

*Frédéric Jallat,*  
*Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP-EAP),*  
*Professeur Visitant à la Stern School of Business (New York University),*  
*e-mai: jallat@escp.fr*

## LES IMPLICATIONS DE LA NOUVELLE ECONOMIE EN MARKETING

### Les bouleversements introduits par la nouvelle économie

De nombreux articles ont effectué une synthèse des comparaisons entre « l'ancienne économie » et la « nouvelle économie »; une telle liste constitue même la charte éditoriale d'une revue reconnue de la Silicon Valley, *Business 2.0*, spécialisée dans l'analyse du commerce sur Internet. Selon certains, sept aspects principaux caractérisent la « nouvelle économie » et la différence de « l'ancienne » (Mauriac et al., 1999) :

#### *1. Le passage d'une économie matérielle à une économie virtuelle*

Virtuelle, l'économie l'est aujourd'hui d'un triple point de vue :

- Elle est d'abord virtuelle parce que, sous la poussée d'une logique de service quasi-universelle, elle est de plus en plus immatérielle.
- Elle est virtuelle, ensuite, parce que la compétitivité de l'entreprise est davantage fondée sur l'expérience promise ou pressentie par le consommateur que sur le produit stricto sensu.
- Elle est virtuelle enfin -et c'est la partie la plus médiatisée du phénomène à l'heure actuelle- parce que les logiques et les stratégies concurrentielles reposent de plus en plus sur les technologies de l'information et les systèmes en réseau, au premier rang desquels figure bien évidemment Internet.

Deux experts de la "nouvelle économie" (Rayport et Sviokla, 1994) ont clairement souligné l'un des éléments les plus fondamentaux de la "virtualité" grandissante de l'environnement.

En substituant un produit physique (le répondeur téléphonique par exemple) par une prestation à fort contenu d'information (les services de messageries téléphoniques par exemple), l'entreprise est mieux à même de se soustraire à certaines contraintes spatiales (ubiquité) et, d'une certaine façon, à certaines contraintes temporelles (vitesse). Ces évolutions -et le bénéfice que le consommateur en retire à son tour- constituent deux des conditions privilégiées de création de valeur : le processus de gestion de l'information remplace le produit physique et supprime certaines des contraintes qui lui sont attachées.

## 2. *Le capitalisme sans friction*

Dans le contexte de la « nouvelle économie », la notion s'utilise avant tout pour signaler la disparition des intermédiaires et la création d'un environnement commercial meilleur au sein duquel les consommateurs font directement affaire avec les prestataires. C'est la liberté de commerce à son summum, éliminant les coûts et les sources potentielles d'inefficacité ("The Frictionless Capitalism", selon une expression chère aux Américains).

Grâce à Internet, vendeurs et acheteurs sont plus facilement mis en contact. Le système procure aux premiers davantage d'information sur les goûts de leurs clients actuels ou potentiels et leurs pratiques d'achat, et aux seconds des renseignements plus précis sur les produits et les services offerts en ligne.

Certains systèmes permettent même de comparer instantanément prix et produits entre fournisseurs dont les « vitrines » ne sont plus situées qu'à « quelques clics » l'une de l'autre.

Dans le cadre du commerce électronique, l'entreprise doit souvent décomposer les offres proposées, les tâches et les fonctions assumées par divers acteurs économiques pour les reconstruire de façon différente. Et trouvant l'occasion d'une étude détaillée des fonctions traditionnellement réalisées par les intermédiaires dans la transaction commerciale, on assiste aujourd'hui à la recomposition de filières industrielles dans leur ensemble, à l'apparition de nouveaux acteurs et à de nouvelles formes d'intermédiation (Jallat, 2000).

## 3. *Les prix dynamiques*

Les prix dynamiques reproduisent les principes de la vente aux enchères, principe qui, dans certains cas, fonctionne dans les 2 sens : enchères classiques d'une part et "contre-propositions" d'autre part grâce auxquelles le client fixe un prix pour un service et attend la réponse de ses fournisseurs.

Le pouvoir de négociation de chacune des parties dépend notamment de leur poids respectif. Chez MobShop.com par exemple, les consommateurs négocient les prix à la baisse sur de très nombreux produits -de l'électronique grand public aux achats de vêtements- en rejoignant des groupements d'achats qui peuvent bénéficier -compte tenu de leur taille et de leur pouvoir de marché- de systèmes de réduction, de remises et de rabais importants qui n'étaient réservés auparavant qu'aux intermédiaires les plus puissants.

La méthode des prix dynamiques n'est pas vraiment une idée nouvelle -dans « l'ancienne économie », on appelait cela "marchander"- et la plupart des gens ont, d'ores et déjà, l'habitude de faire des propositions pour l'achat de leur voiture ou de leur résidence principale. Ce qui est nouveau concernant les prix dynamiques sur le Net, c'est que la méthode s'applique désormais à toutes sortes de biens de consommation courante et de services au particulier (Desmet, 2000).

Priceline avait déjà appliqué cette approche aux voitures ou aux chambres d'hôtel mais un site comme Webhouse par exemple, propose le modèle pour l'achat de thon en boîte, de jus d'orange ou de papier hygiénique...

Les sites de ventes aux enchères comme eBay ont déjà su tirer parti de la manière dont Internet pouvait réunir les propositions de plusieurs opérateurs afin de les soumettre au consommateur lambda. Mais Webhouse et Priceline vont encore un peu plus loin en offrant au consommateur des réductions de prix contre l'abandon d'un certain montant de commodité (de confort ou de réduction du risque pourrait-on dire); par exemple la garantie d'obtenir (à coup sûr) la marque qui a leur préférence.

A ce propos, Jay Walker, vice-président de Priceline et fondateur de Webhouse affirme : "Ce qui n'est pas monétarisé aujourd'hui risque de l'être demain parce que les flux d'informations (libérés par le Net) vont le permettre (...) Vous avez faim ? Si vous dites : "je suis d'accord pour m'offrir un repas au Cirque ou chez Jean Georges ou encore au Four Seasons (trois restaurants très en vogue à New York) et je me fiche de savoir lequel mais je ne veux payer que 50 dollars par personne pour

quatre personnes à 7 heures du soir et le premier des trois qui me répondra favorablement aura ma préférence", c'est une proposition acceptable sur Priceline (...) Un des restaurants concernés peut penser : « nous ne sommes pas pleins ce soir, répondons favorablement à ce Monsieur ». Dans le même esprit, « si vous voulez absolument acheter des Kleenex, vous devez en payer le prix... mais il y a toujours un prix pour lequel vous ferez un arbitrage différent » (Bodow, 2000).

De façon similaire, l'explosion récente des sites de e-commerce comme VerticalNet, PurchasePro et FreeMarkets dépendent (à l'égard de leurs investisseurs) de leur capacité à appliquer avec une efficacité accrue la méthode des prix dynamiques dans le monde très lucratif des achats inter-entreprise et de la logistique.

VerticalNet, par exemple, organise les échanges électroniques entre acheteurs et fournisseurs dans le domaine des approvisionnements industriels afin que les processus d'appels d'offre puissent quasiment s'effectuer en temps réel là où le mois était auparavant l'unité de mesure la plus vraisemblable.

#### *4. La compression des stocks*

Grâce à la puissance et à la rapidité des nouveaux systèmes d'informations mis en place, les fournisseurs sont de plus en plus souvent directement reliés à leurs distributeurs. Ils sont informés en permanence de l'évolution des ventes sur le marché final. La fabrication n'est lancée que pour approvisionner directement les points de ventes et non plus les entrepôts. Cette économie en temps réel réduit ou supprime les stocks dans de nombreux secteurs et les usines ne produisent plus qu'en fonction des commandes des clients finaux.

