle est en générale négative car lorsque le prix augmente, la quantité demandée diminue et réciproquement. Si l'on revient à l'exemple des véhicules électriques et ceux à carburant, lorsque le prix du baril d'essence augmente, la demande des véhicules électriques augmente. Dans les faits, l'augmentation du prix d'un bien provoque en conséquence l'augmentation de la quantité vendue du substitut.

### **g) L'intensité de la concurrence intra sectorielle**

Les concurrents luttent au sein de l'industrie pour accroître ou simplement maintenir leur position. Il existe entre les firmes des rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, de l'existence de barrières à l'entrée et à la sortie, du nombre, de la taille et de la diversité des concurrents, de l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits, etc.

### **h) La menace d'entrants potentiels**

La venue de nouveaux concurrents est influencée par les barrières à l'entrée, les investissements initiaux nécessaires, les tickets d'entrée, les brevets déjà en places, les normes, les mesures protectionnistes, l'image de l'industrie et des entreprises déjà établies, les barrières culturelles, les standards techniques, etc. Tous ces moyens rendent l'entrée plus difficile pour une nouvelle société.

### **i) Objectif et impact sur le business model**

L'objectif de ce modèle est d'identifier les facteurs clés de succès de l'environnement, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Pour cela, il est nécessaire de hiérarchiser les 5 forces, afin de déterminer quelles actions stratégiques doivent être menées en priorité.

Ce modèle a un impact très fort dans l'univers du numérique, en revanche le poids associé à chaque force a largement évolué. Par exemple, la menace de nouveaux concurrents est intense dans le monde du service. Les nouvelles technologies donnent naissance à des idées et des projets aboutis, susceptibles de se transformer un jour en entreprise. Ainsi, il est impératif de définir des facteurs clés de succès durables dans le temps et avancer constamment dans le sens des innovations.

Les entreprises devraient se montrer vigilantes par rapport aux évolutions majeures capables de profondément affecter le modèle. Je pense en effet à l'incidence que pourrait avoir certaines découvertes comme la télépathie sur le marché du téléphone mobile, ou encore de la téléportation sur le marché du transport. Le modèle des cinq forces reste donc l'outil fondamental de l'analyse de l'environnement stratégique.

A partir de ces cinq critères, nous pouvons dresser un bilan de l'entreprise, la positionner et lui donner un avantage. Une analyse rigoureuse peut donc être effectuée, mais pour être tout à fait pertinente, elle doit prendre en compte certains aspects tel l'humain, le social, qui permettent de

mettre en confiance l'internaute et l'accompagner jusqu'à la finalisation de la vente. C'est donc le passage de la théorie à la pratique que nous tenterons d'aborder au cours du chapitre suivant.

## 4. Les techniques de vente en ligne

### a) Enjeux des techniques de vente

Les techniques de vente en ligne sont particulières puisqu'elles ne se manifestent plus par un échange avec un intermédiaire humain, le vendeur, mais avec un site marchand. La mise en confiance est donc différente mais elle passe par de nouveaux facteurs, tout aussi humains.

Il s'agit un acte de communication entre l'acheteur et un site qui propose le plus souvent un produit associé à de nombreux critères : un prix, une remise attractive, un code promotionnel en périodes de fêtes, plusieurs méthodes de paiement, des frais de port, des protections pour les acheteurs ou encore des appréciations sur les vendeurs. Tous ces aspects réunis constituent un dialogue invisible entre la boutique virtuelle et son client. Lors de cet échange, le site tente de diminuer la tension du consommateur (surtout quand le montant est important, risque d'arnaque) pour parvenir à un accord et à la réalisation de la vente.

### b) Les approches psychologiques

La vente en ligne progresse, le phénomène se démocratise, l'internet a volé la vedette aux vendeurs traditionnels à l'aide des approches basées sur la psychologie humaine suivantes :

- BESOIN : bien-être, estime, sécurité, orgueil, intérêt, nouveauté ;
- PICASSO : pratique, innovation, considération, avidité, sécurité, sentiment, orgueil ;
- SABONE : sécurité, affection, bien-être, orgueil, nouveauté, économie ;
- SIC-SIC : sécurité, intérêt, confort, sentiment, innovation, considération ;
- SONCAS : sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie ;
- AIDA : attentionné(e), intérêt, désir, achat.

### c) Les 4 étapes du déroulement d'une vente en ligne

Une vente en ligne se décompose en 4 étapes, d'égale importance et réalisées dans un ordre précis qu'il est impossible de modifier.

#### Etape 1 - Introduction, mise en confiance

Un client qui n'est pas mis en confiance risque d'être sur ses gardes, et avoir peur d'acheter à partir d'un site non sécurisé. Les sites d'arnaques sont fréquents, il aura donc tendance à acheter à partir de site de grandes marques, bien détaillés et sur lesquels il aura déjà effectué des achats. (Fnac.com, Carrefour online, eBay, etc.)

## **Etape 2 - Recueil des besoins dans le panier virtuel**

À partir de différentes pages produits visitées, le client compare, sélectionne des articles et se constitue un panier.

## **Etape 3 - Inscription du client**

Il s'agit d'une étape facultative si le client possède déjà un compte sur le site marchand.

## **Etape 4 - Finalisation de la vente**

La conclusion de la vente arrive naturellement une fois les 3 étapes précédentes réalisées. C'est la plus facile des 4 étapes. Un fois décidé, toute l'attention de l'acheteur se porte sur les détails de la transaction à travers notamment la saisie des adresses de facturation et de livraison.

Ce chapitre illustre les enjeux et techniques de vente destinés aux sites marchands d'un point de vue pratique. Il prend en compte le facteur humain, trop souvent délaissé. Cependant, la vente à distance constitue une seule des nombreuses sources de financement éventuelles, la prochaine partie tente d'expliquer les différentes origines du chiffre d'affaire en ligne.

## **B. Les sources de financement**

Le business model est l'étape primordiale avant de lancer un projet commercial quel qu'il soit. Un site Internet, à moins qu'il s'agisse d'une page personnelle avec pour seule ambition de recevoir quelques visites par an, répond au besoin de rentabilité.

Le business model est une étude qui vient avant même le business plan. Le business plan définit un projet, en décrit le potentiel, les investissements nécessaires, les clients et tente de prévoir les délais de rentabilité alors que le business model se contente de définir une stratégie globale sans rentrer dans les détails : Quel principe faut-il adopter pour gagner de l'argent ?

Le monde de l'Internet étant encore récent, les business models doivent encore faire leurs preuves. Voici néanmoins les modèles qui semblent les plus prometteurs.

### **1. Le site marchand**

C'est le business plan le plus simple à comprendre, même s'il n'est pas forcément le plus évident à mettre en œuvre. Il s'agit en fait d'une adaptation de la boutique vers le monde en ligne. La vente peut se faire avec des prix fixes ou avec des prix dynamiques, par exemple sous forme de ventes aux enchères. Les différentes déclinaisons possibles sont : marchand virtuel proposant des produits traditionnels ou spécifiques (Amazon fait partie de cette catégorie), l'adaptation d'une offre de Vente

par correspondance (VPC) au monde en ligne (La Redoute), l'ouverture d'une boutique en ligne pour compléter une chaîne de magasins (FNAC). On peut remarquer également que certains fabricants se mettent en ligne et font de la vente en direct au mépris de leur réseau de distribution (CompaQ). C'est une politique qui comporte certains risques évidents.

