

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES INFORMATIQUES

Webmarketing

analyse des business models de nouveaux intermédiaires commerciaux

Lhuire, Loïc

Award date:
2009

Awarding institution:
Université de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix
Faculté d'informatique
Rue Grandgagnage 21, 5000 Namur
Tél. 081-72 41 11 ♦ Fax 081-72 49 67**

Année académique 2008-2009

Webmarketing : analyse des business models de nouveaux intermédiaires commerciaux

Loïc LHUIRE



Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maître en Informatique

Résumé et mots-clés

Résumé : De nos jours, il est essentiel pour les entreprises de générer du trafic sur leur site. Pour cela, elles font appel à des intermédiaires : de nouveaux acteurs Web dans le domaine de l'e-business qui permettent de générer du trafic sur des sites clients. Les modèles d'affaires de ces sociétés sont encore à l'heure actuelle peu connus. Le but de ce travail est dans un premier temps de faire l'état de l'art de ces différents intermédiaires puis dans un deuxième temps d'essayer de comprendre les business models de ceux-ci dans leurs différentes dimensions, c'est-à-dire leurs activités, leurs acteurs, leurs ressources, leurs process et leurs modèles de rétribution. Pour cela, différents outils tels que l'e-business schematic de Weil et Vitale, l'e-Business Model Ontology d'Osterwalder et Pigneur, l'e3-value ontology de Gordijn et Akkermans ou encore la Business Process Modelling Notation sont utilisés en s'appuyant sur des cas concrets de sociétés de Webmarketing. L'objectif de ce mémoire est donc de servir de référentiel aux acteurs de ce marché qui veulent développer ce type de niche. Le travail s'achève par une réflexion sur une technique de Webmarketing innovante et par un guide destiné à conseiller les entreprises dans l'élaboration d'une campagne marketing efficace. Ce guide reprend, à partir d'un tableau récapitulatif, les avantages et les inconvénients des différentes techniques de génération de trafic de ces acteurs.

Mots-clés : Business model, e-business, Webmarketing, informatique, génération de trafic, e-business schematic, e-BMO, e³-value ontology, BPMN, référencement payant, référencement naturel, affiliation, e-mailing, comparateur de prix, marketing viral

Abstract : Our days, it is necessary for the companies to generate traffic on their sites. To do that, they request help to subsidiary companies; new Web actors in the e-business field, to generate traffic on sites. The business models of these subsidiary companies are still fairly poorly known. The goal of this work is first to define the state of art of the subsidiary companies and second to understand their business models in all their dimensions this means their activities, their actors, their resources, their processes and their remuneration systems. To do that, different tools such as the Weil and Vitale e-business schematic ,the e- business Ontology model of Osterwalder and Pigneur, the Ontology e³-value of Gordijn and Akkermans or the BPMN have been used to study Webmarketing companies. This study is to be used by all the actors of this business field who would like to develop this niche. At the end of the work, the author has developed an innovative Webmarketing technique and a guide to advice companies on how to set up an efficient marketing campaign. This guide, based on a summary table, gives the pro and contras of the actors different traffic generation techniques.

Keywords : Business model, e-business, Webmarketing, computer science, traffic generation, e-business schematic, e-BMO, e³-value ontology, BPMN, search engine advertising, search engine optimization, affiliation, e-mailing, price comparison website, viral marketing

Avant-propos

Je remercie mon responsable de stage, Monsieur Sylvain Sénécal de HEC Montréal pour son accueil, pour l'intérêt qu'il m'a montré et pour les moyens qu'il a mis à ma disposition afin de me permettre de réaliser ce mémoire dans d'excellentes conditions.

Je tiens également à remercier ma promotrice, Madame Claire Lobet pour son soutien et ses nombreux conseils. Je lui suis également reconnaissant de m'avoir permis d'effectuer ce stage au Canada.

Merci à la FUNDP, à ses professeurs et à ses assistants, merci à mes parents et à toutes les personnes qui m'ont permis, grâce à leur soutien et à leur amitié de faire aboutir ce travail. Grâce à eux, j'ai pu apprendre et travailler dans les meilleures conditions et réussir ainsi à présenter ce mémoire.

Table des matières

Résumé et mots-clés.....	ii
Avant-propos.....	iii
Table des matières.....	iv
Glossaire.....	vi
Abréviations.....	ix
Introduction.....	1
1. Etat de l'art.....	5
1.1. Le référencement naturel.....	5
1.1.1. Définition et présentation générale.....	6
1.1.2. Les acteurs de la méthode.....	8
1.1.3. Les bases de rémunération des intermédiaires.....	8
1.1.4. Les forces et les faiblesses pour les clients.....	9
1.1.5. Exemple d'entreprises proposant ce service.....	10
1.1.6. Retour sur investissements.....	10
1.2. Le référencement payant.....	11
1.2.1. Définition et présentation générale.....	11
1.2.2. Les acteurs de la méthode.....	14
1.2.3. Les bases de rémunération des intermédiaires.....	16
1.2.4. Les forces et les faiblesses pour les clients.....	18
1.2.5. Exemple d'entreprises proposant ce service.....	19
1.2.6. Retour sur investissement.....	19
1.3. L'affiliation.....	21
1.3.1. Définition et présentation générale.....	21
1.3.2. Les acteurs de la méthode.....	22
1.3.3. Les bases de rémunération des intermédiaires.....	24
1.3.4. Les forces et les faiblesses pour les clients.....	25
1.3.5. Exemple d'entreprises proposant ce service.....	27
1.3.6. Retour sur investissements.....	27
1.4. Les comparateurs de prix.....	28
1.4.1. Définition et présentation générale.....	28
1.4.2. Les acteurs de la méthode.....	29
1.4.3. Les bases de rémunération des intermédiaires.....	29
1.4.4. Les forces et les faiblesses pour les clients.....	30
1.4.5. Exemple d'entreprises proposant ce service.....	30
1.4.6. Retour sur investissement.....	31
1.5. La publicité via l'e-mail ou l'e-mailing.....	32
1.5.1. Définition et présentation générale.....	32
1.5.2. Les acteurs de la méthode.....	33
1.5.3. Les bases de rémunération des intermédiaires.....	35
1.5.4. Les forces et les faiblesses pour les clients.....	35
1.5.5. Exemple d'entreprises proposant ce service.....	36
1.5.6. Retour sur investissement.....	36
1.6. Marketing Viral / Buzz marketing.....	38
1.6.1. Définition et présentation générale.....	38
1.6.2. Les acteurs de la méthode.....	39
1.6.3. Les bases de rémunération des intermédiaires.....	39

1.6.4.	Les forces et les faiblesses pour les clients	39
1.6.5.	Exemple d'entreprises proposant ce service	40
1.6.6.	Retour sur investissement.....	40
1.7.	Conclusion.....	41
2.	Méthodologie	42
2.1.	L'e-Business Model Schematic de Weill et Vitale.....	42
2.1.1.	Formalisme graphique.....	42
2.1.2.	E-Business initiatives et E-Business Models atomiques.....	43
2.2.	L'e-Business Model Ontology d'Osterwalder et Pigneur (e-BMO)	54
2.2.1.	Présentation	54
2.2.2.	Pilier 1 : L'innovation produit (Product Innovation)	54
2.2.3.	Pilier 2 : La relation client (Customer Relationship)	55
2.2.4.	Pilier 3 : La gestion de l'infrastructure (Infrastructure Management)	56
2.2.5.	Pilier 4 : Les aspects financiers (Financial Aspects).....	57
2.3.	L'e ³ -value ontology de Gordijn et Akkermans.....	58
2.3.1.	Notion de valeur	58
2.3.2.	Formalisme graphique.....	58
2.3.3.	E ³ -value editor.....	59
2.4.	Business Process Modeling Notation (BPMN)	61
2.4.1.	Présentation	61
2.4.2.	Formalisme graphique.....	61
2.4.3.	eBPMN Designer	63
2.5.	Conclusion.....	64
3.	Analyse de cas concrets.....	67
3.1.	Référencement naturel : Analyse de PublicityWeb	67
3.1.1.	Présentation de l'entreprise	67
3.1.2.	E-Business Model Schematic.....	68
3.1.3.	E-Business Model Ontology	72
3.2.	Comparateur de prix : Analyse de LeGuide.com	86
3.2.1.	Présentation de l'entreprise	86
3.2.2.	E-Business Model Schematic.....	87
3.2.3.	E-Business Model Ontology	93
3.3.	E-mailing : Analyse d'eCircle	106
3.3.1.	Présentation de l'entreprise	106
3.3.2.	E-Business Model Schematic.....	107
3.3.3.	E-Business Model Ontology	112
3.4.	Conclusion.....	125
4.	Innovation et conseils.....	126
4.1.	Comment se différencier ?.....	126
4.1.1.	Tableau récapitulatif des forces et faiblesses des méthodes étudiées	126
4.1.2.	Facteurs importants	128
4.1.3.	Méthode innovante	130
4.2.	Réaliser une campagne marketing efficace	134
4.2.1.	Contexte et objectifs.....	134
4.2.2.	Objectifs des différentes méthodes de marketing	135
	Conclusion.....	136
	Table des figures	138
	Liste des tableaux	140
	Bibliographie	141

Glossaire

Application Service Provider : « Un ASP est une compagnie qui développe le logiciel de liste de distribution et vous le fournit en tant que service pour un mois ou une année plutôt que comme un produit. Le coût d'achat d'un logiciel peut varier entre 99 \$ (programme de base, d'entrée) et 2 500\$ (programme offrant pleins de fonctionnalités). Un ASP peut coûter de 30\$ par mois à plusieurs milliers de dollars en cas d'utilisation d'une application qui facture par e-mail envoyé avec une grande base de données. » (SWEENEY 2008)

Couponing : « Technique de marketing en ligne consistant à utiliser des bons imprimables pour faire la promotion d'un produit ou d'un service auprès du consommateur, donnant droit le plus souvent à une réduction dans les points de vente physiques d'une enseigne. » (Futura-Sciences 2009)

Crawlers / Spiders : « Logiciel qui explore automatiquement le Web. Il est généralement conçu pour collecter les ressources (pages web, images, vidéos, documents Word, PDF ou PostScript, etc.), afin de permettre à un moteur de recherche de les indexer. » (Wikipedia 2009)

Deep linking : « "Lien profond", fait de tisser des liens d'un site Web à un autre. Il s'agit de rediriger l'internaute vers la page du service qu'il recherche en personnalisant l'url de redirection associée. Il faut accorder à chacun des mots-clés, une page de redirection différente et adaptée. » (Dico info 2009)

Landing page : « La landing page, ou page d'atterrissage en français, est, comme son nom l'indique, la page par laquelle un internaute entre sur un site. C'est un terme notamment utilisé pour les campagnes de publicités (par exemple une campagne de liens sponsorisés), puisqu'il est recommandé de créer des landing pages spécifiques en fonction de l'origine de l'internaute (sur quel mot-clé par exemple). L'utilisation d'une landing page adaptée permet surtout de proposer à l'internaute une page en adéquation avec son besoin, et d'augmenter ainsi le taux de transformation. » (Webmarketer-en-herbe 2009)