Dell par exemple a mis en place, dans le domaine de l'informatique, son système de vente directe par son site électronique Dell Online.

L'idée de départ de Michael Dell, son fondateur, est finalement assez simple : vendre des ordinateurs en court-circuitant les distributeurs informatiques. Le raccourcissement du temps nécessaire entre la production et la livraison du matériel au client final constitue, en effet, un avantage indéniable sur un marché où le prix des composants change très rapidement et où les innovations se multiplient, même sur courte période.

Mais si la nouvelle configuration procure d'abord à l'entreprise un substantiel avantage sur les coûts et une meilleure flexibilité de la formule –en matière d'approvisionnements et d'organisation logistique notamment- d'autres bénéfices apparaissent progressivement qui permettent à l'entreprise de renforcer encore sa compétitivité : "si vous parvenez à établir une relation directe avec votre consommateur, vous pouvez constituer une base de données performante qui vous permettra d'améliorer encore vos relations avec vos clients et vos sous-traitants. En couplant l'information ainsi obtenue avec une technologie performante, vous obtenez une infrastructure capable de révolutionner les fondements des modèles de la plupart des grandes entreprises internationales" (Magretta, 1998).

Ce faisant, l'activité de Dell n'est plus celle d'un fabricant de matériel traditionnel même si, par ailleurs, les produits de l'entreprise concurrencent les matériels de Compaq ou d'IBM et constituent une réelle alternative de choix pour le client final. L'"intégration virtuelle" promue par Dell, combinaison de l'utilisation bien pensée des technologies de l'information et du recours systématique à la sous-traitance sur les activités à faible valeur ajoutée (Jallat, 1999), permet à la société de bénéficier conjointement des avantages d'une coordination classique entre "maillons" de la chaîne de valeur et d'une flexibilité logistique comparable à celle d'une entreprise virtuelle.

#### *5. La personnalisation des prestations et de la relation commerciale*

Cette personnalisation peut être implicite (les propositions commerciales faites à l'internaute tiennent compte de ses centres d'intérêts sans qu'il en ait réellement conscience) ou explicite

(certains sites de services financiers proposent à l'abonné de construire sa propre page d'accueil en fonction de son portefeuille d'actions). Les logiciels de personnalisation permettent aujourd'hui de construire les pages d'un site en fonction du profil du client qu'ils ont détecté, en analysant son comportement en ligne, en le reconnaissant grâce à certains *cookies*<sup>1</sup>, en s'appuyant sur les goûts qu'il a lui même déclaré au moment de remplir les questionnaires de personnalisation lors de l'obtention d'un *login* (identifiant).

Dans le même esprit, Dell Online, qui s'inspirait à l'origine du système téléphonique de prise de commande et de suivi de Dell Direct, offre de multiples avantages par rapport à la formule de départ et génère près de 15 millions de dollars de chiffre d'affaires par jour.

Premier avantage de l'Internet sur le téléphone : des économies substantielles sur les frais de promotion (réduction des dépenses de catalogue, réduction du nombre de commandes par téléphone au profit d'achats directs en ligne...) et de service (support technique sur Internet, diminution des frais du personnel d'assistance, auto-diagnostic en ligne...).

Deuxième avantage de l'Internet sur le téléphone : un contact plus direct encore entre l'entreprise et ses marchés, une participation plus importante du client à la réalisation de la prestation d'ensemble et une personnalisation accrue de la relation commerciale. C'est dans cet esprit que les pages électroniques de l'entreprise permettent au consommateur de configurer son système, de prendre en considération le niveau de prix qu'il juge acceptable, de lui permettre de bénéficier des remises éventuelles offertes par la société, de diagnostiquer l'origine de la plupart des pannes et la manière d'y remédier... sans que l'intervention d'aucune personne chez Dell ne soit nécessaire. A l'extrême, on pourrait même penser que la formule électronique supprime parfois l'intermédiation habituellement requise du personnel au contact dans les prestations de service.

#### 6. *L'application des principes du marketing « viral »*

Il existe de nombreux termes, surtout en langue anglaise, qui passent pour synonymes du terme « marketing viral » : *buzz marketing*, marketing exponentiel, marketing organique, *referral marketing*, *self-propagation marketing*, *word of mouth marketing* ... et certains « puristes » expliquent que la diffusion large d'un message sur le Net n'est pas pour autant du marketing viral — même si elle relève d'une « contamination interpersonnelle » par le bouche à oreille. Pour Jason Chervokas (1999) par exemple, « il n'est de marketing viral que si le recrutement de nouveaux utilisateurs ajoute de la valeur et de l'utilité à l'expérience du service dans sa totalité ».

En reprenant là la « vieille idée » de la loi de Metcalfe<sup>2</sup> et de la théorie des « externalités de réseau » selon laquelle « la valeur et l'utilité d'un réseau de personnes est directement proportionnelle au nombre de personnes connectées à ce réseau » — le marketing viral permet de maximiser la satisfaction d'un internaute en intégrant le maximum d'individus à son propre réseau. Ce phénomène est particulièrement bien illustré par des outils de messagerie instantanée comme ICQ ou AOL Instant Messenger (mes amis doivent être équipés du même service que moi pour que je puisse communiquer avec eux) ou -nous l'avons vu- par des sites d'achats groupés du type MobShop.com (où le prix d'un produit est d'autant plus favorablement négocié que le nombre d'acheteurs est important).

« Il y a deux sortes de marketing viral. Le premier fonctionne sur un mode linéaire. Vous créez sur le Web une communauté fascinée comme vous par un sujet et ses membres recrutent à leur tour de nouveaux abonnés. Mais la progression se fait sur un mode tranquille. Beaucoup plus juteux est le marketing viral de type exponentiel [...], un ensemble de techniques visant à créer à l'infini des

<sup>1</sup> Petits fichiers texte déposés sur le disque dur de l'utilisateur par le site, qui permettent entre autres de reconnaître l'utilisateur quand il revient.

<sup>2</sup> D'après Robert Metcalfe, fondateur de 3Com Corporation : « l'utilité d'un réseau égale le carré de ses utilisateurs », ce qui donne une courbe en  $x^2$  où l'utilité croît de manière exponentielle en fonction du nombre d'internautes sur un site, par exemple.

communautés » (Maussion, 1999). En l'espace de quelques mois, e-Groups, par exemple, a drainé vers son site sept millions d'internautes réunis au sein de 240.000 communautés : fans de club de foot, amateurs de saxophone...

### 7. *L'économie de l'attention*

L'audience ou le trafic créé deviennent deux notions fondamentales dans le cadre de la « nouvelle économie ».

A ce titre, les valorisations des start-ups sur Internet sont souvent fonction du trafic qu'elles ont su –ou qu'elles vont pouvoir- générer : comment valoriser un site comme Boursorama par exemple, qui ne fait qu'apporter un service relativement peu complexe au client, sans vente directe<sup>3</sup> et pour lequel le niveau actuel du chiffre d'affaire (lié aux revenus publicitaires) ne constitue pas un indice du niveau de chiffre d'affaires espéré à terme ? C'est la part de trafic, mesurée en pages vues et en nombre de visites, qui va permettre de valoriser le site —en déterminant notamment sa position concurrentielle, partant du principe que seuls les leaders de la « nouvelle économie » ont une chance de survie à terme.