## 2. L'affiliation

Il s'agit d'une déclinaison du site marchand et une version en ligne d'un réseau de distribution, une grande surface par exemple. L'affiliation consiste à créer un réseau de revendeurs sur une même plateforme, le marchand affilié peut ainsi déléguer la tâche de promouvoir ses produits et son enseigne. Il s'agit d'offrir davantage de visibilité en échange d'une commission, qui varie très fortement en fonction de la catégorie du produit. Pour les produits high-tech, les commissions sont très faibles, de l'ordre de quelques pourcents, elles peuvent atteindre la moitié du prix de vente pour les biens culturels.

Toute la logistique, que ce soit la facturation, l'encaissement ou l'expédition, reste à la charge du site marchand affilié. Les différentes déclinaisons de l'offre que l'on peut citer sont : l'échange de visibilité, le paiement au clic ou à la commission.

Les plus grands sites construits sur ce principe sont Amazon, Kelkoo ou encore Twenga, le dernier né dans le domaine des comparateurs de prix, il adopte un modèle atypique de paiement à la commission contrairement aux autres « shopbots »\* qui génèrent leurs résultats selon le coût par clic (CPC\*) payé par les marchands.

## 3. La facturation à l'usage

Ce modèle repose sur le principe d'accessibilité aux ressources. Le client paie pour chaque minute où il utilise le service ou pour chaque document accédé. Ce principe est celui utilisé par Skype dans son modèle payant entre un téléphone portable équipé de l'application et d'une connectivité Wifi, le client peut alors appeler à moindre coût et ce, quelque soit la zone géographique où il se trouve.

## 4. La souscription

C'est l'adaptation à Internet du principe de l'abonnement aux revues. Le client souscrit pour accéder au site pendant une période donnée. Ce modèle n'est efficace que si les documents présents dans la partie payante du site, généralement protégée par mot de passe, présente une vraie valeur ajoutée par rapport aux documents librement accessibles. Ce principe est utilisé par les sites classés X et commence à être exploité par d'autres sites à contenu de forte qualité (journaux).

## 5. La publicité

Le modèle le plus connu et le premier qui vient à l'esprit quand on parle de rentabilité d'un site. L'idée de base est de générer le maximum de trafic sur un site afin de pouvoir vendre de l'espace publicitaire. Le site se rapproche ainsi des médias traditionnels tels que radio et télévision. Ce modèle est très difficile à mettre en place, le problème majeur consiste à délivrer des informations et des services, gratuits et sans cesse renouvelés, à ses visiteurs dans l'objectif de drainer de plus en plus de monde. L'augmentation du trafic impliquant d'ailleurs une augmentation des ressources techniques nécessaires et donc une hausse des frais. Plusieurs voies possibles: portail généraliste (Yahoo!), portail personnalisé (My Yahoo!), portail spécialisé adressant une audience très ciblée, paiement des visiteurs/usagers en échange de leur venue, offres gratuites (Multimania) ou encore offres à tarif réduit où le site marchand propose ses produits à très bas prix dans l'espoir de recouper les pertes par la publicité.

## 6. La communauté

Le site cherche à construire une communauté de personnes partageant les mêmes intérêts. La viabilité du concept repose sur la loyauté de l'utilisateur plutôt que sur leur nombre. Les retours se font par l'apport des membres de la communauté. Ces apports peuvent prendre diverses formes: monétaire ou autre (apport de connaissance, dons matériels, échange de connaissances).

## 7. La place de marché

La place de marché est le lieu d'échange et de rencontre entre les acheteurs et les vendeurs. Le but du site est donc de mettre en relation les deux groupes en fonction de leurs besoins spécifiques, la rémunération se faisant sous forme de commission, fixe ou variable, sur les ventes. Quelques exemples de possibilités: ventes aux enchères (eBay), petites annonces (le vendeur paie la publication), les ventes aux enchères inversées (l'acheteur fait une offre que le vendeur est libre de refuser), agent de recherche (un robot parcourt Internet à la recherche de la meilleure offre), galerie marchande virtuelle (plusieurs boutiques sont sur le même site et chaque vendeur paie son "emplacement" en échange de services gérés par le site comme le paiement sécurisé), achat de groupe (letsbuyit.com).

Des sources de financement multiples et variées existent sur Internet, les entreprises du net cherchent le plus souvent à combiner ces points de manière à réaliser un chiffre d'affaire multi-canal. L'objectif consiste à équilibrer son business model, le rendre plus fort, et lui permettre de s'adapter en cas de nécessité. Dans cette logique, où la compréhension des clients est au cœur des préoccupations, les sociétés exploitent des résultats issus de l'analyse et optimisent sans cesse leur système pour gagner en visibilité.

## C. Les services d'optimisation et de communication

### 1. Le référencement et les techniques d'optimisation

#### a) Le référencement naturel

##### (1) Les 5 étapes préalables à l'optimisation de son référencement

Chaque société se doit d'aborder son optimisation en fonction de ses besoins et caractéristiques. Un référencement est unique et sur mesure s'il vise des résultats décisifs.

Une stratégie de référencement implique de se lancer dans un travail de longue haleine. Le succès de l'opération dépend en grande partie de la définition de la tactique pour aborder le marché. Pour éviter des départs trop précipités et des actions d'optimisation peu adaptées, il convient de se poser les bonnes questions. Cinq points doivent être passés en revue avant même la conception du cahier des charges.

#### **Préciser la cible visée**

Lors du référencement, il ne s'agit pas d'attirer à tout prix du trafic en masse. Il est nécessaire de filtrer pour obtenir une clientèle qualifiée. Plus la société se situera sur un marché de niche, plus son référencement en sera facilité. Une fois la cible déterminée, les mots clés pourront s'adapter. Par exemple, une approche en BtoB\* sera différente d'une approche en BtoC\* : la sélection des mots clés sera complètement différente. De la même manière, si la cible est jeune, il est possible d'utiliser le langage SMS.

#### **Choisir les données à mettre en avant**

Le référencement n'est rien d'autre qu'un outil de mise en avant des produits ou services du site directement sur les moteurs de recherche. Il est donc impératif de choisir les mots clés exposant le mieux son métier. Pour ce point, la société devra détailler le descriptif de son activité. C'est également le moment de lister les produits contenus dans la base de données ou encore les descriptions.

#### **Préciser les contours de l'image à donner**

Ce point permettra de visualiser les priorités de l'entreprise. En clair, définir les mots clés sur lesquels il est absolument nécessaire de se positionner. Dans le même temps, le message proposé aux internautes sur les moteurs doit être également adapté. Le taux de clic dépend en général entièrement de ce texte d'annonce. Une vitrine qu'il convient donc de soigner tout particulièrement.

Il est également intéressant de connaître le laps de temps laissé pour obtenir les résultats. En effet, si le site a un caractère saisonnier, l'achat de mots clés peut combler une opération débutée en retard. La mise en place d'une opération de référencement naturel peut prendre du temps et l'indexation dans les moteurs dure toujours quelques mois.

## **Planifier les ressources en interne**

C'est-à-dire connaître les moyens qui pourront être mis en œuvre dans le référencement : savoir si le site aura besoin d'une refonte totale ou partielle pour devenir accessible par les robots de recherche, si un contenu spécifique devra être rédigé, et si l'architecture et l'ergonomie sont adaptées aux besoins.