Lead : « Traditionnellement utilisé par les forces commerciales pour désigner un contact qualifié et en phase d'achat, le lead peut être défini dans un contexte Web plus globalement comme un contact qualifié et prêt à effectuer une action (achat en ligne, devis en ligne, demande de RDV, demande de documentation, abonnement newsletters, ...). » (leads2track 2009)

Linkbait : « Le linkbaiting consiste à créer du contenu qui va susciter spontanément des liens naturels (backlinks). Concrètement, ça consiste à créer chez vos lecteurs ou vos visiteurs d'un instant l'envie irrésistible de faire un lien vers votre blog, votre site, vers un article ou une idée en particulier. » (Jourdain 2007)

Linking : « Le linking consiste à connecter des pages Web entre elles à l'aide de liens (inscription dans des annuaires et échange de liens). » (Impact-referencement 2009)

Link building / Net linking : « Action de mettre en place des liens en direction d'un site à populariser dans les moteurs de recherche. Cette action est indispensable à un bon

référencement puisque les liens sont considérés comme important et qu'ils permettent aux moteurs de recherche de déterminer la popularité des pages. » (InfoWebmaster 2009)

Link popularity : « L'indice de popularité est un critère de pertinence utilisé par les moteurs pour classer leurs résultats et qui dépend du nombre de liens mais aussi leur qualité (donc leur propre popularité) « pointant » vers une page ou un site sur le Web. » (Trackbusters 2009)

Marketing tactique / opérationnel : « Ensemble des différentes actions à entreprendre pour mettre en œuvre une stratégie marketing d'une entreprise. Appelé aussi marketing opérationnel, il repose sur une politique de 4P : Product, Price, Place, Promotion (produit, prix, distribution, communication). » (Marketing-etudiant 2009)

Nofollow : « Valeur non standard de l'attribut rel (relation) de la balise HTML <a>, qui sert à produire un lien hypertexte. L'attribut nofollow (de l'anglais no follow, ne pas suivre) sert à spécifier que le lien en question ne doit pas être pris en compte par un programme lisant la page, ceci afin de ne pas augmenter le rang dans les moteurs de recherche du site Internet vers lequel pointe le lien. » (Dico-micro 2009)

Ontologie : « Définition rigoureuse d'une structure qui permet une compréhension partagée et commune d'un domaine et qui peut être communiquée entre des personnes et/ou entre des systèmes d'application hétérogènes et largement disparates. » (LIBOIS 2005)

Opt-in : « c'est un consentement exprès de l'utilisateur, c'est à dire explicite, à recevoir des messages électroniques via le réseau Internet du collecteur lui-même ou de tiers autorisés. L'internaute doit cocher une case autorisant le collecteur ou des tiers à lui envoyer des offres. Les conditions d'utilisation des données doivent être précisées, ainsi que la possibilité de rectifier ou supprimer les données le concernant. Le consentement peut être général ou ne porter que sur l'envoi d'e-mails liés aux centres d'intérêts qu'aura choisi l'internaute. » (Impact net 2009).

Page rank : « Le PageRank est un indice de popularité d'un site Internet. Ce concept a surtout été développé par le moteur de recherche Google. Cet indice, numéroté de 0 à 10, dépend essentiellement du nombre de liens qui pointent vers une page. Plus le nombre de liens est important et moins la page est isolée, c'est-à-dire qu'elle-même pointe vers d'autres pages, plus le PageRank est élevé. L'indice est différent pour chacune des pages de votre site, l'objectif étant cependant d'optimiser le PageRank de votre page d'accueil. » (Webposition 2006)

Site maps (XML feeds) : « Fichier xml basé sur protocole standard unique qui permet de créer un listing des URLs d'un site et de signaler les changements aux moteurs de recherche. » (PublicityWeb 2009)

Trusted Feed : "Le Trusted Feed est une technique de référencement payant fonctionnant sur certains moteurs de recherche. Concrètement, cette technique consiste à alimenter de manière automatisée l'index des moteurs. Ce procédé permet en particulier de référencer du contenu difficile à indexer de manière naturelle, tel le contenu des bases de données, les pages maintenues par des systèmes de gestion de contenu ou les pages conçues en Flash." (RATIER, Le Trusted Feed : un référencement basé sur la confiance 2007)

Trust rank : *« Notion que certains ont attribué à Google comme nouveau critère de pertinence, lui servant à mieux classer les pages de résultat de son moteur lors d'une requête utilisateur. Si le PageRank sert à "noter" la popularité d'une page en analysant les liens entrants d'une façon quantitative et qualitative, le TrustRank peut être défini comme un "indice de confiance" donné à un site web, afin de rechercher les sources d'information de référence dans un domaine donné. » (Abondance 2007)*

Widget : *« Contraction de « Windows » et de « gadget ». Un widget est un outil disponible sur un système d'exploitation, une page Web et un blog qui proposent habituellement des informations ou des divertissements. Étant donné que l'on peut créer un widget selon des besoins « ordinaire ou spécifique », il existe une infinité d'utilisation des widgets. » (Dievotchka 2008)*

Abréviations

ASP : application service provider

B2B / BtoB : business to business

B2C / BtoC : business to customer

BPMN : business process modeling notation

BPMI : business process management initiative

CP : content provider

CPA : coût par action / achat

CPC : coût par clic

CPM : coût pour mille

DC : direct to customer

e-BMO : e-business model ontology

FAI : fournisseur d'accès à Internet

FSP : full service provider

HEC : hautes études de commerce

HTML : hypertext markup language

MAJ : mise à jour

PME : petites et moyennes entreprises

PMI : petites et moyennes industries

PPC : pay per click

ROI : return on investment

RSS : Really Simple Syndication

SEA : search engine advertising

SEM : search engine marketing

SEO : search engine optimization

SI : shared infrastructure

VC : virtual community

VNI : value net integrator

WOE : whole-of-enterprise

XML : extensible markup language

Introduction

Avec la volonté d'attirer toujours plus de clients et ainsi d'augmenter leurs chiffres d'affaires, les entreprises font de nos jours appel à de nouveaux intermédiaires commerciaux générant du trafic sur des sites Web. Qui sont-ils et quelles sont les techniques utilisées ? Il est très facile aujourd'hui de posséder un site sur Internet mais très compliqué d'attirer des visiteurs et d'avoir une bonne visibilité. Pour cette raison, bon nombre de sociétés se sont spécialisées dans le marketing sur Internet, aussi appelé Webmarketing, dans le but d'aider les entreprises à mettre leur site en avant et ainsi faire grimper leurs ventes.

Le Webmarketing aussi appelé netmarketing, cybermarketing ou encore E-marketing est à l'heure actuel un mot très utilisé mais que signifie t-il exactement ? Il consiste à promouvoir, grâce à un ensemble de techniques de marketing, un site, une marque mais également un produit ou un service. Le but est d'augmenter le nombre de visites sur un site avec des clients potentiels.

Vu le caractère encore très discret de la connaissance académique des dispositifs de Webmarketing, un premier chapitre proposera un état de l'art des principales techniques à disposition des firmes. Cet état de l'art est relativement original et se base sur la consultation de très nombreux documents et études que nous avons eu l'occasion de consulter lors de notre stage dans le département de E-Marketing de HEC Montréal. Différentes techniques permettant de générer du trafic sur des sites Web sont analysées, à savoir : le référencement naturel, le référencement payant, l'affiliation, les comparateurs de prix, l'e-mailing et finalement le marketing viral. Pour chacune de celles-ci, nous aurons tout d'abord une définition et une présentation générale de la technique, puis une présentation des différents acteurs pour découvrir les intermédiaires qui proposent ces services et connaître les clients à qui ils les proposent. Ensuite, nous verrons les bases de rémunération des intermédiaires pour savoir de quelle manière ils génèrent des revenus. Par ailleurs, nous ferons un récapitulatif des différents avantages et inconvénients pour les clients à faire appel à ces différents intermédiaires. Finalement nous donnerons une liste non exhaustive de sociétés proposant ces différentes techniques avant de donner quelques chiffres concernant le retour sur investissement pour les clients.

Afin de mieux comprendre la position de marché occupée par les nouveaux intermédiaires de Webmarketing mais aussi d'analyser plus finement les dispositifs et techniques proposés, il nous est apparu important de procéder à l'analyse empirique de quelques cas exemplatifs. Pour conduire ces études de cas, une méthodologie d'analyse a été développée dans le chapitre 2. Celle-ci repose sur quatre outils ou modèles d'analyse : le premier permet de comprendre la *position de marché* de l'intermédiaire. Cette approche repose sur l'e-Business Model Schematic de Weill et Vitale qui permet de comprendre ce positionnement à travers les principaux flux (information, produit et argent) circulant entre les différentes entités (entreprise, alliés, fournisseurs et clients). Le deuxième outil a comme vocation de mieux comprendre la *proposition* ou le dispositif de Webmarketing mis en œuvre par l'intermédiaire dans ses dimensions innovantes, organisationnelles, commerciales et financières. Le modèle E-BMO développé par Pigneur et Osterwalder servira de base à cette approche. Le troisième outil a comme mot clef la *rétribution*, il vise en d'autres termes à bien comprendre la valeur ajoutée du dispositif pour les différentes parties prenantes et partant de là la rétribution que peut en retirer l'intermédiaire considéré. C'est le modèle e³-value ontology de Gordijn et

Akkermans qui nous permettra d'approcher cette partie plus économique de l'analyse. Enfin, les *opérations* ou processus critiques qui sous-tendent le dispositif de Webmarketing étudié sont aussi importantes à bien saisir, c'est pourquoi nous utiliserons la Business Process Modelling Notation et plus spécifiquement le logiciel eBPMN Designer pour en rendre compte.

Dans le chapitre 3, nous procéderons à l'analyse empirique de trois cas concrets d'intermédiaires de Webmarketing en nous appuyant sur la méthodologie définie ci-dessus. Chacun des cas étudiés a été choisi dans la mesure où il représente une des firmes leader sur le marché considéré et donc fait l'objet de beaucoup d'informations sur le WEB. Cependant, ce marché étant très compétitif, l'information y est aussi très secrète, ce qui a représenté une des difficultés majeures dans nos analyses. Nous étudierons, tout d'abord, PublicityWeb qui est une société de référencement naturel. Ensuite, nous verrons LeGuide.com qui est un comparateur de prix. Finalement nous analyserons eCircle qui est spécialiste dans le domaine de l'e-mailing.

Dans le chapitre 4, nous adopterons un ton plus pragmatique. Dans un premier temps, nous nous adresserons aux intermédiaires du Webmarketing et nous tenterons, sur base des analyses précédentes, de déterminer les facteurs critiques permettant à un intermédiaire de se différencier des autres et partant de là gagner des parts de marché. Dans un deuxième temps, sur base des forces et des faiblesses des dispositifs existants, nous tenterons de trouver une technique de Webmarketing innovante afin de mettre en évidence une niche non encore investie par ces intermédiaires. Enfin la dernière partie s'adressera aux clients de ces intermédiaires mettant en évidence, sous la forme d'un petit guide, certains conseils et des recommandations à suivre lors du choix d'un dispositif de Webmarketing.