La nouvelle économie est parfois appelée «l'économie du don» mais ce qu'il faut bien comprendre là c'est que, si les abonnements des fournisseurs d'accès sont souvent gracieux, ceux-ci espèrent en retour se rattraper sur les flux de revenus générés par l'audience ou par la constitution d'un fichier de clients potentiels qui pourra servir de base à la valorisation boursière de l'entreprise.

Comme nous le verrons plus loin, le marketing doit prendre en compte la modification profonde du rapport entre le consommateur et le producteur. Les points fondamentaux d'une stratégie bien menée –au moins au départ- sont alors les suivants : «comment faire venir le client sur mon site? », puis « comment faire en sorte qu'il passe commande<sup>4</sup>? ».

Alors que le marketing traditionnel est construit autour d'une offre globale ou d'une « solution » qui ne nécessite pas toujours d'amener le client sur le lieu d'achat, un site Internet marchand est à la fois lieu de promotion du produit et lieu d'achat et doit, de ce fait, conjointement gérer la complexité d'un dilemme « vitrine-usine ».

---

<sup>3</sup> Par contre, l'entreprise peut toucher des commissions sur les ventes rendues possibles par ses partenariats et ses affiliations : un client qui se connecte sur Boursorama puis, à partir du site, sur un broker on-line, va générer un revenu pour Boursorama.

<sup>4</sup> Le passage de l'un (le visiteur) à l'autre (le consommateur) est mesuré par le « taux de conversion », variable importante et systématiquement prise en compte lors de l'évaluation des *business models* et de l'estimation du chiffre d'affaire attendu. Un taux de conversion plus qu'honorable tourne autour de 5% et il est infiniment plus faible que la proportion des visiteurs devenus acheteurs au sein d'une boutique traditionnelle. C'est là la contrepartie naturelle de la facilité d'accès au site.

## Complexité et contingence : contraintes majeures et nouvelles réalités de l'entreprise

La "nouvelle économie" constitue pour les plus inventifs, les plus créatifs et les plus imaginatifs des managers une opportunité historique. Certains acteurs économiques, en inventant de nouveaux modes d'organisation, d'autres "business models", menacent parfois des entreprises puissantes et "installées". Les nouveaux entrants, plutôt que de se conformer aux règles du jeu dictées par les anciens, réinventent les métiers, recomposent les filières et semblent souvent l'emporter : Dell sur Compaq, Autobyte sur les sites de marques, AOL sur Time Warner, les discounts brokers, E\*Trade ou Charles Schwab en tête, sur les grandes banques d'investissement américaines comme Merrill Lynch ou Salomon Brothers.

La créativité et les talents d'imagination sont plus que jamais les maîtres-mots du management. L'environnement, plus contingent et plus "turbulent" que jamais, constitue pour beaucoup d'organisation une toile de fond ... où le tableau reste à inventer.

Les règles et les principes édictés sont au mieux applicables à certains types d'activité, les vieilles frontières entre métiers disparaissent, les mouvements de concentration s'accroissent et les anciennes hiérarchies basculent.

Dans le secteur du multimédia par exemple, des entreprises du contenu et du divertissement comme Disney, les grands cabinets de consultants et les agences de publicité, les "processeurs d'informations" comme CNN ou certaines banques de données financières rejoignent aujourd'hui les opérateurs de sites Internet et de télécommunications, les industriels de l'informatique, les fabricants de logiciels et les entreprises de l'électronique grand public.

Les mouvements de fusion, d'acquisition, les partenariats et les opérations d'externalisation s'expliquent tout autant par la difficulté de prévoir les scénarios de demain que par le nombre impressionnant de possibilités offertes. Et de ce fait, l'imagination et la créativité s'appliquent à de nombreux niveaux : au niveau de la recomposition des filières et des métiers, au niveau des prestations vendues et des solutions offertes, au niveau des codes véhiculés et des messages promus par les acteurs économiques.

De surcroît, les bouleversements actuels sont aujourd'hui multiformes et les changements en cours concernent autant les technologies, les structures de marché et les "lois" de la concurrence que les modes de consommation et les processus de choix des clients actuels ou potentiels de l'entreprise.

Internet, en effet, n'est pas seulement une évolution radicale dans le processus de fabrication et les modes de distribution de la valeur de l'entreprise à ses marchés, c'est aussi une rupture dans la relation du consommateur au produit, une évolution souvent brutale dans la formation de ses comportements et de ses préférences (Jaworski, Kohli et Sahay, 2000).

### *1. Le marketing à l'honneur : « nouvelle économie » et "orientation marché"*

Les nouvelles réalités -contingence des situations, complexité de l'environnement et multiplication des choix de développement possibles- auxquelles l'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée se traduisent sur le plan académique par un foisonnement de travaux novateurs et de nouvelles voies de recherche.

De cette "floraison" de nouveaux concepts, l'un des axes de pensée dominant, l'un des facteurs couramment repris et communément développé, l'une des constantes servant de référence et de

cadre à de nombreux spécialistes, en stratégie comme en marketing, est celle de l'"orientation marché" ou de la "logique client"<sup>5</sup>.

Ces concepts ne sont pas nouveaux en soi. Chacun, même sur des marchés quasi-monopolistiques, se préoccupe de l'adaptation de l'offre à la satisfaction des besoins du marché. L'orientation client est promue depuis les années 60 par les gourous du marketing. Ce n'est ni une idée nouvelle ni révolutionnaire dans un monde où le pragmatisme et la volonté de survie obligent les organisations à s'adapter aux besoins de leurs publics. Mais, plus qu'une subtilité sémantique, l'"orientation marché" traduit aussi l'aspect transversal, dynamique et stratégique de l'approche marketing dans le contexte de la « nouvelle économie ».

Cette orientation est d'abord décloisonnée, "défonctionnalisée" pourrait-on dire. Elle revêt aujourd'hui une importance toute particulière qui dépasse largement le seul cadre du marketing. La sensibilité au client et l'importance stratégique de la valeur perçue concernent l'ensemble des fonctions de la société. Au minimum, elle couple les systèmes d'information et le marketing, le plus souvent elle résulte de la généralisation d'une approche partagée et étendue aux ressources humaines, à la production, à la logistique et à la vente.

L'orientation marché présente également des implications très directes sur les structures et la configuration des activités de l'entreprise au sens large. Elle ne concerne d'ailleurs pas seulement l'entreprise comme acteur isolé par rapport à son marché final mais plutôt l'ensemble des partenaires économiques d'une "filière" (fournisseurs, sous-traitants, consultants, prestataires ...).

En clair, l'orientation marché devrait pouvoir pousser l'entreprise à trouver de nouvelles architectures pour ses activités économiques qui puissent, comme nous l'avons dit précédemment, combiner désintermédiation, flexibilité, réponse aux besoins en temps réel. Et associer très étroitement gestion de l'information, technologie et marketing.

## 2. *La consommation, dimension essentielle d'un jeu économique redéfini*

Si l'orientation marché, traditionnellement "propriété" du marketing, devient l'idée maîtresse et le principe moteur de l'entreprise, c'est que l'économie virtuelle change non seulement la façon dont se rencontrent l'offre et la demande mais modifie aussi le processus de transaction dans son intégralité. Pour Pascal Brandys, Président et Co-fondateur de Genset, entreprise française de dimension internationale qui fournit des informations génomiques aux plus grands laboratoires pharmaceutiques mondiaux, il s'agit ici non seulement de la transaction entre le client et l'entreprise mais aussi de la possibilité pour l'organisation concernée d'étendre son concept et son "business model" à l'ensemble de ses partenaires.