L'adéquation des pages du site est un chantier important mais une fois achevée, le travail n'est pas fini. Le suivi et l'adaptation de ses positions deviennent des tâches quotidiennes qui peuvent vite monopoliser une grande partie du temps consacré au référencement. L'entreprise peut décider de former une équipe à cette tâche.

## **Regarder et s'inspirer de la concurrence**

Le niveau d'intensité de la concurrence définit la complexité pour se positionner. Plus les sites seront nombreux sur un mot clé, plus il sera difficile de se placer dans les premiers résultats et de garder sa position. Le suivi de son avancement dans les moteurs de recherche ne suffit pas. Il est primordial d'assurer une veille permanente sur ses concurrents et sur les nouveaux entrants. Une veille qui permet de connaître leurs mots clés prioritaires et les moyens utilisés pour ressortir dessus.

## (2) L'Art du Référencement Naturel dans Google

Pour une entreprise ou une institution, être présent sur Internet n'est plus l'enjeu, il faut maintenant être visible, pour tirer véritablement profit de l'essor de l'Internet qui compte aujourd'hui plus de 36 millions d'internautes, rien qu'en France.



**IMAGE 3 - LE REFERENCEMENT NATUREL SUR GOOGLE**

La visibilité sur Internet est indissociable d'un bon référencement naturel dans les moteurs de recherche, première porte d'entrée sur le Web utilisée par 99,2% des internautes selon Abondance, site spécialisé dans ce domaine.

Le trafic en provenance des moteurs représente de 20% à 40% de l'audience d'un site web, ce qui fait du référencement naturel, une action stratégique, à intégrer dans tout business model sur Internet. A ne pas confondre avec les liens sponsorisés, le référencement naturel permet de bénéficier du trafic naturel, gratuit, des internautes sur les moteurs de recherche et génère en moyenne 2 fois plus de trafic que les liens sponsorisés.

Le référencement est une expertise pour moitié technique, pour optimiser le site et le rendre accessible, et moitié marketing pour la bonne définition des mots clés et la mise en adéquation des besoins des internautes avec les contenus et services proposés sur le site.

Principale source de trafic naturel, il offre également les meilleurs coûts d'acquisitions visiteurs et taux de transformation de visiteurs en clients.

L'approche de 1<sup>ère</sup> Position défend une démarche en amont, l'intégration du référencement naturel lors de la création ou la refonte du site afin de pouvoir respecter les critères W3C, d'accessibilité et d'ergonomie.

L'approche uniquement technique (ou logicielle) en référencement naturel est une erreur et ne marche pas longtemps, tout comme l'approche trop marketing passe à coté de critères pourtant essentiels dans cet art qui consistent non seulement à positionner un site mais également à transformer l'audience en visiteurs qualifiés.

Le référencement naturel est à intégrer le plus tôt possible avant le développement ou la refonte d'un site web pour éviter d'être tenté d'avoir recours aux astuces et rustines qui sont à bannir pour ne pas être bannis à son tour, on parle alors de blacklistage et de spamdexing, le spam dans les moteurs.

La démarche en référencement naturel est le gage de la pérennité des positions obtenues dans les moteurs de recherche, au-delà des positionnements, c'est aussi le moyen d'être toujours en accord avec les attentes et les besoins des internautes, pour y répondre.

## (3) Le PageRank de Google – une mesure de visibilité

Le PageRank peut paraître mystérieux pour l'internaute qui découvre ce terme. Pourtant, il verra rapidement que cette notion est capitale dans l'algorithme de Google, et donc dans le classement des pages.

A l'origine, le PageRank est un critère mathématique permettant de mesurer la popularité d'une page sur le web. Plus il est élevé, plus la page est censée être populaire (et donc intéressante pour l'internaute). Le PageRank (ou PR\*) est l'un des éléments pris en compte par Google mais ce n'est pas le seul, il en existe sûrement plus d'une centaine.

Mais le PageRank est également utilisé par Google dans tout son processus. Ainsi, un site ayant une ou plusieurs pages au PageRank élevé aura beaucoup d'avantages. Il sera indexé plus souvent, et donc ses mises à jour seront rapidement disponibles dans Google. Également, il pourra disposer de pages dynamiques indexées ce qui ne serait pas le cas si son PageRank était plus faible. Enfin, il sera classé en tête de sa catégorie dans l'annuaire de Google.

Le PageRank est « un champion de la démocratie », d'après Google : il profite des innombrables liens du Web pour évaluer le contenu des pages Web et leur pertinence vis-à-vis des requêtes exprimées. Le principe de PageRank est simple : tout lien pointant de la page A à la page B est considéré comme un vote de la page A en faveur de la page B. Toutefois, Google ne limite pas son évaluation au nombre de « votes » (liens) reçus par la page, il procède également à une analyse de la page qui contient le lien. Les liens présents dans des pages jugées importantes par Google ont plus de poids, et contribuent ainsi à « élire » d'autres pages.

Les sites qui se distinguent par leur qualité sont affectés d'une valeur PageRank plus élevée, et Google en tient compte lors de chaque recherche. Par ailleurs, Google complète l'évaluation PageRank par des mécanismes évolués de correspondance de texte. Google ne se contente pas de compter le nombre d'occurrences d'un terme de recherche dans une page : il examine différents aspects du contenu de cette page (et du contenu des pages liées à celle-ci) afin de déterminer si elle correspond à la requête d'un internaute.

### **b) Le Référencement payant**

Le référencement payant consiste en l'achat de liens sponsorisés. On parle aussi de campagnes de liens sponsorisés ou commerciaux.

Le lien payant s'entend par opposition à la notion de « lien naturel » ou « référencement naturel ».

Le référencement naturel résulte du classement d'une page ou d'un site dans les résultats d'un moteur de recherche, au regard des caractéristiques intrinsèques de cette page ou de ce site. Le contenu de la page, sa structure et sa popularité sont les principaux critères pris en compte par les moteurs de recherche dans leur algorithme de classement dit « naturel ».

Le lien payant, quant à lui, est le résultat d'un achat de mots clés via une plateforme de gestion publicitaire. La plus connue d'entre elle est Google Adwords sur laquelle il est possible de mettre en place des liens payants sur le moteur Google. Yahoo permet également de gérer des campagnes de liens payants via sa plateforme Yahoo Search Marketing.

Les liens commerciaux apparaissent soit sur le côté droit de la page de résultats des moteurs, soit au dessus des résultats de recherche naturels. Un système d'enchères détermine la place des liens payants. En effet, pour chaque clic effectué par l'internaute, l'annonceur fixe une enchère, ou coût par clic (CPC), qui déterminera la position de sa publicité dans la page de résultats par rapport à ses concurrents.

Les enchères des liens payants varient en fonction de différents facteurs: la performance des mots clés, leur temporalité, leur degré concurrentiel... Dans la mise en place d'une campagne de liens payants, il faut se fixer des objectifs en termes de nombre de visiteurs et en termes de transformations, autrement dit d'actions effectuées par les internautes : l'achat d'un produit, une demande de devis, l'inscription à une mailing-liste peuvent constituer des objectifs intéressants à analyser.

Des agences de référencement proposent leur service pour aider à analyser les performances des liens payants et à calculer le retour sur investissement.