Ce travail est tout d'abord original car le chapitre 1 a été élaboré suite à de nombreuses recherches sur le Web pour essayer de dresser une cartographie des méthodes de Webmarketing. Une telle cartographie aussi complète ne semble pas exister actuellement. Il est ensuite méthodologique à travers la proposition dans le chapitre 2 d'un dispositif d'analyse intégré reposant sur quatre modèles. Il est aussi empirique avec une mise en application des différents outils d'analyse de business model sur des cas réels d'intermédiaires. Et finalement, il débouche sur un dernier chapitre de réflexion dont l'objectif est d'amener une solution innovante en termes de génération de trafic et un guide permettant d'aider une entreprise à choisir les méthodes de Webmarketing adéquates à son contexte et ses objectifs.

Ce mémoire pourra donc servir de référentiel aux acteurs de ce marché qui veulent développer ce type de niche. La cartographie des nouveaux intermédiaires avec les principaux avantages et inconvénients de chaque méthode et les différents moyens de rémunération, ainsi que leur analyse par différents outils sera un atout pour de nouveaux arrivants sur le marché voulant se lancer dans ce type de business.

Chapitre 1

Introduction : Le Webmarketing

Dans cette introduction, nous voudrions dans un premier temps nous arrêter sur le concept de Webmarketing. Une fois celui-ci bien positionné, nous introduirons le lecteur aux différentes démarches que nous avons effectuées afin de prendre connaissance des différents dispositifs de Webmarketing et de les classer. La suite du chapitre sera consacrée à une présentation des dispositifs retenus par notre classification. Afin de les présenter, nous adopterons pour chacun d'entre eux la même structure : une définition et une présentation générale du dispositif et des acteurs ayant un rôle significatif, les bases de rémunérations du dispositif ainsi que les forces et faiblesses pour les clients, une idée du retour sur investissement que peut générer l'utilisation du dispositif ainsi que quelques exemples d'intermédiaires proposant ce genre de services.

Le concept de Webmarketing peut se décomposer en quatre parties selon Raphaël Richard, un pionnier du Webmarketing (RICHARD 2001) :

- Le Webmarketing stratégique qui consiste à faire pour une entreprise, l'analyse de la demande, la veille stratégique, le positionnement du site et les objectifs.
- La génération de trafic ciblé qui reprend l'ensemble des méthodes utilisés pour attirer des visiteurs sur un site.
- L'analyse des performances qui, à l'aide de logiciels spécialisés, permet de suivre l'évolution du positionnement sur les moteurs de recherche, l'évolution du trafic, de la visibilité et du retour sur investissement.
- La fidélisation dont le but est d'analyser le taux de fidélisation, le taux d'acquisition de nouveaux clients, les ventes, etc. Elle consiste également à mettre en place des moyens de communication telle qu'une communauté ou une newsletter par exemple pour fidéliser le client.

Le Webmarketing est considéré comme un point névralgique du développement de la stratégie Internet. Aujourd'hui, une société qui n'investira pas dans le marketing sur Internet aura de grandes difficultés à rivaliser avec ses concurrents

Le Webmarketing fait partie des vecteurs de communication d'un plan marketing opérationnel¹. Avec le développement d'Internet, le Webmarketing est devenu une discipline à part entière comprenant un ensemble de techniques de marketing. Bien que son objectif principal réside dans le fait d'augmenter le trafic d'utilisateurs sur un site Internet, d'autres objectifs peuvent être visés par une campagne de Webmarketing comme nous l'indique le tableau (Tableau 1.1) suivant :

Objectifs Quantitatifs	Objectifs qualitatifs
Augmenter son chiffre d'affaires	Développer le champ de notoriété de la marque
Accroître vos ventes	Accroître la confiance de ses visiteurs internautes
Fidéliser ses internautes...	Améliorer son positionnement d'entreprise...

Tableau 1.1 - Objectifs de campagne Webmarketing (SCHOMANN 2007)

¹ Voir glossaire

Pour cela, on passera notamment par une phase d'analyse du marché et la mise en place d'une stratégie adaptée. Celle-ci est essentiellement déterminée par les objectifs et donc aura souvent pour finalité d'attirer des internautes. Le Webmarketing comprendra souvent aussi une phase d'analyse des résultats de la stratégie aussi bien au niveau des objectifs quantitatifs que qualitatifs.

Au vue de la toute récente explosion de cette discipline, les techniques de Webmarketing demeurent peu connues et il n'est pas toujours évident de trouver des informations sur celles-ci et de réaliser une classification suffisamment stable de ces techniques. Lorsque nous étions à HEC Montréal, nous nous sommes dans un premier temps familiarisés avec le Webmarketing qui était pour nous un domaine peu connu. Nous avons ensuite lu de manière approfondie un maximum de documentations et tenté d'identifier les différentes méthodes ou les services qu'offrent certains acteurs Web pour générer du trafic sur des sites clients. Nous avons alors élaboré un plan de ces différentes méthodes avec pour chacune, une petite description afin d'avoir une idée claire de son principe. Une fois cette première ébauche du plan réalisée, nous avons de nouveau cherché dans la documentation afin de voir si nous pouvions améliorer notre plan pour que celui-ci soit le plus complet possible et ainsi ne pas passer à côté de certaines méthodes importantes. Ce plan comprenait les méthodes suivantes :

- Le référencement naturel
- Le référencement payant
- L'affiliation
- L'e-mailing
- Les comparateurs de prix / shop bots
- Le link building / liens sponsorisés
- Le buzz marketing
- L'e-publicité
- Les méta-index
- Les publications en ligne
- Le trust feed

Nous avons donc cherché par la suite si toutes les techniques que nous avions relevées correspondaient à des agents sur le marché qui fournissaient ces services à des tiers. Ensuite, nous avons regardé s'il n'y avait pas un moyen de classer les différentes techniques et de voir si certaines ne se recoupaient pas. En effet, après nous être mieux familiarisés avec toutes ces techniques, nous avons constaté que certaines étaient assez similaires et nous les avons donc regroupées. Le plan final ne comprenait plus que six méthodes :

- Le référencement naturel
- Le référencement payant
- L'affiliation
- L'e-mailing ou la publicité via l'e-mail
- Les comparateurs de prix / shop bots
- Le marketing viral

Il a donc été assez fastidieux de classer ces méthodes. Après de longues recherches dans de nombreux ouvrages, sur base d'études de cas et enfin d'avis d'expert, nous avons pu établir des portraits complets de ces six méthodes comme nous allons le voir ci-dessous.

1. Etat de l'art

Dans ce chapitre, nous allons présenter ces méthodes de Webmarketing qui permettent d'augmenter le trafic d'un site Internet. Ces six méthodes sont les plus utilisées actuellement mais cela ne sera pas forcément toujours le cas. En effet, d'autres méthodes existent ou pourraient être créées et sont susceptibles un jour d'être plus employées que ces six méthodes : le référencement naturel, le référencement payant, l'affiliation, le Buzz Marketing, les comparateurs de prix et enfin la publicité via le canal de l'e-mailing. Pour chacune d'entre elles, nous abordons différents points agencés selon un canevas bien formaté que nous avons mis au point au fur et à mesure de notre avancement. Nous fournissons d'abord une définition et une présentation générale de la méthode et des acteurs ayant un rôle significatif. Ensuite, nous expliquons quelles sont les bases de rémunérations de la méthode ainsi que les forces et faiblesses pour les clients. Enfin, nous donnons une idée du retour sur investissement que peut générer l'utilisation de la méthode ainsi que quelques exemples d'intermédiaires proposant ce genre de services.

1.1. Le référencement naturel

"Le Search Engine Marketing (SEM) consiste à déterminer les mots-clés les plus pertinents d'un site Web et d'ainsi générer du trafic qualitatif à partir des moteurs de recherche. SEM est le terme générique qui désigne l'ensemble des techniques de marketing que vous pouvez utiliser pour veiller à ce que les internautes en quête d'informations trouvent votre site Web par le biais des moteurs de recherche." (VANDENHOOFT et De CLECK 2005) En général, les internautes cliquent sur les premiers résultats renvoyés par un moteur de recherche, c'est pourquoi le rôle du SEM est de rendre un site le plus visible possible en le plaçant parmi les premiers résultats retournés dans les différents moteurs de recherche. Le SEM se compose du Search Engine Optimization (SEO) et du Search Engine Advertising (SEA). Il est en général conseillé de combiner les deux techniques pour obtenir un bon référencement de son site. Nous allons nous intéresser au référencement naturel (gratuit) puis au référencement payant. La figure ci-dessous (Figure 1.1) donne une première idée de ce que représentent ces deux concepts sur le moteur de recherche Google.



Figure 1.1 - Référencement naturel et payant dans Google

1.1.1. Définition et présentation générale

Le référencement naturel est aussi connu sous le nom de Search Engine Optimization. Pour pouvoir bien classer un site dans les moteurs de recherche, il est indispensable de connaître le fonctionnement de ceux-ci ainsi que la manière dont les internautes font leur recherche. *"Par Search Engine Optimization ou SEO, on comprend l'ensemble des interventions que vous pouvez entreprendre pour que les différents moteurs de recherche classent votre site Web en haut de leurs résultats "naturels". Cela se fait au moyen de divers paramètres tels que le code de programmation de votre site web, le contenu et la répartition de vos pages Web et le nombre d'autres sites Web qui pointent vers votre site web."* (VANDENHOOFT et De CLECK 2005) Cela consiste donc en l'optimisation d'un site web. Il existe aujourd'hui des entreprises spécialisées en SEM. Il est opportun de réaliser du SEO pendant la conception du site et non après l'avoir réalisé. Le SEO comporte en général deux étapes avec tout d'abord un audit et une sélection de mots-clés en rapport avec les objectifs de la société puis un suivi et éventuellement une rectification. Il est donc intéressant et stratégique de faire une liste de ces termes clés avant le développement du site. Il faut ensuite vérifier que ceux-ci apparaissent régulièrement dans le site et dans des endroits stratégiques pour que les crawlers² et spiders les trouvent facilement. En effet, les moteurs de recherche regardent la place dans le code source et non la place dans le design. Les balises HTML « title », « description » et « keyword » doivent être correctement remplies sans oublier d'y faire figurer les mots-clés car c'est un endroit du code très regardé par les crawlers. De plus, les moteurs de recherche privilégient les sites qui possèdent beaucoup de liens pointant vers eux (link popularity³). C'est pour cela que le développement d'une stratégie de lien (« Link building⁴ » ou « Net linking ») est primordial si l'on veut améliorer et optimiser le référencement d'un site.

Les principaux endroits pour construire une stratégie de link building sont selon le site linkeo (Linkeo 2009) :

- Wikipedia : les liens sont en nofollow⁵ ce qui n'apporte rien directement pour le référencement, mais génère du trafic et d'autres liens de manière indirecte.
- Yahoo et DMOZ sont des annuaires de référence et les moteurs de recherches les plus importants.
- Les annuaires et sites spécialisés dans le secteur d'activité de la société.
- Les sites des partenaires et clients historiques de l'entreprise.
- Réseaux sociaux, blog et forum sur lesquels il est important de parler des produits et de communiquer avec des clients ou de futurs clients.
- YouTube, Dailymotion...