Quatre facteurs au moins concourent à l'intégration toujours plus grande de la consommation dans le jeu économique. Cette évolution est réellement fondamentale dans la mesure où elle change les données du pouvoir entre acteurs dans la transaction et les logiques de l'entreprise.

1°) La création de communautés, qu'elles soient marchandes ou non, est l'une des principales conséquences d'Internet, liée aux caractéristiques mêmes du médium électronique (connectivité, ubiquité, fluidité, rapidité, universalité).

Externalité de réseau, marketing "tribal", phénomènes "épidémiologiques", la dimension sociologique du réseau des réseaux, nous l'avons vu, est fondamentale car elle modifie considérablement les pouvoirs entre acteurs : l'unité et la concertation de groupes de

---

<sup>5</sup> Nous prendrons ici le parti de confondre les deux approches même si certains auteurs ont pu souligner les différences existant entre "approche marché" et "approche client". Pour une discussion de la question, on pourra lire Christensen et Bower (1996)

consommateurs on-line permettent à leurs membres de se réapproprier une partie des termes du pouvoir au détriment des entreprises (Kozinets, 1999).

2°) Ce nouveau pouvoir est encore renforcé par l'accès dont bénéficient les consommateurs à une information plus large et plus disponible et par la relative transparence qu'offre le "cybermonde".

La consultation et l'achat on-line, sur le marché automobile par exemple, remettent en question les principes de négociation classique (sur le prix) par un système de "négociation inversée" et définissent une nouvelle logique d'achat entre concessionnaires et clients. Le consommateur, parfaitement informé du prix, négocie la marge qu'il accepte de laisser au vendeur et non pas la remise qu'il en obtient.

On pourrait, certes, contester la vision idéale d'un marché totalement ouvert et transparent sur Internet, souvent prise en défaut dans la réalité : comment un utilisateur inexpérimenté peut-il se retrouver dans la "jungle" du Web, effectuer son choix de façon rationnelle et optimale, passer sa commande et payer la prestation proposée en toute sérénité ?

Mais on peut répondre à cela que, très vite, certains nouveaux acteurs auront un rôle réellement moteur dans les reconfigurations en cours. Ces "métamédias" dont parle Mohanbir Sawhney (1999) permettront au consommateur de se retrouver dans l'espace "saturé" de l'économie virtuelle et parmi l'éventail vertigineux de fournisseurs on-line de produits ou de services spécialisés. Ces "métamédias" regrouperont les offres disponibles au sein d'ensembles économiques ayant un lien logique dans l'esprit du consommateur (Senior.net, par exemple, regroupe l'ensemble des prestations offertes au "marché" du troisième âge ; TheKnot.com réunit toutes les activités liées au mariage...). Ils réduiront ainsi les frais de recherche et d'évaluation encourus par le client et contribueront à améliorer la performance des transactions électroniques au profit de la demande.

3°) Dans un environnement virtuel, les entreprises ne peuvent se passer d'informations sur leurs marchés actuels et à venir. Dans un tel contexte, toute organisation privée des possibilités de bien connaître et d'exploiter les données relatives à ses clients est menacée de disparaître à brève échéance, à moins qu'elle ne trouve un partenaire plus puissant et mieux "connecté" qu'elle qui lui autorise l'accès à ses réseaux.

Amazon, plus qu'un libraire ou un intermédiaire au sens large, est aujourd'hui propriétaire de l'un des "noeuds" de l'information sur Internet et bénéficie d'une position privilégiée au sein de l'économie virtuelle. Pour accéder à un marché de 17 millions de clients et pouvoir figurer sur le site de l'entreprise, certains de ses "partenaires" payent fort cher leur "droit d'entrée" quand ils ne sont pas purement et simplement rachetés.

Mais cette information, nouveau "nerf de la guerre" de l'entreprise, va être de plus en plus âprement négociée par le consommateur qui voudra, d'une façon ou d'une autre, en tirer le meilleur parti au cours de la transaction.

Les Etats-Unis découvrent, avec beaucoup de retard sur l'Europe, la réalité de la "privacy" et le problème de la confidentialité des données mais certains auteurs (Hagel et Rayport, 1997) avaient déjà imaginés les évolutions prévisibles des comportements en la matière : le consommateur, plus conscient de la valeur économique des données le concernant, voulant faire payer une contrepartie financière ou commerciale à l'entreprise qui souhaite en disposer.

4°) Le consommateur devient de plus en plus acteur au sein du processus économique et s'insère toujours davantage dans la chaîne de valeur de l'entreprise ou l'organisation de la filière dans son ensemble. D'ailleurs et par définition même, le consommateur, dans une économie de l'information, en est aussi le co-producteur dans la mesure où c'est lui qui, utilisant cette information, lui donne sa véritable valeur ajoutée.

La rencontre entre l'offre et la demande se détermine donc moins en termes d'optimum qu'en termes d'interpénétration croissante : l'intrusion du consommateur dans la chaîne de l'offre crée en soi de nouvelles conditions de consommation et de richesse mais accroît également la valeur économique de l'ensemble "production-consommation" (augmentation du choix, accroissement de l'information disponible, production associée, valeur de lien...).

A cet égard, la "formule" développée par Ikea, où le consommateur transporte et monte lui-même son meuble en kit, préfigure d'autres approches plus virtuelles où le processus de création de la valeur ne se définit plus comme une succession d'opérations mais plutôt comme une "constellation" de transactions réalisées conjointement par un ensemble d'acteurs économiques au sein de laquelle le consommateur agit pour créer une valeur qui lui est spécifique (Normann et Ramirez, 1993).

Sur le Web, l'accès en ligne et gratuit à certaines informations financières par exemple, traditionnellement réservées à des spécialistes et des professionnels, peut pousser le consommateur à effectuer son propre arbitrage et à contourner les intermédiaires. Néanmoins, l'arbitrage dont il est question ne se fait pas seulement sur le prix. D'autres facteurs interviennent que le consommateur prend en considération et auxquels il va accorder plus ou moins d'importance (temps nécessaire à la recherche d'information, effort de comparaison requis entre les alternatives offertes, risque perçu de la transaction finale ...). Et ces arbitrages, à leur tour, permettront éventuellement à des prestataires spécifiques et plus spécialisés d'intervenir dans la prestation.

Toutes ces raisons font de l'organisation des entreprises en "filiale de satisfaction" tournée vers le client final une des composantes stratégiques les plus importantes de la nouvelle économie et du marketing une des variables de succès fondamentales des organisations.

Cela passe souvent, au sein de l'entreprise, par l'utilisation intensive des nouvelles technologies de l'information dans l'optique d'une désintermédiation plus forte et d'un contact soit direct soit indirect mais contrôlé avec le marché final.

Dépassant le cadre strict de leurs "frontières logistiques", les entreprises à succès sont ainsi en mesure de recomposer leur filiale, la chaîne des activités qui créent de la valeur pour le client final et de nouvelles interfaces entre acteurs. Dans cette optique, le marketing, nous l'avons dit, devient plus qu'un projet collectif, une vision commune dans et entre les entreprises d'une même filiale.