## 2. Le marketing sur internet

### a) Qu'est-ce que le Marketing viral

Le marketing viral est une forme de publicité pour laquelle le consommateur participe à sa diffusion. Le développement d'internet et la démocratisation du haut débit ont permis à se phénomène de grandir et de devenir l'un des principaux moyen d'associé un public à une marque.

#### (1) La définition

Le marketing viral résulte de la volonté d'une entreprise à se faire connaître et à améliorer son image ou celle de ses produits auprès d'un public ciblé.

Ce qui caractérise ce type de marketing est le fait que les consommateurs visés deviennent les acteurs de la diffusion du produit. Les internautes sont donc à la fois les acheteurs potentiels et les représentants de la marque. C'est en envoyant à leur réseau de connaissance, leurs exploits, leurs divertissements ou simplement leurs intérêts face à un produit qu'ils augmentent la notoriété de l'entreprise.

Trois grands avantages se distinguent alors : le coût de l'opération est bien souvent plus avantageux que celui d'un marketing direct, la propagation du message souhaité par l'entreprise s'effectue de façon plus rapide et enfin la marque se dote d'une réputation plus positive puisque le consommateur s'approprie le produit sans que celui-ci y soit contraint.

D'un point de vue lexicologique, la Commission de Terminologie donne à ce marketing la définition suivante : « Technique marketing reposant sur la transmission de proche en proche, par voie électronique, de messages commerciaux ». Nous remarquons alors qu'elle n'utilise pas les termes de marketing viral et de marketing de propagation, préférant introduire de façon sous-entendue l'expression « de bouche à oreille » électronique\*.

## (2) La méthode

Il est indispensable de distinguer deux catégories de marketing viral.

Le marketing viral exponentiel qui se caractérise par une propagation très rapide d'un contenu original. Le message, le produit ainsi que le type de diffusion, se distinguant des autres, sera transmis plus facilement.

Le marketing viral massif, basé sur le publipostage ou le spam. Celui-ci consiste à créer une base de données selon les critères du produit, puis à l'envoyer grâce à un courriel écrit ou visuel, pouvant être accompagné d'une pièce jointe ou d'un lien.

Le martelage répétitif de la marque permettra de créer chez le consommateur un besoin et donc l'envie d'obtenir ce produit. La différence entre le publipostage et le spam se situe au niveau de l'accord des destinataires : pour le premier cas les internautes ont donné leur accord pour recevoir ces publicités, ce qui n'est pas le cas pour le spam.

## (3) Les étapes du marketing viral

La communauté des professionnels du marketing via internet définit 8 étapes fondamentales à la construction d'un projet.

1. Concevoir le produit, le service à promouvoir.
2. Appréhender une niche. Cibler les milieux concernés par tel ou tel produit ou services.
3. Déterminer les facteurs de motivation et d'amplification. Le réseau qu'offre internet permet une communication directe et rapide. Les partenariats « gagnants gagnants » sont beaucoup plus simples à édifier sur le Web.
4. Le message d'accueil. Il est primordial d'optimiser dès le premier échange l'objet de la démarche. La « landing page » en anglais, ou page d'atterrissage, permet de définir ce qui est recherché aussi bien par l'internaute que par l'entreprise (inscription à un bulletin d'information, achat rapide, ...)

5. Le support. Pour promouvoir, il est essentiel de bénéficier du meilleur outil de communication. Affiches publicitaires, petites annonces, sites internet ou encore buzz\* permettent une diffusion en adéquation avec le public convoité.
6. Adapter le lieu et le timing. La concurrence envisage-t-elle une autre opération en même temps ? Les consommateurs seront-ils aptes à recevoir le service proposé dans le contexte actuel ?
7. Définir les vecteurs de la communication (facilité d'usage, visibilité du produit). Les réseaux sociaux via le web permettent un échange très rapide et massif mais toute déviance serait problématique et sans contrôle.
8. Calculer les bénéfices de la campagne publicitaire. Une bonne opération de marketing viral (par exemple sur internet) sera facilement quantifiable selon le nombre de visiteurs. Il est possible de vérifier si le public recherché correspond au public intéressé. L'impact de la campagne en cours peut être observé et celle-ci peut être modifiée et étendue si le besoin s'en fait sentir.

## (4) Les exemples

Les exemples les plus représentatifs du marketing viral et de son impact sur la population :

- Aux Etats-Unis :
  - **Budweiser et leur « Whassup »** : Cette publicité a donné lieu à de nombreuses reprises notamment à des chansons ou encore dans la rue certains reprenaient ces mêmes paroles.
  - **Projet Blair Witch** : C'est un film d'horreur à très petit budget, pourvu de moyen simple mais qui, par son concept original (une réalisation par caméra amateur), à permis de récolter une très large audience.
  - **Gmail** : C'est un exemple caractéristique de l'impact du marketing viral. L'adhésion à ce service ne se fait que par une invitation d'un membre déjà inscrit. Le fait que ce n'est que par le biais d'un certain réseau que ce service est proposé, crée une envie supplémentaire pour l'internaute d'adhérer à cette messagerie. Le sentiment d'exclusion crée l'envie.
- En France :
  - **Volvo** : Avec Le Mystère de Dalarö : pour le lancement de la nouvelle voiture un court métrage à suspens a été réalisé afin d'obtenir toute l'attention du téléspectateur.
  - **Axe** : Grâce aux slogans et aux publicités originales, cette marque a pu augmenter ses ventes. Le personnage principal est un homme ordinaire, ce qui permet une plus forte identification du public masculin visé.

- **The Dark Knight** : Le dernier Batman, ce film bénéficie d'une publicité virale extrêmement forte, puisque 37 sites internet, ayant pour objet l'univers de Gotham City, ont été créés. Cette campagne publicitaire eut pour but principal la création d'un réseau de sites sur les enseignes de Gotham City, ville où évolue le héros, afin de la rendre réelle dans l'esprit de l'internaute. Ces sites vont de celui du Joker ou encore de la campagne de Harvey Dent, candidat au poste de Maire de Gotham ; à celui de la plus vieille église de la ville ou bien d'une pizzeria.
- **Free** : Avec son site crétin.fr, il invite les internautes à poster ses propres vidéos. De plus chaque personne mettant en ligne une vidéo se connecte (adresse mail, n° de téléphone) ce qui permet par la suite à la marque de l'avertir de la sortie d'un nouveau produit.

### b) Comment développer son image de marque habilement

Quels en sont les fondements et les dernières tendances ? Qui sont les acteurs du marketing viral ? Quels outils peuvent être employés ?

#### (1) Décrire les objectifs avec exactitude

Le marketing viral se présente sous divers aspects, même si le plus utilisé est probablement la vidéo. En revanche, il peut apparaître sur des bandeaux publicitaires, un jeu multimédia ou encore un site qui organise un événement particulier.

Un envoi très limité, au moins cinq destinataires, parfois suffit à déclencher le dispositif viral.

Avant de se poser la question du choix du format, le publicitaire passe par la définition de la cible qu'il désire atteindre par sa campagne car celle-ci peut coûter aussi cher qu'une campagne classique. Mais d'autres annonceurs utilisent très peu de moyens pour justement mettre en avant ce fait lors du processus. A chaque style de campagne : acquisition d'une image forte, d'un lancement de produit, d'une volonté de constituer une base de clients, etc. correspond un dispositif adapté : un concept participatif\*, ludique, etc.