Dans le meilleur des mondes, le site d'une entreprise devrait disposer d'un lien sur les sites ou annuaires les plus fréquentés par sa clientèle cible. Il est donc important pour les entreprises de développer une stratégie afin de trouver ces sites et de trouver un accord pour y placer leur lien. Une entreprise peut choisir de payer un acteur externe afin de faire ce travail ou peut décider de le réaliser elle-même. Certains de ces sites seront des compétiteurs et pourraient refuser de placer votre lien que ce soit contre paiement ou contre le placement de leur propre lien. La meilleure opportunité reste de trouver parmi ces sites, ceux qui sont non-compétitifs mais qui auraient la même clientèle cible. (SWEENEY 2008)

² Voir glossaire

³ Voir glossaire

⁴ Voir glossaire

⁵ Voir glossaire

Ces stratégies traditionnelles de linking⁶ laissent peu à peu la place aux stratégies de contenus comme le linkbait⁷.

Bien qu'à l'heure actuelle, l'inscription dans des annuaires populaires reste intéressante, cela s'avère beaucoup moins payant que par le passé.

L'échange de liens entre deux entreprises suit la même voie ; cela n'est plus aussi efficace. La popularité d'un lien (valeur quantitative) aussi connue sous le terme de « Link Popularity » s'efface au profit d'indicateurs de « Trust Rank⁸ » (Google) ou d' « Authority » (Technorati) qui viennent valoriser la fraîcheur et la qualité des liens. (LEDFORD 2007)

Les moteurs de recherche évoluent et améliorent sans cesse leurs algorithmes de manière à prendre en compte uniquement les liens de qualité. On entendrait par lien de qualité, un lien utile et intéressant pour l'internaute souvent obtenu dans un article d'actualité ou un blog référent. Au contraire, un lien de mauvaise qualité serait un lien dépourvu d'intérêt pour l'utilisateur et inséré dans des endroits stratégiques avec pour unique but la popularité (pages de liens, etc.) (LEDFORD 2007)

Il est donc important que les entreprises désirant faire du Link building soient avisées de cette évolution et pensent donc à changer leur objectif : la création de contenu plutôt que l'augmentation du nombre de liens. Ainsi, sur le Blog de SearchEngineWatch on souligne : *“The key then is to keep generating new content or new tools that you can promote. No Link campaign is going to be successful without having great content, tools, or both on your site.”*

La création de contenu de qualité (articles de fonds, blogs, production de services et d'outils : rss, widgets⁹,...) semble donc devenir le nouveau facteur de succès d'un site dans sa stratégie de linking.

Ceci peut sembler à première vue très long et fastidieux mais au contraire cette démarche permet de gagner un temps précieux. En effet, il est plus judicieux et utile de communiquer sur une nouvelle rubrique que d'essayer d'acquérir des liens de manière directe avec un site statique. (SAUVAGEON 2007)

Un contenu fantastique n'intéressera les internautes que durant une période limitée. Il est donc nécessaire de continuellement renouveler le contenu du site. On imagine dès lors bien l'intérêt qu'une entreprise peut avoir à faire appel à une société spécialisée vu les multiples directions que prend aujourd'hui le link building.

Donc, les paramètres spécifiques à un site pour un bon SEO sont le choix des mots-clés, le placement de ceux-ci, une bonne stratégie de liens comme expliqué précédemment, mais également un design Web favorable aux moteurs de recherche et la pertinence de contenu du site. En ce qui concerne le design web, les crawlers et spiders préfèrent les pages d'un site qui sont simples et textuelles par rapport à des éléments graphiques ou des sites en Flash. Il faut donc trouver un équilibre entre la beauté et le design d'un site qui attire l'œil des internautes et sa simplicité qui favorise son placement dans les moteurs de recherche. En poursuivant,

⁶ Voir glossaire

⁷ Voir glossaire

⁸ Voir glossaire

⁹ Voir glossaire

nous nous apercevons que la pertinence est le point essentiel pour les moteurs de recherche. Un site Web est pertinent en fonction de son contenu et non pas en fonction des mots-clés qu'il contient. (VANDENHOOFT et De CLECK 2005)

1.1.2. Les acteurs de la méthode

De nombreux opérateurs de services de Webmarketing offrent des services pour améliorer ou optimiser le référencement naturel du site d'entreprises clientes. Il s'agit de professionnels en Webmarketing. Un grand nombre d'opérateurs ne sont pas réellement spécialisés dans le référencement, mais fournissent cette prestation à des PME en complément de l'activité de création et de maintenance de sites Web alors que certains sont quant à eux spécialisés dans ce domaine précis. Les services fournis par ces opérateurs comprennent souvent une phase d'audit (analyse de l'existant, étude du positionnement, faisabilité, objectifs, planning,...), une phase d'optimisation (étude sémantique des mots-clés, rédaction et optimisation des pages, création de liens,...) et enfin une phase de suivi (édition régulière de rapports de positionnement, veille concurrentielle pour les mots-clés essentiels,...).

Concernant plus spécifiquement les stratégies de link building, quelques opérateurs américains se sont spécialisés dans la gestion de programmes de liens externes. Ces opérateurs qui ont mis en place des méthodologies et des outils spécialisés s'occupent donc de la phase de recherche des sites sur lesquels les liens seront placés, de la prise de contact et du suivi des résultats obtenus. Leurs clients sont en général de grandes entreprises et doivent donc créer et gérer des milliers de liens. (SIMONESCHI 2005)

On ne trouve pas en Europe d'acteurs réellement spécialisés comme ces opérateurs américains. La plupart du temps, ces services sont offerts par des opérateurs de référencement ou par des opérateurs spécialisés dans les techniques de marketing Internet.

1.1.3. Les bases de rémunération des intermédiaires

Le SEO peut bien évidemment être gratuit lorsque l'on ne fait appel à aucune agence et que l'on utilise des méthodes gratuites mais celui-ci s'avère alors beaucoup moins efficace que lorsqu'il est réalisé par une société experte en SEM (VANDENHOOFT et De CLECK 2005). En effet, c'est un travail qui demande beaucoup d'études et de réflexions. *"Un SEO mal effectué a aussi un coût: les recettes à côté desquelles vous passez parce que vos concurrents le font mieux..."*. (VANDENHOOFT et De CLECK 2005)

Le prix d'un SEO est calculé en fonction de différents critères :

- « - La définition des priorités stratégiques
- Le nombre de mots-clés pour lequel on effectue l'optimisation
- Le setup (optimisation des pages web, création de pages favorables aux moteurs de recherche, construction de liens, reporting...)
- La maintenance et l'optimisation : est-elle ou non comprise, à quelle fréquence, etc.
- Le nombre de langues
- Le reporting : que rapporte-t-on (la position de votre site, le trafic, le ROI...), à quelle fréquence, etc. » (VANDENHOOFT et De CLECK 2005)

Les opérateurs se rémunèrent alors en offrant leurs services contre une certaine somme. Deux méthodes existent pour établir ce prix. Certains opérateurs proposent des « packs » contre le paiement d'une somme fixe. Chaque pack contient un certain nombre de prestations que l'opérateur s'engage à réaliser contre le versement de la somme.

D'autres opérateurs proposent d'être payés à la performance. Pour cela ils adoptent d'abord un mode de calcul pour la rémunération selon un ensemble de critères (référencement pour un site de prospection ? site de vente en ligne ? difficulté du référencement, niveau de concurrence, importance du marché, préférences du client,...). Une fois le calcul effectué, ils utilisent des outils statistiques reconnus, comme eStats et Google analytics, pour mesurer la performance du référencement, et ses retombées sur l'activité de l'entreprise cliente. Celle-ci paye donc son référencement en fonction des clics ou même des ventes qu'elle a effectuées à partir d'un clic sur le lien du moteur de recherche plutôt que de le payer en fonction de la visibilité de son site.

1.1.4. Les forces et les faiblesses pour les clients

Les entreprises désireuses de faire du référencement naturel sont nombreuses et cela s'explique facilement. En effet, le référencement naturel offre beaucoup d'avantages. Tout d'abord, le trafic généré à travers les résultats naturels des moteurs est gratuit. Le coût du référencement naturel par rapport à d'autres techniques est vraiment intéressant pour des entreprises car une fois le référencement réalisé et optimisé, l'impact marketing est durable et il n'y a plus de coût important à réaliser par la suite. De plus, le référencement naturel est un outil de recrutement de prospects qualifiés et durable. Il fonctionne 7 jours sur 7 et 24h sur 24h, tout au long du cycle de vie d'un site Internet. Aussi, un autre intérêt est d'acquérir de la notoriété et de la visibilité sur Internet et ainsi générer du trafic. Grâce au référencement naturel, un grand nombre d'internautes, n'étant pas intéressé de prime abord par le site d'une entreprise, peuvent se retrouver dessus lorsqu'ils effectuent une recherche en rapport avec l'activité de l'entreprise. (SIMONESCHI 2005) Enfin, il est extrêmement facile de connaître et de calculer l'efficacité et le ROI du référencement naturel grâce à des outils permettant de mesurer l'audience. Dans le référencement naturel, rien n'est laissé au hasard. En effet, divers éléments tels que le fonctionnement des algorithmes des moteurs de recherche, l'origine du trafic ou la manière dont naviguent les internautes dans le site sont passés au crible. (SIMONESCHI 2005)

Le premier inconvénient du référencement naturel est que son effet n'est pas immédiat. Il faudra compter un mois en moyenne pour qu'un moteur de recherche indexe le site et entre deux et dix-huit mois pour obtenir un positionnement efficace (RATIER, Référencement naturel : attention aux écueils 2007). Il existe différentes raisons qui expliquent le temps de positionnement d'un site. Parmi celles-ci, nous pouvons citer la présence ou non de concurrence, le travail à effectuer sur le site pour l'optimiser et le nombre d'éléments gênant pour un bon référencement. Les contraintes de référencement entraînent une augmentation du temps de travail sur le site ce qui est problématique car les clients doivent tenir un planning de développement. (RATIER, Référencement naturel : attention aux écueils 2007)

Autre inconvénient : il n'est pas toujours possible de bien se positionner sur des mots-clés très génériques. « *Même s'il est parfois peu utile en terme de trafic qualifié de se trouver sur un terme, le besoin d'être présent relève parfois de l'image de marque.* » (RATIER, Référencement naturel : attention aux écueils 2007). Ce problème se pose surtout dans des secteurs d'activités extrêmement concurrentiels (tourisme, immobilier, etc.).

Enfin, il sera nécessaire de modifier, parfois en profondeur, le site afin d'obtenir un bon positionnement. Certaines contraintes comme le choix des technologies et la méthode de développement sont imposées par le référencement naturel. La réussite commerciale d'un site est liée aux différents mots-clés choisis alors que le positionnement dans les résultats des

moteurs de recherche dépend de la structure technique du site. (RATIER, Référencement naturel : attention aux écueils 2007)

L'idéal est que l'entreprise désireuse d'avoir un site bien positionné envisage une stratégie de référencement naturel avant la construction et la conception de son site Web ou la refonte de celui-ci. Cela permettrait de mettre en place dès le départ une structure technique favorable au référencement effectué par les différents moteurs de recherche.