## De la transformation des marchés et de ses conséquences sur le marketing stratégique

Dans ce contexte virtuel, évolutif et "perturbé", l'esprit "cartésien et rationnel" va devoir se former à la passionnante école du flou, du relatif, du changement permanent, du précaire, de l'antinomie apparente. Sur un plan méthodologique par exemple, et puisque la chaîne d'information est aujourd'hui centrée sur le client, les méthodes d'analyse de données les plus récentes, prennent en considération la complexité et la contingence comme deux dimensions essentielles de l'environnement de l'entreprise. A ce titre, elles combinent souvent des approches qualitatives et textuelles issues des apports de l'analyse de contenu et de la théorie psycho-sociologique et des moyens techniques et statistiques puissants principalement fondés sur des analyses multi-variées.

Ceci étant et paradoxalement peut-être, l'organisation devra parallèlement prendre en considération des données très techniques et mettre en place des processus technologiques extrêmement sophistiqués pour faire face aux contraintes spécifiques et relativement exigeantes d'une économie dématérialisée et largement virtuelle.

### *1. Les contraintes spécifiques liées au e-business*

Les bouleversements de la « nouvelle économie » et les outils marketing qu'elle propose ne sont pas sans inconvénients. On peut tenter d'en dresser la liste :

#### *- Volatilité des clients*

Quand le site de la concurrence n'est qu'à « quelques clics » de sa propre « vitrine », la terrible instabilité des liens que l'entreprise peut nouer avec sa clientèle constitue l'une des contraintes majeures de l'exercice bien mené de la relation commerciale. Dans ce cas, la moindre expérience désagréable -qu'elle soit due au site lui même (manque de clarté, ergonomie mal conçue, difficulté pour trouver les produits/informations que l'on recherche...) ou à certains éléments «externes» au site (lenteur du chargement des pages en cas d'encombrement du serveur, inadaptation des terminaux à la consultation des sites de dernière génération...)- peut signifier la fin de la visite : le « pouvoir symbolique » qu'exerce le vendeur sur le client qui, dans une boutique traditionnelle, peut se sentir coupable de partir sans rien acheter n'a pas cours ici. Internet est le domaine de la toute puissance du client.

C'est à ce titre au moins que la personnalisation de la relation permet de fidéliser le client en lui proposant les produits et les services les mieux adaptés à ses attentes.

#### *- Angoisse sécuritaire*

Le classique refus de donner son numéro de carte bancaire sur Internet reste très élevé (il concernerait plus de 80% des français si l'on en croit la récente campagne publicitaire de Bull) malgré les efforts pédagogiques exercés par les zélateurs de l'achat en ligne. Il est vrai que le risque perçu lié aux transactions sur Internet a été encore accru depuis le piratage, en février dernier, de sites vedettes et pourtant réputés protégés (Yahoo !, Buy.com, eBay, CNN.com, Amazon, ZDNet, E\*Trade, Datek et Excite).

#### *- Absence de produits physiques*

C'est l'inconvénient le plus évident de l'économie virtuelle, fort semblable à celui -mieux connu- de la VPC. Cette dimension rend la notion de confiance absolument centrale dans les échanges électroniques et explique aussi pourquoi la recommandation, les références professionnelles et les vecteurs de communication interpersonnels sont les canaux de promotion privilégiés de l'économie virtuelle et les meilleurs facteurs de réassurance dans un contexte où l'évaluation de la qualité perçue du produit ou de la prestation a priori est relativement mal aisée.

#### *- Sentiment d'abandon*

C'est un sentiment qu'éprouvent la plupart des gens devant le caractère parfois chaotique du réseau, au point d'être un des facteurs principaux de la désertion des néophytes. Aux obstacles psychologiques et aux spécificités comportementales soulignées plus haut s'ajoutent aussi des

difficultés techniques et structurelles liées à l'Internet que les entreprises doivent intégrer en cherchant à atténuer « l'hostilité perçue » de ce nouvel environnement.

### *2. Bases de données, marketing relationnel et compétitivité de l'entreprise*

Dans un environnement virtuel tourné d'abord et avant tout vers la « capture » de trafic, l'obtention de renseignements précis sur les clients et la constitution de bases de données, les systèmes d'information deviennent des outils majeurs de fidélisation et de contrôle des marchés.

Au-delà d'Internet, c'est le Yield management, système de gestion des capacités disponibles reposant sur l'exploitation de séries historiques (no-shows, réservations, tarifications flexibles...), de modèles de prévision et d'optimisation sophistiqués, qui permet à American Airlines de générer plus de la moitié de son profit annuel par son système d'information et de réservation GDS (Global Delivery System) au détriment de son activité initiale, le transport aérien.

Le data mining, le géo-marketing, la gestion de bases de données spécifiques et très techniques permettent aujourd'hui de personnaliser les prestations et les produits et d'enrichir la valeur technique et technologique et le "territoire de communication" de l'entreprise par un contenu relationnel fort. Au-delà de l'analyse de l'impact d'une optique relationnelle sur la rentabilité de l'entreprise, rappelons que la valeur d'une offre dans une économie virtuelle est aussi fondée sur des dimensions symboliques, culturelles et relationnelles (Venkatesh, 1999).

A l'instar de Dell Online dont nous avons déjà parlé, la technologie permet parfois à l'entreprise de "court-circuiter" ses intermédiaires ou de mieux contrôler la qualité des prestations finales et les informations dont elle a absolument besoin.

Les Taxis bleus, par exemple, sont apparus en "s'immisçant" entre l'offre (la flotte de taxis disponibles) et la demande (entreprises ou particuliers) tout en organisant le système d'information entre les deux parties. Grâce à son système de guidage satellitaire par GPS et son central téléphonique, la société est ainsi capable de réduire le temps d'attente du client, d'identifier précisément chauffeurs et passagers, de personnaliser la relation instaurée et d'en garantir un meilleur niveau de qualité, de minimiser les imprévus et les "incidents critiques", de réduire et de contrôler le temps d'approche du taxi retenu et d'optimiser son parcours si celui-ci exprime la demande.

Les Taxis bleus ne se substituent pas aux chauffeurs, ils ne sont pas propriétaires de la flotte mais ils jouent le rôle de "processeurs d'information" et de courtiers et améliorent, de ce fait, la logistique et la relation de service entre chauffeurs et passagers. Grâce au système mis en place, ils diminuent le niveau de risque perçu du client et instaurent une relation de confiance qui faisait d'ordinaire cruellement défaut dans un secteur artisanal, réputé corporatiste et farouchement indépendant.

Ceci étant et pour faire contrepoids à une approche strictement technologique qui se suffirait à elle-même, c'est en parfaite conformité avec l'optique marketing que Jean-Marc Leblanc, Directeur Général de la société, affirme : "notre véritable capital, ce ne sont ni les 2.000 taxis de la compagnie, ni le standard téléphonique de l'entreprise ni même notre système de GPS. C'est notre image de prestataire de service combinée à notre base de données clientèle."

### *3. La technologie, un élément fondamental de la réflexion et de l'analyse marketing*

Les technologies de l'information, en provoquant l'apparition de nouveaux acteurs, définissent de nouvelles règles du jeu et composent de nouveaux "paysages" économiques. Elles offrent de nombreuses opportunités à ceux qui, les premiers, savent les intégrer au sein de leur activité et les combiner pour en tirer le meilleur parti au niveau de la qualité des prestations, de la valeur perçue par le client et de la fidélité du consommateur (Parasuraman et Grewal, 2000).

Le marketing, tout autant que la stratégie, doit considérer le processus de création de valeur dans son entier, l'impact de la technologie sur les prestations et les produits de l'entreprise mais aussi sur les processus de choix et les comportements du consommateur<sup>6</sup>.