Les objectifs sont déterminés à travers des indicateurs comme le nombre de vues, de visiteurs, de dispositifs partagés, d'adresse e-mail récoltées... Ainsi, il faut dès le début prévoir des méthodes pour mesurer l'efficacité de la viralité au même titre qu'une campagne publicitaire classique. Il est indispensable de mettre en place un partenariat avec les systèmes de partage. De plus, « une solution de tracking\* est un moyen pour les internautes de retrouver l'annonce rapidement », suggère Arthur Kannas\*, président du groupe Heaven. Pour être viral, « le dispositif doit être envoyé par une personne à au moins cinq autres », annonce Grégory Pouy\*, directeur stratégie et communication chez Vanksen.

Par ailleurs, la maîtrise du résultat immédiat de la campagne virale est complètement aléatoire, il faut tenir compte du fait qu'elle reste en ligne longtemps et positionne la marque sur le long terme.

### (2) Trouver les moyens de viraliser la publicité

Les difficultés techniques doivent être évaluées pour permettre de partager une annonce. Il faut donner les clés à l'internaute lui permettant de transmettre à son tour le contenu, facilement, à son réseau. C'est le rôle du code permalien\* ou de l'embed\* pour la vidéo. Le permalien\* désigne un lien vers une adresse fixe pour visionner la vidéo ou le contenu. L'embed\* est un code qui permet d'ajouter la vidéo sur un blog.

Dans ce but, il est nécessaire de clarifier au maximum le texte des liens, préciser « Envoyer à un ami » peut s'avérer utile pour la compréhension, comme c'est souvent le cas sur un mini-site, dans un jeu ou un e-mail. Précurseur, Hotmail, en 1998, réussit à persuader par e-mail des millions de clients d'utiliser sa messagerie électronique gratuite.

Pour bâtir une publicité virale, il est indispensable de prévoir à l'avance une infrastructure solide pour supporter le trafic de la campagne dont on ne connaît jamais à l'avance les impacts. Concrètement, les serveurs doivent supporter la charge en cas de réussite, car le phénomène viral entraîne un pic de trafic. L'utilisation du serveur étant facturée à la société, il faut limiter les frais et les mauvaises surprises par le biais d'une clause contractuelle éventuellement, sans quoi la facture peut rapidement monter à quelques milliers d'euros.

### (3) Choquer, étonner, faire rire...



**IMAGE 4 - CAPTURE D'ECRAN D'UNE VIDEO VIRALE MONTRANT LA TRANSFORMATION DU MAÏS EN POP CORN GRACE AUX ONDES DE TELEPHONES PORTABLES. REALITE OU CANULAR ?**

Il n'y a pas de recette magique, les facteurs psychologiques comme l'humour, l'extrême, les canulars, les parodies, les performances, les célébrités sont davantage employés pour convaincre. La prudence est toutefois de rigueur car les limites de la bienséance sont très vite atteintes, à moins de le faire avec justesse. Par exemple, le geste de Zinedine Zidane a entraîné le succès de la chanson « Coup de boule », single écrite et chantée par les frères Sébastien et E. Lipszyc\*, qui dirigent une firme

s'appelant La Plage. Par ailleurs, il est possible de jouer avec l'ambiguïté en poussant l'internaute à se demander si ce qu'il voit est vrai ou pas (voir l'exemple ci-dessus).

Les personnes ciblées doivent se représenter dans les situations illustrées. La personnalisation est le facteur de viralisation clé. Cela équivaut par exemple à incorporer le nom d'une personne dans la création. Il est tout à fait envisageable de placer le visage d'un ami, en trois dimensions, dans une vidéo.

D'un point de vue créatif, il faut miser sur une idée qui fait réfléchir et favorise les échanges et la communication bien sûr, par exemple un jeu à plusieurs. A ce titre, une compagnie aérienne a proposé un jeu où, si l'on trouvait cent personnes pour remplir un avion, on partait gratuitement. Par contre, proposer un cadeau à la clé n'est pas une condition mais un facteur d'attrait supplémentaire. Les jeux ou compétitions sur mobiles, qui réalisent un classement des scores, suscitent un intérêt grandissant.

Dernier point, le temps de navigation, relativement réduit, ne permet pas la diffusion de trop longues idées. Un format court est donc privilégié. Par ailleurs, insérer une vidéo dans un support peut accroître les probabilités d'être transféré car son contenu est inédit.

### (4) Faire passer le message

D'après Arthur Kannas\*, « la capacité d'une publicité virale à livrer le message de l'annonceur est un indicateur d'efficacité ». Autrement dit, on ne peut mesurer l'impact de diffusion d'un message qu'en le testant.

La signature d'une marque est généralement cachée au bénéfice de l'effet viral et de la qualité de la création. Il est envisageable de ne pas signer sa création virale, mais il est indispensable d'identifier ses créateurs avant la fin de la campagne pour pouvoir en tirer les bénéfices.

Mais la publicité connaît parfois des échecs marquants, la campagne « Pop corn », effectuée pour le compte de Cardo, la marque d'oreillettes bluetooth, n'a pas été aussi bénéfique que prévu car le contenu vidéo a dépassé la notoriété de l'enseigne. Il est imprudent de tenter de se faire un nom à l'aide des effets néfastes pour la santé d'un produit. Elle présente des grains de maïs se convertir en pop corn sous l'effet des ondes émises par des téléphones portables.

En revanche, Diet Coke et Mentos ont réalisé une vidéo virale, très efficace car elle surprend tout en multipliant les références aux deux marques à l'image. L'expérience, basée sur une réaction chimique, provoque un jet puissant si l'on introduit un bonbon Mentos dans une bouteille de Diet Coke.