1.1.5. Exemple d'entreprises proposant ce service

Il existe énormément de professionnels en référencement. Parmi ces différents intermédiaires, nous pouvons citer par exemples les sociétés suivantes :

- <http://www.france-referencement.com>
- <http://www.referencement-site-internet-eva.com/>
- <http://www.declik-interactive.com>
- <http://www.referencement-site-pro.com>
- <http://www.publicityweb.com>

1.1.6. Retour sur investissements

Les entreprises de publicité ou de marketing tactique¹⁰ autour des moteurs de recherche dans le monde entier ont établi un classement en Décembre 2007 - Janvier 2008 des meilleures techniques de publicité en fonction du ROI (retour sur investissement). Voici le début de ce classement (Tableau 1.2) qui a été réalisé suite à un sondage auquel 338 répondants ont donné leur top 3 :

Advertising or Marketing Tactics Search Engine Advertisers Worldwide Believe Yield the Best Return on Investment (ROI), December 2007-January 2008 (% of respondents)	
Paid placement	54%
Organic search engine optimization (SEO)	50%
E-mail marketing	39%
Conferences	17%
PR	14%
Affiliate marketing	14%
Direct mail	13%
Contextual text ads	12%
Online graphical ads	8%
Print magazine ads	8%
TV ads	8%
Paid inclusion	6%

Tableau 1.2 - Classement des techniques de Webmarketing par ROI (Search Engine Marketing Professional Organization 2008)

On remarque que le SEO est classé en 2^{ème} position, ce qui en fait une technique très intéressante vis à vis du retour sur investissement pouvant en être espéré.

¹⁰ Voir glossaire

1.2. Le référencement payant

1.2.1. Définition et présentation générale

Le référencement payant regroupe des méthodes parmi les plus utilisées pour générer un trafic important vers un site. Il permet ainsi d'avoir une position bien visible dans les moteurs de recherche. Nous avons déjà abordé le référencement naturel ou Search engine optimization en anglais. Nous allons maintenant nous intéresser au Search engine Advertising ou SEA.

Le Search Engine Advertising représente généralement la publicité au sein des moteurs de recherche. C'est d'une part le fait d'acheter des mots-clés sur les moteurs de recherche pour bénéficier de ce que l'on appelle des liens sponsorisés. C'est d'autre part le principe de payer pour la prise en compte d'une demande de référencement et parfois pour garantir la prise en compte d'un nombre minimum de pages et la revisite de ces pages par les robots selon une fréquence régulière.

Ces solutions peuvent prendre différentes formes (VANDENHOOFT et De CLECK 2005) :

- **Paid Placement / Pay per click (PPC)**

"Cette technique permet aux entreprises de placer contre paiement leur annonce textuelle sur les moteurs de recherche de leur choix en "achetant" des mots-clés. L'annonce apparaît dans les résultats de recherche non organiques chaque fois que le visiteur du moteur de recherche a saisi un de ces termes de recherche. Le Paid Placement est la forme la plus courante de Search Engine Advertising et même de SEM en général." Le paid placement est également assimilé aux liens sponsorisés. (VANDENHOOFT et De CLECK 2005)

La mise en place d'une campagne de liens sponsorisés se fait en cinq étapes (Figure 1.2) (SCHOMANN 2007) :

La démarche Webmarketing de la création d'une campagne de liens sponsorisés

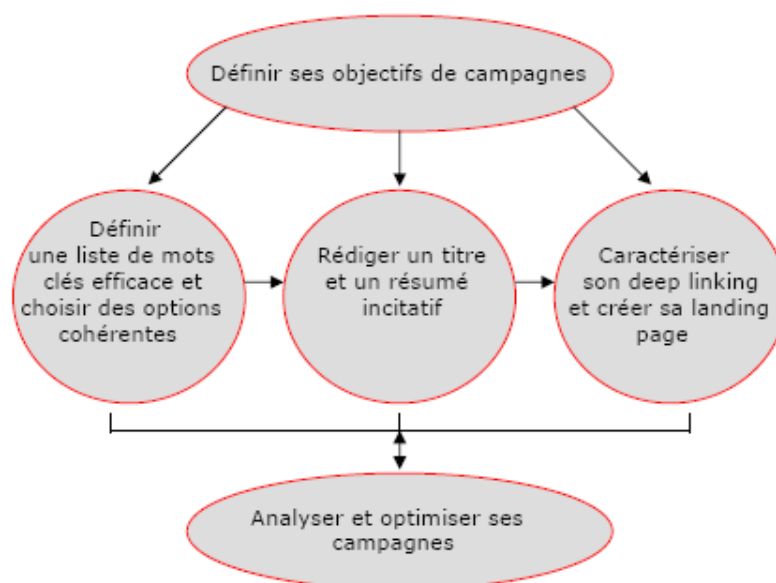


Figure 1.2 - Démarche Webmarketing de la création d'une campagne de liens sponsorisés

Les liens sponsorisés ne sont pas aussi intrusifs qu'une bannière dans un système d'affichage car ils surviennent suite à une requête de l'utilisateur mais sont beaucoup plus visibles (SCHOMANN 2007). De plus, ces liens entraînent un plus grand nombre d'achats que les bannières.

Les trois entreprises majeures fournissant ce service sont : Google AdWords, Yahoo! Search Marketing et Microsoft adCenter. Il est essentiel d'utiliser plusieurs outils pour être référencé dans plusieurs moteurs de recherche. Quand on choisit un outil de PPC, il faut avoir plusieurs critères en tête pour prendre le plus adapté à ses besoins :

- Durée du service : depuis quand cette société propose ce service ?
- Caractéristiques et options : les options que propose la société
- Nombre de campagnes : certaines sociétés ont des restrictions sur le nombre de campagnes qu'une entreprise peut exécuter à tout moment.
- Budget moyen : est-ce que la société fournit ou non une estimation de la moyenne dépensée pour les entreprises qui utilisent leurs services ?
- Critiques des clients : est-ce que la société fournit ou non les critiques des clients qui utilisent leur service ? (LEDFOORD 2007)

La première étape d'une campagne PPC est l'analyse, c'est-à-dire que la société experte en SEM fait une analyse de l'entreprise pour bien connaître sa nature, ses produits, ses clients. Ainsi, elle peut ensuite aisément faire une liste des mots-clés les mieux adaptés à l'entreprise. La seconde étape consiste en l'achat de ces mots-clés dans les moteurs de recherche sélectionnés. Elle est basée sur le coût par clic (CPC), c'est-à-dire un système d'enchères car plusieurs entreprises sont intéressées par les mêmes termes. (VANDENHOOFT et De CLECK 2005) Il est alors possible ensuite de gérer la campagne, le budget et d'avoir un bilan du trafic généré.

- L'inclusion payante

L'inclusion payante signifie qu'une société désireuse d'être indexée rapidement dans un moteur de recherche, un annuaire ou un index va payer une certaine somme pour apparaître dans ceux-ci. Il n'y a plus de gros délai d'attente ici pour que le moteur de recherche visite le site avec ses « crawlers » et ses « spiders », cela permet de faire indexer le site en 2 jours en moyenne. En effet, en temps normal, il faut un certain temps pour qu'un site qui vient d'être ajouté sur le Web soit référencé par les moteurs de recherche. Il faut que les spiders et les crawlers visitent les pages de ce site pour qu'il soit référencé. L'inclusion payante accélère juste ce processus.

Cette méthode garantit donc l'indexation et offre souvent quelques options comme la garantie de mettre à jour régulièrement le site du client si des mises à jour sont détectées, l'établissement de rapport pour suivre la performance et, dans certains cas un examen du site Web afin de garantir sa pertinence. En revanche, ce n'est pas parce qu'une société a payé pour que son site soit indexé que ce dernier sera forcément bien classé dans le moteur de recherche. Beaucoup considèrent que cette méthode n'est pas une bonne stratégie pour le référencement, qu'elle fait perdre de l'argent à l'entreprise qui l'utilise et qu'il serait plus intéressant d'investir dans le SEO à la place. Cette méthode peut se révéler intéressante lorsqu'une société est en train d'optimiser son site avec le SEO et qu'elle souhaite voir le classement d'une page de son site Web rapidement. Elle peut ainsi constater si cette page est bien référencée et dans ce cas appliquer les méthodes de SEO sur les autres pages de son site web. Cela n'est pas coûteux pour une seule page lorsque l'on teste le SEO mais le serait davantage

si l'on utilisait l'inclusion pour tout un site. Cette technique est également utile pour les sites dont les pages sont générées dynamiquement et fréquemment modifiées. (SWEENEY 2008)

Il existe plusieurs types d'inclusion. Ainsi, la « soumission payante » ou encore « Paid directory review » consiste à payer une somme pour figurer dans un annuaire rapidement. Le « Trusted Feed¹¹ » est également assez connu. Altavista, Yahoo, Ask Jeeves, Fast, Teoma, Lycos, Voila, etc. sont les différents moteurs proposant ce service. A noter que Google ne fait pas partie de ceux-ci. Ces moteurs sont en contrat avec des sociétés de référencement qui sont accrédités par ceux-ci. Par exemple, NetBooster Agency (<http://www.netboostergroup.com>) est une agence de Trusted Feed certifiée par Yahoo. Comme son nom l'indique, le Trusted Feed est donc basé sur la confiance. Les sites intéressés par cette méthode doivent donc s'adresser directement à ces sociétés de référencement. La base de données d'un site client est convertie dans un format XML suivant des critères définis par le moteur de recherche. Ce fichier est donc envoyé à une société de référencement accréditée qui s'assure de la qualité de celui-ci. Celle-ci le transmet ensuite au moteur de recherche qui se charge de l'indexer.

Voici un tableau récapitulatif (Tableau 1.3) des services d'inclusion (LEDFOORD 2007) :

Strategy	Description	Companies	Cost
Paid Inclusion, Pay for Inclusion (PFI)	A strategy that requires you to pay a search engine to include your site in its index rankings. Where in those rankings is not guaranteed.	AskJeeves, AlltheWeb, Yahoo!, EntireWeb	\$25–\$50 per year and up, depending on the service.
Pay-per-Inclusion (PPI), Pay for Inclusion per Click	A strategy that requires you to pay a search engine to include your site in its index and rankings. Your placement in those rankings is not guaranteed.	LookSmart, Yahoo!	Flat rate set-up fee, and then \$.20–\$.50 per click.
Paid Directory Review	Paying a directory to review your web site listing faster than it would ordinarily be reviewed. The review usually happens in 2–4 days, but does not guarantee your inclusion or placement.	Yahoo!, AlltheWeb	Flat fee, usually \$30–\$75 but can be higher depending on the directory.
Pay for Placement, Paid Placement, Pay per Click (PPC)	This strategy requires that you pay for the placement of your web page in search results. This guarantees that you appear at a certain spot in the results.	AltaVista, Yahoo!, AOL Search, Windows Live Search, Google, FindWhat	Some search engines charge a flat fee for setup. After the set-up fee, there is usually a per-click fee ranging from \$.05 per click to \$.50 or more per click, depending on the topic and position.
XML Inclusion, Trusted Feed	Used for large sites (usually with 500 pages or more), this strategy allows RSS content feeds to search engines so that regularly changing content is indexed	AltaVista, AlltheWeb, Kanoodle, Google, Yahoo!	Usually requires a flat fee for setup and then a per-click fee of \$.25 to \$.50. Google doesn't charge a fee.

Tableau 1.3 - Description et prix des services d'inclusion

¹¹ Voir glossaire

1.2.2. Les acteurs de la méthode

Les clients de ce type de services de Webmarketing sont généralement des entreprises qui proposent des biens et des services sur Internet ou en tout cas qui y ont une vitrine. C'est logique puisque ce type de services représente une forme de publicité sur Internet. Ces clients peuvent choisir d'utiliser le référencement de deux façons.