Les nouvelles technologies ont, à l'heure actuelle, une forte répercussion sur une multitude d'entreprises, sur certaines filières dans leur ensemble -dépassant ainsi le cadre strict de l'organisation définie comme une entité à part entière- et de ce fait, modifient significativement les données du marché.

Enfin, les choix technologiques effectués par certaines entreprises modifient de façon radicale les politiques marketing à mener et les caractéristiques d'utilisation de la prestation vendue.

En analysant les révolutions en cours sur le marché du disque par exemple, on peut ainsi mettre en évidence des différences fondamentales entre la transaction immatérielle pure que représente l'écoute en continu ("streaming" où RealNetworks s'affirme comme un leader) et le téléchargement, en partie tangible, de la musique sur Internet ("downloading" ou MP3.com domine le marché).

Ces deux modalités constituent, bien évidemment, des alternatives de choix pour l'auditeur. Mais, représentant également des modes de distribution de la valeur dissemblables et des conditions de développement fort différentes pour les entreprises qui en ont la maîtrise, le succès de l'une de ces modalités sur l'autre pourrait avoir de profondes répercussions sur la structure même des marchés comme des comportements individuels. Confondre les processus technologiques et les entreprises dans leurs domaines respectifs reviendrait, dans le secteur cinématographique par exemple, à englober dans une même logique marketing et un développement stratégique comparable des chaînes à péage (Canal+ ou HBO) et des grands distributeurs de films vidéos (Blockbuster ou Tower aux Etats-Unis).

Plus pertinente encore, l'analyse du passage de l'ordinateur au téléphone comme véhicule principal des données Internet, ne peut que mettre en évidence les bouleversements majeurs et souligner les ruptures radicales -stratégiques, concurrentielles, sociologiques et comportementales- qui nous attendent vraisemblablement dans un proche avenir.

#### *4. De nouvelles formes de savoirs et de structures d'entreprise pour répondre aux évolutions de la demande et pouvoir anticiper les attentes du marché*

Combinée à ces nouvelles composantes technologiques, la « nouvelle économie » a des implications très directes sur les structures et la configuration des activités de l'entreprise au sens large.

Dans un contexte, plus virtuel et plus complexe, où la seule manière de réussir pour l'entreprise est de savoir exploiter ses compétences distinctives et d'encourager l'inventivité de ses collaborateurs, le plus important n'est pas de développer des procédures et de contrôler les personnes mais de réussir à trouver des individus capables de travailler ensemble pour produire de meilleurs résultats que s'ils travaillaient seuls. Cette idée, souvent reprise dans les activités de service, que le marketing ne peut être correctement mis en œuvre qu'en étroite relation avec la gestion de la production et l'organisation des processus d'une part, la gestion des ressources humaines et des talents d'autre part, peut désormais s'étendre à l'ensemble des activités de la « nouvelle économie ».

La plupart des organisations aujourd'hui veulent pouvoir trouver des responsables capables d'imaginer les façons d'utiliser les ressources disponibles au mieux pour réaliser les résultats les plus satisfaisants possibles et mettre à la disposition du marché une proposition à forte valeur perçue. C'est, au-delà de la gestion de projet et du management des équipes (project management team), ce que nous aimerions appeler du "synergy management", une faculté à inventer ou à trouver des phénomènes d'amplification des talents.

---

<sup>6</sup> En disant cela, nous ne voulons pas nous opposer à la discussion, plus académique et plus approfondie, de Trinquecoste (1999) qui établit une dissociation claire et pertinente entre marketing stratégique et stratégie d'entreprise.

D'une relation à la clientèle (à l'intérieur comme à l'extérieur des "frontières" de l'entreprise) plus transversale et plus extensive émerge, nous l'avons dit, l'idée d'un "jumelage" nécessaire entre compétences techniques et compétences manageriales, la notion d'un esprit "associatif" de plus en plus nécessaire pour savoir développer et gérer des projets tournés vers la demande.

D'autres approches, d'autres représentations, d'autres styles, un "métissage" et un "état d'éveil" permanents sont requis pour pouvoir mettre en place un suivi systématique de l'évolution des marchés, des technologies et des nouvelles modalités d'autonomie dans l'entreprise.

Par ailleurs, l'impératif de création et d'anticipation dans l'entreprise est devenu plus important et la gestion des interfaces et de nouvelles formes de services associés devient prédominante dans la compétitivité de l'entreprise : l'entreprise ne doit plus seulement s'adapter mais davantage anticiper les besoins de ces clientèles. La différenciation concurrentielle résulte d'une traque des tendances émergentes, de la capacité de l'entreprise à dépister des déviations sociales, des tendances de faible intensité. Moins conformistes et plus innovantes que l'étude de marché au sens classique du terme, la traque des tendances, l'analyse des modifications comportementales -au niveau individuel comme au niveau collectif- et la veille culturelle et environnementale constituent des instruments majeurs d'innovation, de différenciation concurrentielle et d'anticipation des évolutions du marché (Bon et Tissier-Desbordes, 1998 ; Jaworski, Kohli et Sahay, 2000).

## De nouveaux principes de mise en œuvre opérationnelle du marketing sur Internet

L'intégration croissante des technologies de l'information au sein de l'économie actuelle se reflète aussi dans la construction des plans marketing. Si les aspects spécifiques du e-business peuvent sembler plus importants à première vue sur le plan stratégique -parce qu'ils sont aussi plus nouveaux et moins connus- la vague massive des investissements publicitaires traditionnels pour des sites Internet démontre que l'accroissement du trafic et de la visibilité passe aussi par des campagnes media et des moyens marketing traditionnels.

Ceci étant et dans le cadre du e-business dématérialisé (téléchargement de musique au format MP3 par exemple), tout ou presque passe par le réseau... Un produit numérique n'existant que sur le réseau, ses principaux facteurs de différenciation seront donc numériques (qualité du son par exemple) ou porteront sur le service offert. La distribution est elle aussi numérique. Le producteur ou l'artiste qui souhaite optimiser son plan marketing devra donc choisir le site le mieux adapté au produit à diffuser (un site tourné vers le grand public, un site portail « vertical » spécialisé, un site dédié...). De façon analogue, la présentation du produit à l'intérieur du site devra être optimisée en fonction de la visibilité escomptée, selon le principe des « têtes de gondoles » du commerce traditionnel. Enfin le prix est fixé en tenant compte des coûts de « l'économie dématérialisée » — à moins que la mise en relation permanente de l'offre et de la demande pousse l'entreprise à préférer un système d'enchères.

Pour le e-commerce (c'est-à-dire la promotion et la vente sur Internet de produits tangibles), le produit est bel et bien matérialisé et sa conception relève souvent du marketing traditionnel. La distribution et le prix relèvent des deux économies, en fonction des circuits choisis (on peut acheter son Palm Pilot sur Internet ou ailleurs et, sur Internet, on peut aller voir un site marchand simple, passer par un système de comparaison de prix ou par un site d'achats groupés). Là encore, la publicité pourra, suivant les cas, être on-line et/ou off-line.

### 1. Les outils du marketing on line

Contrairement à une idée fort répandue, les outils de marketing on-line ne concernent pas la communication de manière exclusive. La classification de ces outils suivant les dimensions habituelles du marketing-mix est d'ailleurs de plus en plus délicate alors que ces nouvelles approches créent entre les « 4P » un effet d'interdépendance et d'interaction constante.