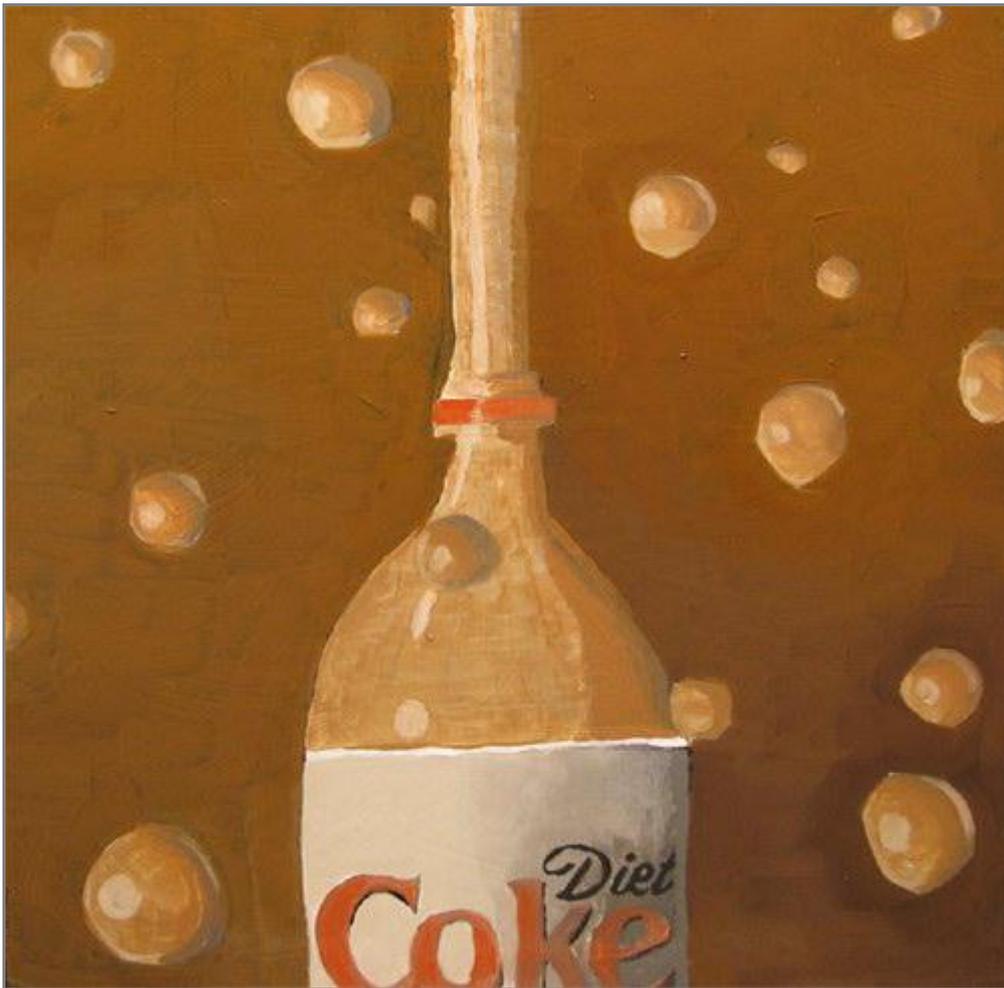
**IMAGE 5 - CAPTURE D'ECRAN DE LA VIDEO VIRALE REALISEE POUR LE COMPTE DE DIET COKE ET MENTOS. D'UNE DUREE DE MOINS DE TROIS MINUTES, ELLE A ETE VUE PLUS DE HUIT MILLIONS DE FOIS SUR YOUTUBE.**

Concernant l'envoi massif d'emails, les nouvelles messageries intègrent des systèmes avancés pour la détection des spams\*. Ces méthodes provoquent un effet négatif sur l'image de marque de l'annonceur, la vigilance est donc recommandée en cas d'utilisation de cette approche.

Dans un premier temps, il est nécessaire de définir les canaux sur lesquelles le message viral doit circuler. Une fois cette réflexion faite, le message viral est émis. La prise de conscience est à retardement, c'est-à-dire qu'à un moment donné complètement aléatoire, le phénomène explose et prend de l'ampleur. Les personnes touchées tenteront d'essayer de reproduire les expériences originales en ajoutant parfois même leur touche personnelle qu'ils diffuseront, ils valideront ainsi de la légitimité du concept. Cet effet particulièrement bénéfique provoque une augmentation dramatique de la popularité du phénomène et ainsi de la (ou des) marque(s) qui se cachent derrière.



**IMAGE 6 – LA VOITURE DE DEMAIN, A 100% ECOLOGIQUE.**



**IMAGE 7 – UNE ŒUVRE SOIGNEE SANS DOUTE REALISE PAR UN ARTISTE DOTE D'UN GRAND TALENT**

### (5) Communiquer sur l'existence du dispositif viral

Cette nouvelle forme de marketing n'est pas pour autant moins coûteuse qu'une campagne de bannières plus traditionnelles. Au contraire, cette méthode s'est généralisée dans les grandes entreprises et nécessite tout autant, si ce n'est plus, d'énergie que les approches conventionnelles.

Malheureusement, un concept extraordinaire ne suffit pas. La communication joue un rôle très précieux dans la diffusion du concept. Pour ce faire, il faut organiser des événements, regrouper une communauté particulière, comme celle des blogueurs\*, et de leur offrir l'exclusivité de la campagne en échange d'un article de presse.

Enfin, impliqués dans le concept avant le grand public, les employés d'une société peuvent également jouer en faveur de la viralité de la publicité.

## III. Les business models réussis : les facteurs clés de succès d'un business model

Même si généraliser se révèle dans de nombreux cas délicat, ce chapitre tente de qualifier ces Business Models victorieux à travers la mise en avant et la hiérarchisation de plusieurs facteurs clés de succès, sans doute caractéristiques et révélateurs de la stratégie adoptée. Ainsi, l'ordre des thèmes n'est pas laissé au hasard, il est le fruit d'une réflexion, à mon sens, sur l'importance des points suivants.

### A. La réalisation des ventes

Le premier concept et sans doute le plus significatif au regard des investisseurs dans un contexte de crise mondiale. La réussite passe indiscutablement par la réalisation des ventes, elle apaise, et conforte l'idée d'un business model ambitieux et surtout crédible car il aura déjà conquis plusieurs clients. Il y a sans doute dans ce point un facteur psychologique en plus, il s'agit de prouver la force du model, capable de s'adapter à n'importe quelle situation.

Quelque soit la nature ou provenance des ventes, sur internet ou depuis magasin physique, l'objectif est de vendre, pour atteindre l'équilibre, et commencer à être économiquement rentable le plus rapidement possible.

La mise en place d'une stratégie de niche joue un rôle essentiel dans les premières années de la start-up. Il est nécessaire, avant de partir à la conquête des autres marchés, de concentrer ses efforts de développement, sa communication et sa visibilité, et ses actions commerciales pour très vite se placer numéro un. L'exemple type est Facebook, son utilisation était limitée aux étudiants d'universités. La tactique est basée sur un concept anglais « Act small, think big » (en français agissez peu, pensez intensément), qui revient à acquérir une vision ambitieuse et à long terme.

### B. Un modèle orienté autour du client

Tous aussi capital, le client devrait se situer au centre du business modèle. Sans cesse oublié au profit des partenaires et annonceurs, les besoins du client restent prioritaires sur les aspects d'ergonomie et design de site, facilité de navigation, disposition du contenu. Privilégier le client, s'est avant tout se dans sa peau et établir une relation sincère avec celui-ci, facteurs qui caractérisent les bonnes pratiques d'un BM centré l'utilisateur. En effet, un contact privilégié à travers la mise en confiance de ce dernier peut conduire à davantage de commerce.

Dans l'univers du web, le client est le seul souverain, il possède de nombreuses alternatives et se décide par rapport à deux critères principaux : le prix le plus bas et la qualité générale du site. Certains se lanceront à la recherche du prix le moins chère sur les comparateurs de prix tel Kelkoo, d'autres seront des « habitués », des clients fidélisés et loyaux envers des sites qui proposent une

protection relative sur le net et des services complémentaires, par exemple le service après-vente de la Fnac.

Au cours de ces dernières années, le client a acquis une maîtrise relativement complète de l'outil Internet. Le net touche constamment un public de plus en plus large, femme, enfant, personnes âgées, qui forme une clientèle qu'il ne faut pas laisser de côté.

Le devoir d'offrir les produits adéquats aux clients intéressés est un avantage certain.

## C. La première place sur le marché

Sur la toile une contrainte majeure s'impose, le temps. Il faut donc avoir l'idée motrice en premier, ou la développer plus rapidement que ses concurrents. C'est une norme qu'Internet exige dans l'utilisation du business model.