La première est de faire appel à une agence de référencement professionnelle dans ce type de services qui se chargera de mener la stratégie SEA comme le montre la figure ci-dessous (Figure 1.3). Certaines de ces agences disposent même d'un certificat délivré par les moteurs de recherche. Ainsi par exemple, iProspect (<http://www.iprospect.be>) est certifiée Google AdWords Qualified Company.

Il s'agit d'une certification octroyée par Google pour la gestion de campagnes d'achats de mots-clés.

Les services et prestations qu'offrent ces agences varient en fonction des besoins, des attentes et bien entendu du budget du client. Ces services comptent des tâches telles que :

- Analyse et sélection minutieuse des mots-clés
- Rédaction des textes publicitaires attractifs
- Définition des pages de destination (landing pages)
- Définition de la stratégie d'enchères des mots-clés
- Suivi des résultats et gestion des enchères des mots-clés via des outils semi-manuels
- Rapports de performances
- Conseils adaptés, maintenances et contacts réguliers, ...

Recours à une agence de référencement professionnelle

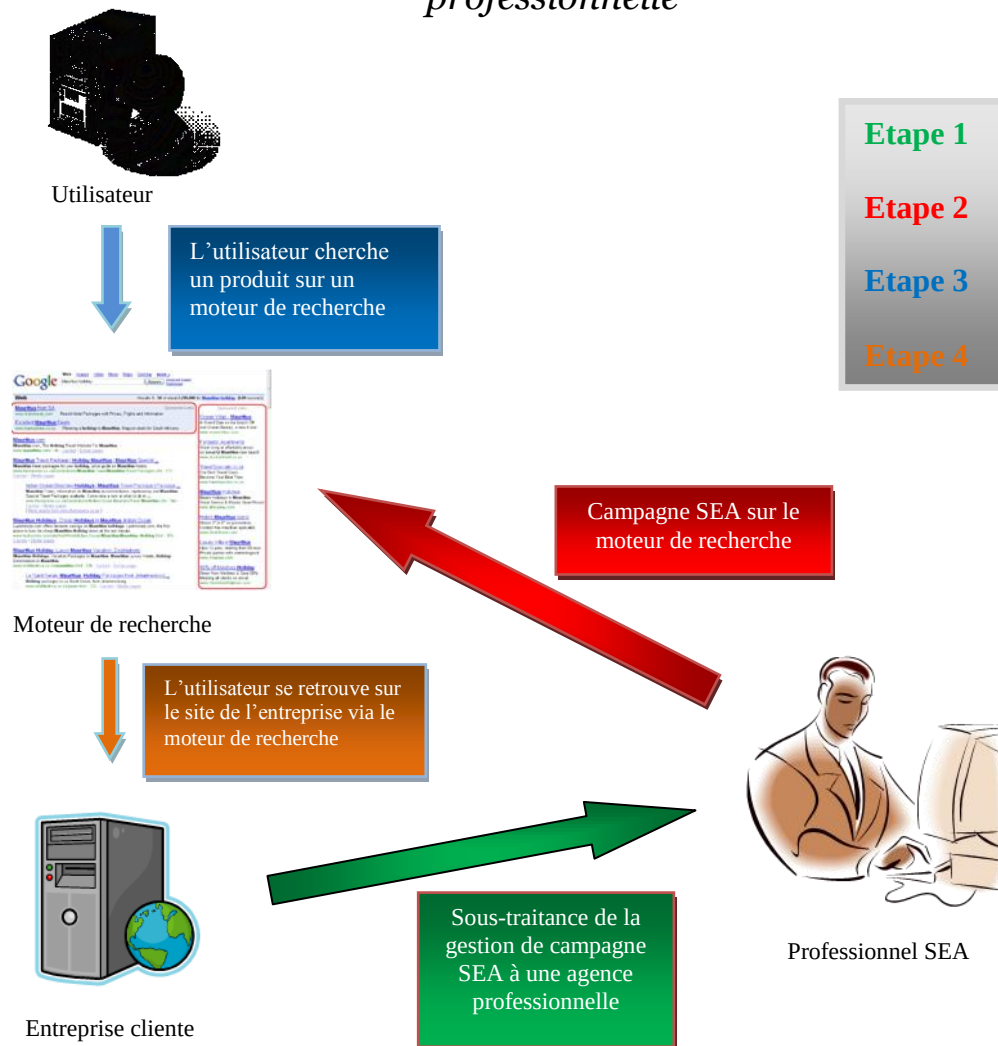


Figure 1.3 - Campagne de SEA par une agence de référencement professionnelle

La deuxième est de réaliser et de gérer leur campagne SEA eux-mêmes comme le montre la figure ci-dessous (Figure 1.4). Les clients devront alors se créer un compte sur le(s) moteur(s) de recherche où ils veulent lancer leur campagne SEA. Les moteurs de recherche les plus connus (Google, Yahoo et MSN) offrant ces services mettent à disposition des clients une « table de campagne », sorte de panneau de gestion depuis lequel les clients peuvent gérer et surveiller leur campagne.

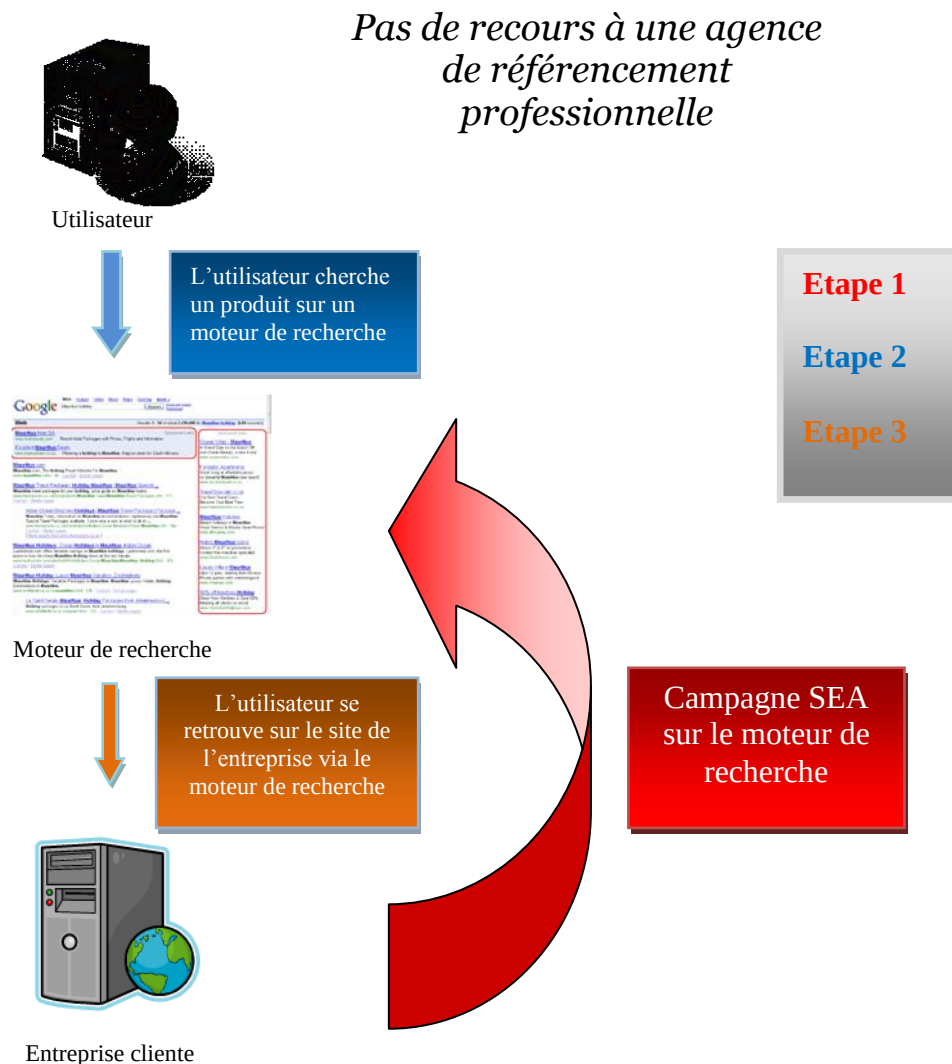


Figure 1.4 - Campagne de SEA sans recours à une agence de référencement professionnelle

1.2.3. Les bases de rémunération des intermédiaires

Paid placement

Les différents opérateurs offrant des services de paid placement se rémunèrent de la façon suivante.

Certains opérateurs réclament des frais d'inscription. Ainsi par exemple, pour les nouveaux annonceurs qui paient en euros, les frais sur Google et MSN sont de 5 €.

Ensuite, la tarification des liens sponsorisés fonctionne selon le principe du coût par clic (CPC).

Le système du "coût par clic" (traduction de "Pay Per Click") fonctionne comme ceci : le moteur de recherche dans lequel apparaît l'annonce est rémunéré à chaque fois qu'un internaute clique sur l'annonce. Le CPC est déterminé surtout sur base de la popularité du mot clé concerné (ex : « fleur » sera un mot clé plus demandé que « mimosa » pour des fleuristes) et ces mots-clés fortement demandés seront plus chers à l'achat. Dans ce système, la position

de l'annonce publicitaire est définie par un algorithme en fonction du prix par clic et de la popularité de l'annonce qui est calculée par le rapport entre le nombre d'impressions et le nombre de clics. Le CPC est lié à un système d'enchères. La position de l'annonce est définie par la comparaison entre le prix maximal qu'un annonceur est prêt à payer pour chaque clic et celui des autres annonceurs concurrents pour le même terme. Une page contient au maximum dix liens commerciaux dont la plupart sont affichés dans la colonne située sur la droite de la page. (DONZEL 2006) Ce principe est utilisé par Google mais également par MSN et Yahoo, les trois leaders incontestés dans ce domaine.

On peut également noter que la pertinence des messages publicitaires affichés pour chaque mot-clé est assurée par un seuil de taux de clics en dessous duquel le texte est enlevé. Ainsi sur Google par exemple, une publicité qui recueille moins de cinq clics alors qu'elle a été affichée mille fois, voit son texte retiré du système.

De plus, les clients ont la possibilité de fixer un budget maximum mensuel ou même quotidien leur permettant ainsi de gérer facilement le coût de leur campagne publicitaire sur Internet. Une fois ce budget atteint, la publicité n'est plus diffusée.

Les agences professionnelles de référencement payant se rémunèrent de différentes manières. Au vu de nos recherches, nous avons constaté que celles-ci se rémunèrent en offrant des prestations contre paiement. Plusieurs formats pour ces prestations sont toutefois possibles. Ainsi, certaines agences proposeront différentes formules, pack comprenant un ensemble de services, un certain nombre de mots-clés, etc. D'autres encore facturent leurs clients à l'heure pour certaines prestations. Concernant le « paid placement », il faut noter que des agences bénéficient de certains taux de remise sous certaines conditions à l'heure actuelle. Cela risque de changer suite à l'annonce de Google France de supprimer la remise aux agences Google AdWords. En effet, Google France a mis fin le 1er janvier 2009 aux 15% de remise commerciale liés aux volumes achetés qu'il consentait jusqu'à présent aux agences médias sur l'achat de mots-clés car selon Google les remises dégradent l'intégrité du système d'enchères. (ZILBER 2007)

Inclusion payante

Les opérateurs proposant l'inclusion payante se rémunèrent de diverses manières. Les clients payent selon plusieurs systèmes en fonction de l'offre choisie. Concernant le PPI et le PFI, les clients payent en général des frais annuels avec en plus, pour le PPI, un système de coût par clic chaque fois qu'un internaute clique sur un de leurs liens. Ces frais annuels sont souvent établis sur base d'un coût par url.