Le « e-CRM<sup>7</sup> » par exemple -qui permet à l'entreprise de s'adresser différemment à chaque utilisateur- influe sur la distribution (la disposition des produits dans l'espace du site), le prix (dans une logique de yield management personnalisé) et surtout sur le produit lui-même que l'on peut désormais « composer » en fonction des caractéristiques de l'acheteur.

Quels sont donc les outils marketing destinés à augmenter la visibilité et la fréquentation d'un site ?

### 2. Le référencement

L'outil de promotion le plus évident est le référencement sur les moteurs de recherche et sur les annuaires électronique. Il consiste à faire apparaître le plus clairement possible l'adresse du site dans les différents systèmes de recherche à disposition des internautes.

Dans le cas des annuaires (comme Yahoo! ou Voila en France), l'entreprise doit alors réfléchir aux catégories où placer le site puis remplir manuellement des formulaires d'inscription. Dans le cas des moteurs de recherche, la technique est plus complexe puisqu'il n'y a pas d'inscription manuelle possible. Il faut donc définir des mots clés qui caractérisent le mieux le site concerné et chacune de

<sup>7</sup> Le Customer Relationship Management, (gestion de clientèles multi-canaux) permet le développement d'une approche one-to-one systématique grâce à la personnalisation du site en fonction du visiteur et de son « comportement » détecté par des logiciels d'analyse.

ses propositions principales et les inscrire dans le code HTML des pages au moyen de « meta-tags » qui seront lus et archivés par les moteurs de recherche. Compte tenu de l'évolution rapide du Net, la société doit régulièrement vérifier la position du site dans les moteurs de recherche (à partir des mots-clés définis) et modifier si nécessaires ses « meta-tags ».

### 3. *Les bannières*

Dans le cadre de la promotion d'un site, l'outil le plus souvent utilisé sur Internet reste la bannière. Il s'agit d'une bande de taille standard (généralement 468\*60 pixels) placée en haut des pages de la plupart des sites et qui rappelle inmanquablement l'espace réservé à la publicité dans les magazines. Les bannières ont connu beaucoup de succès dans les années 90, parce qu'elles étaient le seul outil Internet que les agences de publicité pouvaient comprendre... Seule différence (mais de taille), les bannières sont faites pour être « cliquées » et elles mènent directement vers le site promu. Nous l'avons déjà vu, cette caractéristique essentielle du Web qui fait d'un click le moyen de se trouver directement dans « l'espace de vente » virtuel d'un bien ou d'un service ne va pas sans une série de difficultés majeures.

D'abord et si tout se passe bien -c'est-à-dire si l'internaute clique et se retrouve effectivement dans l'espace de vente ou de promotion de l'entreprise<sup>8</sup>- le produit n'est pas vendu pour autant : nous l'avons dit, la facilité de la visite d'un site a comme contrepartie une facilité semblable pour quitter le site et fait que le taux de conversion est bien plus faible que dans le commerce traditionnel.

Par ailleurs, les statistiques dont on dispose montrent que le « taux de click » est extrêmement faible : 1 à 2 % seulement des visiteurs d'une page cliquent effectivement sur une bannière. Et des études sur la perception visuelle des internautes ont montré que, la plupart du temps, la bannière n'apparaissait même plus dans le « champ cognitif » du visiteur.

### 4. *Les partenariats*

L'usage des liens HTML est presque aussi simple que le référencement. C'est le moyen historique de la navigation sur Internet en passant d'une page à l'autre puis d'un site à l'autre. Les partenariats prennent donc appui sur cette caractéristique structurelle de l'Internet et sur le « réflexe conditionné » des surfeurs qui se méfient moins d'un lien que d'une bannière.

Le premier type de partenariat passe par l'échange de contenus. Par exemple, la rubrique « actualité » de Altavista.fr reprend les titres et une partie des articles de Libération.com, les visiteurs pouvant ensuite aller sur le site du journal pour lire l'intégralité des articles. Pour les partenariats de nature commerciale, les « aiguillages » vers le site partenaire peuvent donner lieu au versement d'une commission, notamment si la visite se traduit par un achat.

Les partenariats les plus élaborés sont conçus avec des liens contextuels : la rubrique cinéma de Liberation.com contient un lien automatique avec Allocine.fr, qui permet d'accéder directement aux horaires et aux réservations à partir de la critique d'un film donné. Dans le même esprit et pour chaque appartement proposé sur Avendre.com, un bouton permet de calculer automatiquement le taux de crédit proposé en basculant sur la page d'un institut de crédit immobilier, partenaire du premier site.

### 5. *L'affiliation*

L'affiliation est une forme de partenariat simplifiée : chaque site affilié qui place sa bannière vers un autre site pourra récupérer sa commission si un client emprunte ce chemin et effectue un achat. Ce type d'accord est simple et peu coûteux (la commission, souvent fixe, est versée à la condition que l'acte d'achat ait bien eu lieu) mais il nécessite des techniques logicielles élaborées pour

---

<sup>8</sup> Il faut, là encore, nuancer notre propos en fonction du produit : une bannière pour Renault ne mènera qu'à un site à vocation informative et publicitaire, alors qu'une bannière pour un site de vente ou d'enchères sur Internet pourra réellement aboutir à une transaction immédiate.

pouvoir reconnaître et suivre le visiteur. Un tel système a été mis en place par Amazon.com par exemple, qui compte aujourd'hui plus de 350.000 affiliés sur son réseau...

#### 6. *Les mailing lists*

Cette technique marketing est, elle aussi, issue du monde «réel» : il s'agit, en fait, d'une forme de marketing direct plus précisément adaptée aux boîtes aux lettres électroniques. Au même titre que l'afflux de prospectus dans les entrées d'immeubles peut se révéler préjudiciable aux entreprises qui participent à l'opération, les techniques de matraquage commercial par envoi massif et systématique d'e-mails -spamming selon la terminologie anglo-saxonne- ont vite connu leur limite. Le mail devient vite *junk mail* et mis à la corbeille avant même d'avoir été ouvert

Certaines *mailing lists* peuvent correctement fonctionner et permettent d'accroître la notoriété et la fréquentation d'un site si certaines conditions sont respectées :

##### - *Le ciblage*

Cette opération suppose que les centres d'intérêt de l'internaute à qui l'on adresse un mail commercial soient bien connus. C'est pourquoi les procédures d'inscription permettant d'accéder aux parties «privées» des sites (pour consulter certains documents, accéder à des services à forte valeur ajoutée ou pour pouvoir acheter un produit) comportent un questionnaire précis sur les caractéristiques socio-démographiques de leurs clients de façon presque systématique. Cela permet à l'entreprise de connaître son public de manière plus précise et l'autorise, par voie de conséquence, à augmenter la tarification des bannières sur son site et à améliorer la personnalisation de ses annonces.

##### - *Le principe de l'opt-out et de l'opt-in.*

Ces principes consistent à demander au futur destinataire du message s'il souhaite ou non recevoir des informations provenant du site. *L'opt-out* signifie que la croix jouxtant la question est pré-cochée, *l'opt-in* signifie que l'individu remplissant le questionnaire coche lui-même la croix concernée.

Ces deux approches reposent sur l'idée -souvent vérifiée- que les mails non sollicités sont détruits et peuvent même porter atteinte à l'image de l'émetteur alors que les mails sollicités sont généralement bien reçus, augmentant ainsi l'efficacité finale du message. De façon similaire, en cas d'envoi d'une *newsletter* comme celle que *Le journal du net* ou que de nombreux sites communautaires proposent, il est important de laisser à l'internaute sur chaque e-mail envoyé la possibilité de se désabonner.