Il faut être plus rapide que les autres. Une fois qu'un site profite de cet avantage concurrentiel, comme on peut le voir sur les sites phares tel Facebook, eBay ou encore Amazon, il est impensable qu'une société puisse les destituer. En effet ils disposent d'une clientèle considérable, sont les leaders dans leur domaine. Pour réussir à les détrôner de la première place, donc aboutir au même résultat, les concurrents doivent déployer une intense énergie afin de rejoindre les leaders, apporter le double de moyens, mais surtout une réelle plus value.

Nous allons donc étudier les diverses raisons qui permettent au premier entrant d'assurer sa position de leader :

- **Le leader définit des normes, valeurs générales utilisées par tous** : Une jeune entreprise qui crée en premier une idée sur le marché devient par la même le mentor de la demande. Ainsi elle réalise son propre modèle de communication, comme le vocabulaire à employer. Les sociétés qui décident de lancer la même démarche subissent alors les critères que la start-up a mis en place, en formant la demande à ses standards.
- **Fidéliser** : la start-up\* première entrante bénéficie de clients qui ont été convaincus par l'idée. La personnalisation du service est une barrière d'usage auprès des internautes cibles. C'est un avantage temps fondamental. L'utilisateur perd du temps à s'inscrire, se personnaliser sur la plateforme, il ne va donc pas tout recommencer sur un autre site qui offre les mêmes possibilités. Il est donc difficile pour les concurrents de bouleverser l'ordre établi sans y ajouter une réelle plus value, un avantage concurrentiel.
- **Economiser** : l'entreprise qui est la première à créer un concept, a plus facilement l'attention de toute la presse, du bouche à oreille. Cela lui permet de bénéficier à moindre coût d'une publicité, donc une économie pour la phase communication.
- **Acquérir un retour sur expérience** : Etant la première à avoir développé le concept, la start-up dispose d'une avance sur le plan technologique.

Pour détenir certaines informations cruciales et du savoir-faire, par exemple sur des aspects comme la montée en charge (load-balancing\*), le pointage sur des serveurs de secours (fail-over\*), nombreux sont ceux qui mettent en ligne leur site rapidement, conscients que les phases de test aussi préparées soient-elles, ne peuvent jamais remplacer l'expérience du terrain.

Mais ces propos peuvent tout de même être nuancés, parfois être le premier ne s'associe pas à la victoire face à de futurs concurrents. En étant les suivants sur un marché donné on peut accéder à de nombreux avantages.

Dans un premier temps cela permet de percevoir une demande déjà existante et éduquée. On peut donc s'appuyer sur le fait que l'utilisateur est toujours plus exigeant. Les sites, déployés lors d'une deuxième vague ont la possibilité d'axer leurs services et leurs communications sur les points véritablement sensibles du concept : politique des prix plus agressifs, positionnement sur la clientèle la plus rentable, amélioration du service et de nouvelles fonctions complémentaire.

Etre second, ou même troisième ou quatrième peut-être une manière de mieux détrôner le premier, en intégrant son application avec les derniers standards technologiques, mais aussi en prenant en compte l'investissement en marketing du premier entrant, afin de mieux cibler les siens.

Une fois le marché réellement fermé, les sociétés devront être de plus en plus réactives pour rester dans la course, à ce moment, être le premier à se lancer n'est plus forcément synonyme de leader.

## **D. Les multiples sources et types de revenus**

Dans un secteur particulier, les crises entraînent des bouleversements majeurs qui se traduisent par des faillites, ou des évolutions critiques, qui repositionnent l'ensemble des acteurs sur un marché donné.

Les sociétés en difficultés se trouvent bien souvent rachetées par des grands groupes ou des concurrents. C'est une condition de survie pour les entreprises impliquées dans la Nouvelle Economie de diversifier les sources et types de revenus développés un peu plus tôt dans notre étude : l'affiliation, la vente de services, la publicité constituent autant de méthodes différentes qui permettront à ces sociétés une adaptation de leur Business Model.

## **E. La formation des équipes, hautement qualifiées**

Dans le secteur des nouvelles technologies, toutes les entreprises sont nées des dernières évolutions, innovations et des mises à jour perpétuelles. Elles s'équipent des derniers outils de pointe issus de leur propre secteur, qui sont autant de supports pour gérer les équipes, les problèmes rencontrés et les nouveaux projets (Bibliothèque de fonctions, Outils de travaux collaboratifs, de correction applicative, de communication...). Dans une logique de performance et de réactivité, les sociétés favorisent le personnel qui possède un panel de compétences très large et un très haut degré de spécialisation.

A l'aide de ces équipes de haut niveau, les structures établissent des méthodes de communication pour partager les informations entre elles dans un dynamique de coopération\*.

## **F. Une évolution permanente**

Comme déjà évoqué au long de cette étude, de nombreuses crises affectent les structures qui n'évoluent pas. L'évolution est un moteur, stimule les équipes qui doivent nécessairement transformer leurs applications.

A titre d'exemple, dans le secteur de la banque, certaines organisations sont figées, utilisent des versions dépassées, qui ne prennent pas assez en compte les possibilités offertes.

Personne n'utiliserait un service qui n'est pas compatible avec les nouveaux navigateurs. Plutôt que de dépenser pour maintenir ces vieux systèmes, il est impératif d'évoluer avec les nouvelles tendances.

## **Conclusion : Internet, un passage vers le « Customer to Business » ?**

Comme nous avons pu le constater au cours de notre étude, certains critères du business models sont essentiels pour réussir sur Internet.

Assurément, le référencement naturel d'un site sur les principaux moteurs de recherche, Google en priorité, est fondamental. Il offre une visibilité gratuite, et donc une forte audience s'il est réalisé avec soin. Ces moteurs effectuent des analyses, souvent aléatoires, sur de nombreux critères pour effectuer un positionnement. Ce classement est donc soumis à de constantes fluctuations. Les sociétés déjà référencés, tel eBay, disposent d'un avantage du fait de leur ancienneté, il est donc indispensable d'établir une stratégie pour les nouveaux projets. La mise en place d'un service d'optimisation en interne constitue une bonne tactique.

Un business model de type marchand comptabilise de nombreux critères tels le prix, les remises, les codes promotionnels, les multiples méthodes de paiement, la protection des acheteurs et les appréciations. Ils sont autant de points pour rassurer et mettre le client en confiance. De ce fait, les ventes en ligne, à travers la prise en compte de ces facteurs psychologiques, progressent considérablement. Il faut donc miser sur ce support pour effectuer du commerce.

Le marketing viral est basé sur l'originalité et l'extravagance d'un concept associé à une marque. Il prend désormais une forme davantage personnalisée, des jeux, des vidéos amateurs, des événements, toujours plus ciblé en fonction du goût des utilisateurs. Son concept devrait être intégré au business model car il décrit comment l'entreprise séduit son client.

Largement répandu sur Internet, les sociétés basées sur la théorie du gratuit imposeront leur domination. Elles proposeront des produits sans les faire payer, en revanche ce qu'elles feront payer sont les valeurs associées : rapidité d'acquisition, qualité, sécurité, et bien d'autres concepts.

Une réelle compétition s'engagera alors auprès des clients pour déterminer les modèles de demain. Les entreprises devront équilibrer leur business model entre le côté gratuit et payant. En effet, peu

de services gratuits représentent une menace concurrentielle ; trop signifient une société économiquement non rentable.

Le client ne serait-il pas le facteur déterminant, en mesure de sélectionner les entreprises ? Quels critères lui permettront d'évaluer si un business model est cher ou bon marché ? Le premium a-t-il un avenir ?