Les frais annuels sont également de rigueur pour les soumissions payantes. Ainsi, par exemple, l'offre de Yahoo pour figurer dans son annuaire est de payer 299 dollars US par an pour les sites sans contenu pour adultes et 600 dollars US pour les sites qui incluent du contenu pour adultes. (<http://searchmarketing.yahoo.com/dirsb/index.php>)

En ce qui concerne le « Trusted Feed », les campagnes sont basées sur un tarif de coût au clic. Mais à la différence des systèmes de Paid placement, aucun système d'enchères ne rentre ici en considération. Le prix du clic est fixe.

1.2.4. Les forces et les faiblesses pour les clients

Paid placement

Il existe plusieurs avantages au « paid placement » (VANDENHOOFT et De CLECK 2005). Tout d'abord, c'est une méthode qui se met en place rapidement bien qu'une agence professionnelle de SEM prenne une à deux semaines pour mettre en place une stratégie avec une formule de PPC idéale pour des campagnes ponctuelles ou temporaires. Cette mise en œuvre rapide permet notamment une réponse tactique aux actions ponctuelles de promotion. De plus, le PPC permet un contrôle total que ce soit sur la langue ou le pays du public visé mais également sur le budget en fonction du taux de clics prévu. Finalement, le PPC permet à une entreprise de pouvoir s'associer avec des termes génériques, ce qui est difficile avec le référencement naturel.

Cependant, le PPC connaît également des faiblesses. Ainsi, malgré sa mise en place rapide, sur le long terme le marché évoluera avec la naissance de nouveaux concurrents qui eux aussi voudront être visibles sur les moteurs.

Les concurrents pourront facilement surenchérir sur les mots-clés et feront grimper le coût au clic. Les clients auront alors moins de clics pour le même budget. Ensuite, ce système est sujet à la fraude aux clics, qui reste une « coutume » bien réelle, surtout sur les marchés fortement concurrentiels. Enfin, sur le moyen et le long terme ces liens sponsorisés peuvent s'avérer très coûteux vu l'augmentation des annonceurs.

Inclusion payante

Concernant le paid for inclusion, il n'y a plus de gros délai d'attente ici pour que le moteur de recherche visite le site avec ses « crawlers » et ses « spiders », cela permet de faire indexer le site endéans quelques jours. Le Trusted Feed est relativement intéressant pour les propriétaires de sites car traditionnellement, les bases de données de sites tels que les sites de voyage, de shopping, de ventes aux enchères et de courtage en bourse sont très difficiles à optimiser pour les moteurs de recherche et, par conséquent, ne bénéficient pas d'une bonne visibilité dans le référencement naturel. Cela est dû en partie aux systèmes de gestion du contenu qu'ils utilisent et en partie à cause des changements incessants de contenu. Il est alors impossible de resoumettre les pages à chaque fois aux moteurs de recherche. Mais, avec le Trusted Feed, les données peuvent être renvoyées toutes les 24h dans un format XML propre au moteur de recherche pour suivre l'évolution des stocks et des coûts. Ainsi, les gens peuvent trouver du contenu récent comme un livre récemment publié ou les meilleures offres de voyage d'aujourd'hui et surtout, ils peuvent trouver la page accédant directement au bien ou au service qu'ils recherchent, et ce depuis le classement 'naturel' d'un moteur de recherche plutôt que de devoir chercher par eux-mêmes depuis la page d'accueil du site en question. Amazon et eBay ont tous les deux adopté le Trusted Feed pour ces raisons. De plus, le Trusted Feed ne nécessite pas de modifications du site, telles que la réécriture du texte ou la modification du code afin d'optimiser le site pour le rendre plus facilement indexable.

En revanche, ce n'est pas parce qu'une société a payé pour être indexée qu'elle sera forcément bien classée dans le moteur de recherche. De plus, pour le Trusted Feed, chaque moteur a ses propres critères de format de fichier et c'est donc parfois compliqué pour une entreprise d'utiliser ce fichier sur plusieurs moteurs de recherche. Enfin, selon (HAYWARD 2003), le Trusted Feed soulève de graves préoccupations car ses résultats sont indissociables des autres résultats dans le classement 'naturel' des moteurs de recherche. En théorie, les

résultats découlant du Trusted Feed devraient être aussi pertinents que les autres mais cela reste « en théorie ».

Bien que la majorité respecte l'éthique et préfère travailler avec plutôt que contre les moteurs de recherche afin d'accroître la visibilité en ligne de leurs clients, d'autres ne le font pas. Alors que les moteurs de recherche sont très exigeants pour savoir à qui ils donnent des licences de Trusted Feed, de nombreuses autres entreprises offrent le service et la gestion de celui-ci, sans licence, par l'intermédiaire d'un canal tortueux. Ces sociétés sont souvent celles qui emploient des techniques contraires à l'éthique connues sous le nom de « spamming » visant à tromper les moteurs de recherche pour donner à un site un rang plus haut qu'il ne mérite. Les moteurs de recherche ont publiquement déclaré leur engagement en faveur de l'éradication de tout ce qui porte préjudice à l'intégrité de leur index. A travers le Trusted Feed, la démocratie de l'information pourrait être dans de mauvaises mains.

1.2.5. Exemple d'entreprises proposant ce service

Pour le Paid placement, différents moteurs de recherche proposent le référencement payant comme :

- <http://adwords.google.fr>
- <https://adcenter.microsoft.com/>
- <http://sem.smallbusiness.yahoo.com>

Pour ce qui est des agences professionnelles, nous pouvons citer :

- <http://www.iprospect.be/>
- <http://www.oremi.ca>

En ce qui concerne l'inclusion payante, nous pouvons parler de Yahoo et Lycos :

- <http://searchmarketing.yahoo.com>
- <http://directory.lycos.fr/>

1.2.6. Retour sur investissement

Reprenons une partie du classement établi en Décembre 2007 - Janvier 2008 que nous avons repris pour le SEO (Tableau 1.2). Pour rappel, ce classement a été réalisé suite à un sondage pour lequel 338 répondants ont classé les techniques donnant, selon eux, le meilleur retour sur investissement. Ces répondants étant des publicitaires de sociétés de publicité ou de marketing tactique autour des moteurs de recherche dans le monde entier.

Le paid placement occupe la première place de ce classement prouvant ainsi que cette technique donne des bons résultats en termes de retour sur investissement. Le paid inclusion (inclusion payante) est quant à lui beaucoup plus loin dans le classement en faisant une technique peut-être moins intéressante sur ce plan là.

Ceci nous permet de mieux comprendre les sommes souvent importantes que les clients des agences de SEM dépensent pour ce type de Webmarketing. Ainsi, le tableau suivant (Tableau 1.4) nous donne une moyenne de ces dépenses pour 2005-2007 en milliers de dollars.

Average Amount that Clients of Search Engine Marketing (SEM) Agencies Worldwide Spend on Search Engine Marketing Programs, 2005-2007 (thousands)

	2005	2006	2007
Paid placement	\$206	\$138	\$260
Organic search engine optimization (SEO)	\$40	\$28	\$70
Paid inclusion	\$35	\$28	\$60

Note: n=277

Source: Search Engine Marketing Professional Organization (SEMPO), "The State of Search Engine Marketing 2007" conducted by Radar Research, provided to eMarketer, June 19, 2008

096202

www.eMarketer.com

Tableau 1.4 - Dépenses moyenne des clients en 2005-2007 pour le SEM

On peut remarquer que les clients de ces agences dépensent beaucoup plus d'argent pour le paid placement que pour le paid inclusion. Cela s'explique sans doute par la qualité supérieure du paid placement en termes de retour sur investissement par rapport à l'inclusion payante.

1.3. L'affiliation

1.3.1. Définition et présentation générale

Le marketing d'affiliation est une méthode de Webmarketing comprenant un ensemble d'affiliés chargés de générer du trafic sur un site. Ceux-ci sont rémunérés lorsqu'un internaute arrive sur un site par leur intermédiaire.

Nous parlerons ci-après d'affiliés pour faire référence aux marchands désirant disposer de publicités sur d'autres sites et d'affiliés pour les sites partenaires diffusant la publicité des marchands (affiliés) sur leur site.

Plus concrètement, *"l'affiliation est une relation contractuelle entre un site marchand (qui est le créateur du programme d'affiliation) et des sites partenaires affiliés à son programme. Ces sites jouent le rôle d'apporteurs d'affaires. Ils sont les prescripteurs de ces services et produits. L'affilié est donc le site marchand, et les affiliés sont ses partenaires qui vont l'aider à vendre ses produits en touchant bien sûr une commission sur chaque vente."* (Web-affiliation 2005)

Ce type de marketing peut donc être vu comme « *une forme de franchise numérique ou comme un joint-venture électronique* ». (12manage 2009)

L'affilié va proposer aux affiliés d'insérer des éléments de promotion qui peuvent être des éléments visuels (bannières, boutons...) ou des liens texte qui renvoient sur son site. Ils font donc connaître le site de l'affilié et lui amènent des visiteurs.

Il existe deux façons différentes d'utiliser un programme d'affiliation pour une entreprise.

La première est d'avoir recours à un tiers (on parle ici de réseau d'affiliés), comme par exemple Commission Junction, LinkShare, ou encore Google AdSense. Ces sites servent d'intermédiaire entre les affiliés et les affiliés. Les affiliés s'enregistrent auprès de cet intermédiaire et fournissent des liens, bannières publicitaires, flux de données ou autres supports publicitaires. Les affiliés s'enregistrent également et sélectionnent un affilié spécifique. L'affilié utilise alors la publicité fournie par l'affilié ou sa propre publicité pour envoyer du trafic sur le site de l'affilié. L'intermédiaire traque le trafic et les ventes, collecte les commissions des affiliés et paye les affiliés.

La seconde est de ne pas avoir recours à un tiers. Certains affiliés choisissent en effet de lancer leur propre programme d'affiliation. Les affiliés s'inscrivent alors directement auprès de l'affilié et doivent avoir confiance dans le fait que ce dernier effectuera correctement et honnêtement le suivi du trafic et des ventes.

Les entreprises qui décident de mettre en place leur propre programme d'affiliation doivent prendre en compte un certain nombre de facteurs comme par exemple le type et le montant de la commission à payer aux affiliés. Il existe plusieurs moyens de rémunérations dont nous parlerons ci-après.

Origine et développement

Au cours du mois de novembre 1994, CDNOW lança son programme de « BuyWeb ». Avec ce programme, CDNOW a été le premier site Web à introduire le concept d'un programme d'affiliés. L'idée était que les sites orientés musique pourraient lister les albums sur leurs

pages. Ces sites pourraient également offrir un lien que le visiteur suivrait directement sur CDNOW pour acheter ces albums. (OLIM, OLIM et KENT 1999)

En juillet 1996, Amazon.com (Amazon) a lancé son propre programme d'associés (ou d'affiliés). Les affiliés pouvaient placer une bannière ou des liens textuels sur leur site pour des livres précis ou un lien direct vers la page d'accueil d'Amazon.