## 7. Une approche synthétique des outils de marketing on-line

Tableau 1 : Synthèse des outils de marketing on-line

<b>Outils</b>	<b>Contexte</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Référencement	Enregistrement du site sur les moteurs de recherche et dans les annuaires	Faible coût Source de trafic potentiellement importante	Nécessaire mais pas suffisant
Bannières	Bandeaux publicitaires dans des espaces prédéfinis sur les sites	Forte contextualisation du contenu Développement d'offres spécifiques	Coût élevé sur les sites à fort trafic Taux de clicks faibles et décroissants
Partenariats	Echanges de liens hypertextes simples ou contextualisés et échange de contenus	Parfaite adéquation avec la nature même du Web Permet d'enrichir le contenu d'un site Développe le trafic provenant d'un public pré-ciblé	Coûts de négociation et de référencement élevés Absence de contrôle direct sur le contenu
Affiliation	Partenariat simplifié et rémunéré	Faible coût de négociation Coût variable en relation directe avec le succès de l'opération (rémunération à la commission)	Contrôle difficile Problèmes de réputation et de reconnaissance dépendant de l'image des sites-sources qui dirigent l'internaute vers le site-cible
<i>Mailing lists</i>	Marketing direct via des mails envoyés aux souscripteurs	Intéressant quand l'opération est bien ciblée (lien avec personnalisation et inscription) et qu'on a l'accord du récepteur	Risque de <i>spam</i> nocif pour l'image de marque de l'entreprise

Dans le cadre de la «nouvelle économie », répétons-le, les outils marketing peuvent être tout à fait spécifiques mais, la plupart du temps, ils sont aussi couplés avec des modes d'approche marketing plus traditionnels et transposés dans le monde Internet.

## Conclusion

Nous espérons avoir mis en évidence la façon dont certaines entreprises peuvent, dans le contexte de la « nouvelle économie », tirer parti d'une démarche marketing devenue véritablement stratégique et construire une "orientation marché" afin d'accroître la valeur ajoutée de leurs prestations globales, conforter ou renforcer leur position au sein d'une filière et orienter l'organisation dans son ensemble vers le client final.

Nous l'avons dit, le client concerne non seulement l'entreprise dans sa totalité mais, au-delà, la filière économique au sein de laquelle l'organisation s'insère. Là où la prise en compte de la demande n'était la "propriété" que d'un seul département dans l'entreprise, elle devient affaire d'information, concerne la technologie, affecte la gestion des ressources humaines, oriente l'organisation logistique et la vente.

La révolution Internet est une innovation sur le plan technique mais il s'agit avant tout d'une révolution marketing parce qu'une grande partie de l'information et du potentiel technologique dont dispose l'entreprise est aujourd'hui directement aux mains du client final. Et pour paraphraser Philippe Lemoine, Co-président du Groupe Galeries Lafayette et Président-Directeur Général de Cofinoga, le facteur différenciant majeur entre les entreprises sera l'audace marketing pouvant conduire à renverser la logique du marché, à en transformer le principe économique dans une démarche où l'on aide les personnes à acheter plutôt que d'essayer de trouver des moyens de leur vendre des prestations. Nous en avons parlé plus haut, Mohanbir Sawhney (1999) ne dit rien d'autre lorsqu'il analyse la notion de "métamédiaire" et prédit son développement phénoménal dans les années qui viennent.

En poussant la logique un peu plus loin, on pourrait ajouter que la base de clientèle de l'entreprise et sa capacité à assurer les moyens de la fidélisation de cette base constituent deux de ses capitaux les plus précieux. L'entreprise ne se définit alors que par son lien au marché. Ce n'est plus une entité productrice au sens classique du terme, c'est une "administration relationnelle" privilégiée avec un marché, un état et un lieu de consommation. Et dans l'optique de la « nouvelle économie », le marketing "redécouvert" ne peut que jouer un rôle moteur et structurant.

## Bibliographie

- 
- . BODOW Steve, (2000), "Is That Your Final Offer?", New York, January 10, pp. 16-17
  - . BON Jérôme, Elisabeth TISSIER-DESBORDES, (1998), « La traque des tendances », L'art du Marketing, Les Echos, Dossier n° 12, 30 octobre, pp. 12-13.
  - . CHERVOKAS Jason, (1999) « Anyone Can Catch a Cold, but Viral Marketing Requires an Epidemic », in AtNewYork, September 19, (www.atnewyork.com).
  - . CHRISTENSEN Charles, James BOWER, (1996), "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms", Strategic Management Journal, vol. 17, n° 3, pp. 197-218
  - . DESMET Pierre, (2000), "Pour éviter la guerre des prix sur l'Internet : ventes aux enchères ou prix à la demande ?", Revue Française du Marketing, numéro spécial consacré au Marketing électronique, (en cours de publication)
  - . HAGEL John III, Jeffrey F. RAYPORT, (1997), "The Coming Battle for Customer Information", Harvard Business Review, (January-February), pp. 53-65.
  - . JALLAT Frédéric, (1999), "Recomposition des filières et capture des marchés", L'art du Management de l'Information, Les Echos, Dossier n° 1, 1er octobre, pp. 4-5.
  - . JALLAT Frédéric, (2000), "Désintermédiation et stratégie sur Internet: recomposition des filières, nouveaux acteurs et réintermédiation", Revue Française du Marketing, numéro spécial consacré au Marketing électronique, (en cours de publication)
  - . JAWORSKI Bernard, Ajay K. KHOLI, Arvind SAHAY, (2000), "Market-Driven Versus Driving Markets", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, n° 1, (Winter), pp. 45-54
  - . KOZINETS Robert V., (1999), "E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption", European Management Journal, vol. 17, n° 3, pp. 252-264.
  - . LEMOINE Philippe, (2000), "L'impasse serait de tomber dans le piège de l'individualisation", Banque Magazine, n° 612, (mars), pp. 14-16
  - . MAGRETTA Joan, (1998), "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell", Harvard Business Review, (March-April), pp.73-84.
  - . MAURIAC Laurent, Luc LAMPRIERE, Valérie De FELIPPIS, (1999), "Sept vertus capitales : les réseaux électroniques génèrent des règles neuves", Libération, 7 juin, pp. 19-23
  - . MAUSSION Catherine, (1999), « Le Web, eldorado du marketing », *Libération*, 24 septembre, pp. 43
  - . NORMANN Richard, Rafael RAMIREZ, (1993), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", Harvard Business Review, (July-August), pp. 65-77
  - . PARASURAMAN A., Dhruv GREWAL, (2000), "The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, n° 1, (Winter), pp. 168-174
  - . RAYPORT Jeffrey F., John SVIOKLA, (1994), "Managing in the Marketspace", Harvard Business Review, (November-December), pp. 141-150
  - . SAWHNEY Mohanbir, (1999), "Making New Markets", Business 2.0, (May), pp. 116-121
  - . TRINQUECOSTE Jean-François, (1999), "Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie", Recherche et Applications en Marketing, vol. 14, n° 1, pp. 59-80
  - . VENKATESH Alladi, (1999), "Postmodernism Perspectives for Macromarketing: An Inquiry into the Global Information and Sign Economy", Journal of Macromarketing, vol. 19, n° 2, (December), pp. 153-169