## Glossaire

**Actifs** : Ensemble des biens et droits constituant un patrimoine.

**B2B ou B to B** : Business to Business en anglais, commerce inter-entreprise.

**B2C** : Business to Consumer en anglais, commerce à destination du grand public.

**Blogueur** : Désigne celui qui possède et entretient son blogue, un journal sur internet. Un synonyme est « diariste ». |

**BM** : Business Model

**Bouche à oreilles** : Le BAO est une communication informelle positive ou négative, entre des individus, à propos des caractéristiques d'un fournisseur ou de ses produits et/ou services.

**BP**: Business Plan

**Buzz** : En français bourdonnement, le buzz est une technique issue du marketing viral qui vise à créer une rumeur, un bruit de fond médiatique, avant la sortie d'un produit.

**Carte cognitive simplifiée** : Une heuristique qui représente tous les choix qui conditionnent le positionnement général d'une société par rapport à son marché pour acquérir une image par rapport à ses clients.

**Coopétition** : Action de partenariat commerciale réalisée avec la concurrence. Des concurrents peuvent par exemple cofinancer des actions de communication relatives à l'image de leur secteur professionnel.

**Coût marginal** : Le coût marginal correspond au coût de la production d'une unité supplémentaire.

**CPC** : Coût au clic, un des modes de tarification des campagnes publicitaires sur Internet.

**Embed** : Désigne dans notre étude un contenu vidéo sur internet, facilement exportable.

**FAI** : Un fournisseur d'accès à Internet.

**Fail over** : Technique permettant d'éviter les pannes, de ne pas en tenir compte.

**IAE** : L'institut d'administration des entreprises, IAE de Lille, établissement d'enseignement supérieur en Marketing, Sciences de Gestion, Management, Communication, Culture.

**Management top-down** : L'approche managériale, du haut vers le bas, implique un niveau de direction nécessairement très élevé. Elle passe par la mise en place de processus très formalisés de gestion des connaissances et d'une utilisation active d'outils de partage d'information (intranets, bases de données).

**Marketing viral** : Série d'outils pour favoriser et amplifier une communication, entre les consommateurs, positive à l'égard d'un produit ou d'une marque.

**Marketing Participatif** : Ensemble de technique marketing par lequel le client ou consommateur est associé au développement ou à l'évolution du produit.

**Marketing mix** : Le plan de marketing est l'ensemble des actions marketing prévues ou réalisées dans le domaine de la politique de produit, de prix, de communication et de distribution. Ces quatre univers d'actions sont également appelés 4 P à cause des initiales de ces quatre termes en anglais (Product, Price, Promotion, Placement).

**NTIC** : Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

**Pente** : La pente est le rapport entre le déplacement vertical et le déplacement horizontal d'une droite.

**Permalien** : Un permalien ou permalink en anglais, est mot-valise formé par la contraction linguistique des mots « permanent » et « lien ». Il s'agit d'une adresse dont le contenu est destiné à rester le même.

**PR** : Le PageRank est l'indicateur du célèbre moteur de recherche Google

**Prime au premier entrant** : En anglais « First Mover Advantage », défend l'idée selon laquelle celui qui entre le premier sur un marché avec des moyens significatifs et une offre nouvelle possèdera un avantage indiscutable sur ses successeurs.

**Protocole https** : http signifie « Hypertext Transfer Protocol Secured » en anglais et se traduit par « protocole de transfert hypertexte sécurisé » en français. https correspond à une version sécurisée du http. Il est généralement utilisé pour les transactions financières en ligne comme par exemple les réservations en ligne, les banques en ligne, etc. avec paiement par carte.

**Load balancing** : La répartition de charge, en français, est une technique utilisée en informatique pour distribuer un travail entre plusieurs processus, ordinateurs, disques ou autres ressources.

**Shopbot** : Comparateur de prix, assistant d'achat.

**Start-up** : Jeune entreprise innovante.

**SBU** : Stratégic Business Unit en anglais, est unité stratégique sectorielle qui désigne un groupe autonome, suffisamment petit pour être flexible et suffisamment grand pour exercer un contrôle sur la plupart des facteurs qui influent sur sa performance à long terme.

**Tracking** : Littéralement, pister, suivre à la trace. Dans le contexte d'Internet, actions visant à cerner le profil du visiteur d'un site : parcours effectué sur le site d'où l'on peut déduire des centres d'intérêt, chemin suivi à travers le réseau d'où l'on peut déduire la provenance du visiteur, etc. Les

informations réunies servent à analyser le comportement de l'internaute, pour lui proposer des informations personnalisées.

**Yield Management** : Expression d'origine anglaise, en français gestion fine, est un système de gestion des capacités disponibles (chambres en hôtellerie, sièges dans le transport aérien par exemple) ayant pour objectif l'optimisation du chiffre d'affaires.

### **Biographies succinctes**

**Kaplan et David Norton** ont réalisé le fameux « Balanced Scorecard » (tableau de bord prospectif ou tableau de bord équilibré en français) pour faciliter la conception d'une stratégie concrète et en assurer le déploiement au niveau opérationnel.

**W. Chan Kim et Renée Mauborgne** sont les inventeurs de la stratégie « Océan Bleu », titre de leur livre paru en 2005, vendu à plus de 2 millions d'exemplaires à travers le monde et traduit en 41 langues. Selon eux, l'entreprise doit effectuer un saut de valeur pour sortir de « l'océan rouge » de la concurrence.

**Adrian Slywotzky** est un consultant est auteur de « l'innovation source de création de valeur » paru en 1998.

**Brandenburger et Nalebuff** ont réalisé des travaux sur réseau de valeur, 1997.

**Arthur Kannas** est un des co-fondateurs de l'agence Heaven, spécialisée dans le conseil en marketing en ligne.

**Grégory Pouy**, expert en buzz marketing, est le directeur stratégie et communication chez Vanksen.

## Bibliographie

- Lecocq X., Demil B., Warnier V., « Le business model au coeur de la croissance de l'entreprise », Expansion Management Review, 2006
- Lecocq X., Demil B., Warnier V., « Le business model un outil d'analyse stratégique l'entreprise », Expansion Management Review, 2006
- Kim C. & Mauborgne R., « Blue Ocean strategy: from theory to practice », California Management Review, vol 47, n°3, pp 105-121, 2005
- Slywotzky A., « La migration de la valeur », Village Mondial, 370 pages, 1998
- Porter M., « L'avantage concurrentiel », InterÉditions, Paris, 647 pages, 1986
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F., « Stratégique », 8e édition, Pearson Education, 2008
- Maitre B. & ALADJIDI G., « Les business models de la nouvelle économie », Dunod, Liège, 233pages, 1999
- C. Anderson, « Free: The Future of a Radical price », Edition Hyperion Books, 288 pages, 2009
- Magazine PROgrammez !, « Réussir son site WEB », n°122, septembre 2009
- Musset E., Thèse HEC, « La nouvelle donne des start-up Internet en France », 2001
- Bienvenu P., Thèse HEC, « Cybermarchés : Y a-y-il un business model ? », 2006
- Romain Parent, Mémoire de recherche, « L'approche Business Model : Un outil efficace pour les managers confrontés à l'intensification de la concurrence sur Internet », 2007
- Journaldunet.com