Lorsqu'un visiteur cliquait depuis le site d'un affilié sur le lien d'Amazon et y achetait un livre, cet affilié recevait une commission. Amazon n'était pas le premier marchand à proposer un programme d'affiliation mais son programme a été le premier à devenir si largement connu et à servir de modèle pour les programmes ultérieurs. (FIORE et COLLINS 2001) (GRAY 1999)

En février 2000, Amazon a obtenu un brevet sur tous les éléments essentiels d'un programme d'affiliation.

Le marketing d'affiliation est aujourd'hui largement répandu sur le net et continue sa progression. D'après une recherche publiée dans « E-consultancy's Affiliate Marketing Networks Buyer's Guide », le marché britannique de marketing d'affiliation a augmenté d'environ 45% en 2007. La valeur totale des ventes en ligne générées par ce canal en 2007 atteint plus de 3 milliards de livres sterling (plus de 3,7 milliards d'euros).

Le total de 3,13 milliards de livres sterling pour 2007 comparé aux 2,16 milliards en 2006 illustre la bonne santé de ce secteur numérique qui a continué à croître fortement au cours de 2008.

1.3.2. Les acteurs de la méthode

L'affilieur

L'affilieur est une entreprise qui propose des produits ou des services sur son site et qui cherche d'autres sites, les affiliés, pour en faire la publicité en contrepartie d'une rémunération. Les affiliés placent alors sur leurs sites des liens sous diverses formes (bannières, textes, etc.) pour mettre en valeur les produits et services de l'affilieur. Ce dernier est seul maître d'accepter ou non un affilié dans son réseau pour éviter des sites illégaux ou des sites pouvant dévaloriser sa réputation. (Effiliation 2009) Dans certains cas, l'affilieur peut faire appel à un intermédiaire, une plate-forme d'affiliation.

L'affilié

L'affilié met en valeur de diverses manières sur son propre site les produits et services du site d'un affilieur en contrepartie d'une rétribution dont le montant et la nature sont variés. Grâce à cela, il offre ainsi de nouveaux services à ses visiteurs.

N'importe quel site peut devenir l'affilié d'un autre site mais seulement avec l'accord de ce dernier.

Pour avoir une réelle cohérence et fournir une valeur ajoutée à ses visiteurs, il est préférable qu'un affilié fasse de la publicité pour un affilieur dont le secteur d'activité ressemble au sien. Pour cela, l'affilié peut s'inscrire à un programme d'affiliation qui lui proposera les affiliaires les plus adaptés. De plus, une telle inscription est gratuite. (Effiliation 2009)

La plate-forme d'affiliation (l'intermédiaire)

La plate-forme d'affiliation est un intermédiaire entre des affiliés qui recherchent des affiliés et à l'inverse, des affiliés qui recherchent des affiliés. Cela simplifie énormément le système d'affiliation qui sans cet intermédiaire peut se révéler très long et fastidieux.

Cet intermédiaire s'occupe de la gestion complète de la plate-forme de l'affilié, de son hébergement, de la facturation et des paiements aux affiliés. Elle gère également l'assistance et la maintenance technique et génère des statistiques détaillées.

La plate-forme d'affiliation se rémunère grâce à un prélèvement sur la rémunération que reçoivent les affiliés. Elle a donc un rôle de tiers de confiance entre les affiliés et les affiliés. (Effiliation 2009)

Voici des exemples d'affiliation sans plate forme d'affiliation (Figure 1.5) et avec plate forme d'affiliation (Figure 1.6) :

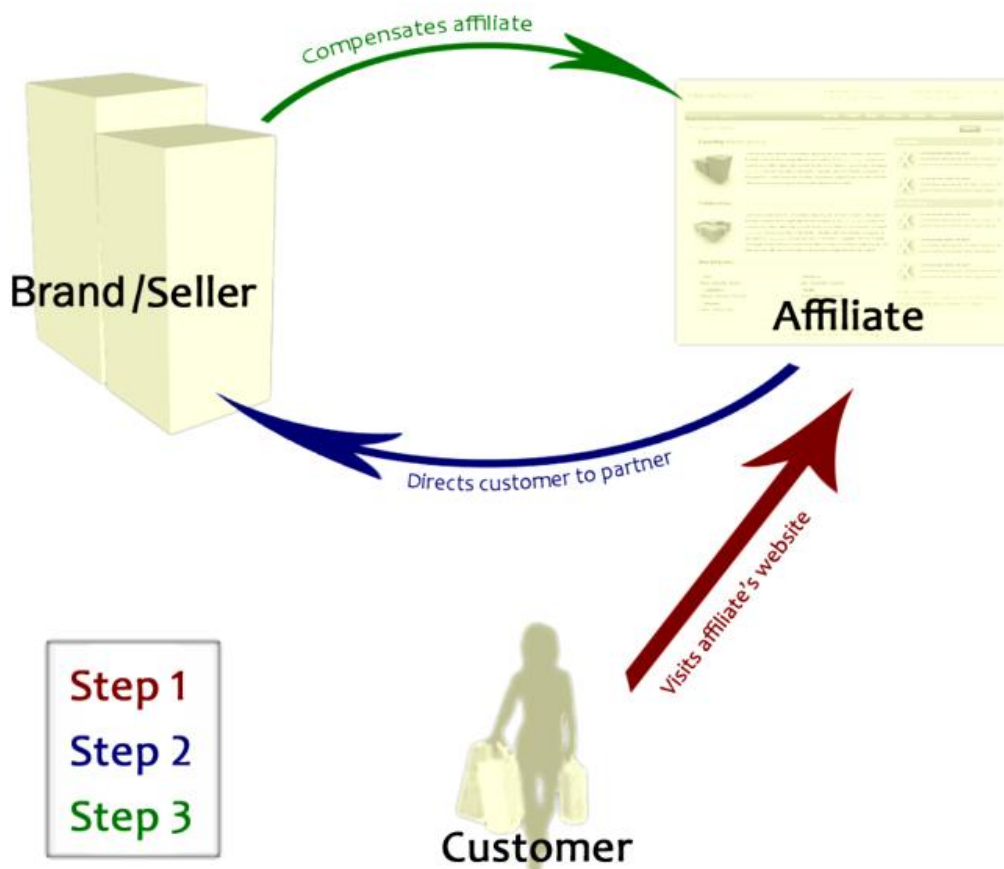


Figure 1.5 - Affiliation sans plate forme d'affiliation (Acronyms-master 2007)



Figure 1.6 - Affiliation avec plate forme d'affiliation

1.3.3. Les bases de rémunération des intermédiaires

Comme dit précédemment, les affiliés sont rémunérés en fonction du trafic qu'ils génèrent, c'est-à-dire qu'ils gagnent de l'argent au clic ou au nombre de pages vues. Mais nous observons que les affiliés sont également rémunérés aujourd'hui à l'achat ou lorsqu'un formulaire est complété sur le site de l'annonceur. (DE SAINT-SEINE 2007)

La rémunération à l'achat ou au lead¹² représente une forme de rémunération à l'action (CPA ou cost per action). De cette façon, l'affilié est rémunéré chaque fois qu'il envoie un visiteur sur le site de l'affilieur et que ce visiteur effectue une action spécifique (définie à l'avance avec l'affilieur). Dans ce cas-ci, l'action consiste en une vente ou lorsque l'on parle de lead, du remplissage d'un formulaire.

La rémunération au clic (CPC) consiste quant à elle à une rémunération de l'affilié chaque fois qu'un de ses visiteurs clique sur la publicité de l'affilieur. Donc chaque fois qu'un internaute va sur le site de l'affilieur via celui de l'affilié, ce dernier est rémunéré.

¹² Voir glossaire

Enfin, la rémunération au nombre de pages vues (aussi appelée coût pour mille ou CPM) est simple à expliquer. L'affilié sera rémunéré chaque fois que la publicité de l'affilieur est affichée un certain nombre de fois.

La plus grande évolution concernant l'affiliation ces dernières années concerne le mode de rémunération avec une mise en avant d'une rémunération à la performance. En effet, elle s'effectuait au CPM, puis elle a évolué vers le CPC pour glisser finalement en majorité vers le CPA. (DE SAINT-SEINE 2007)

Comme l'explique Vincent Pelillo, directeur général d'affilinet France : *"les annonceurs n'achètent plus des prospects, mais des clients"*. Un prospect est le terme utilisé pour qualifier un client potentiel.

En ce qui concerne les plates-formes d'affiliation, en général, les affiliés peuvent s'inscrire gratuitement au réseau. Les affilieurs par contre, doivent payer des frais. Les plates-formes d'affiliation traditionnelles demandent des frais d'installation et/ou des frais récurrents d'entretien. Cela dépend d'une plate-forme à l'autre. C'est courant pour ces intermédiaires de facturer aux affilieurs un pourcentage de la commission versée aux affiliés en guise d'honoraires pour leurs services.

1.3.4. Les forces et les faiblesses pour les clients

Pour l'affilié, l'avantage le plus évident est bien sûr la perspective de revenus sans devoir pour autant investir dans de la logistique.

Un second avantage est la possibilité d'offrir des produits ou services en plus de leur gamme habituelle à leurs visiteurs. En effet, certains programmes d'affiliation pourront être perçus par les visiteurs des sites affiliés comme un service supplémentaire offert par le site.

Enfin, le risque financier est nul. La plupart des programmes d'affiliation offrent une adhésion gratuite pour les affiliés.

L'adhésion à un programme d'affiliation fait aussi courir des risques aux affiliés. Ainsi, il existe un risque de sous-rémunération pas toujours identifiable à cause du manque de contrôle des affiliés. Les conditions de versement de la commission doivent être analysées en détail par les affiliés car certaines plates-formes favorisent les affilieurs. Le taux de commission pouvant varier d'un produit à l'autre, l'assiette de commission et le temps de validité de la commission sont en général les éléments les plus douteux.

Grâce à la concurrence, les contrats sont rééquilibrés comme nous avons pu le constater avec Amazon qui a revu ses conditions quand Barnes and Nobles a créé son programme d'affiliation. (ABC Netmarketing 2004)

Il existe également un risque d'insatisfaction de l'acheteur. En effet, lorsqu'un visiteur est mécontent d'un achat, il peut éprouver un sentiment de frustration envers le site qui l'a redirigé vers ce produit ou pire encore, il se peut que l'acheteur confonde malencontreusement l'affilié et le vendeur. Si cet affilié est lui-même un e-commerçant, il va perdre la confiance de l'acheteur. (BATHELOT 2009)

Pour l'affilieur, un premier avantage est de ne pas devoir payer un partenaire avant que certains résultats soient réalisés. En effet, grâce au mode de rémunération basé sur la performance, le principe est de rémunérer les affiliés en fonction du chiffre d'affaires réalisé

par l'affilieur grâce à eux. C'est un mode de rémunération qui permet de diminuer les risques dans le choix des partenaires. De plus, selon le mode de rémunération, la rémunération de l'affilié est plus ou moins proportionnelle au chiffre d'affaires généré. » (ABC Netmarketing 2004)

Un second avantage est que la démarche de ciblage et de contextualisation est prise en charge par les affiliés. En effet, les affiliés choisissent un programme d'affiliation en fonction du profil des visiteurs de leur site car ils connaissent les produits et services susceptibles de les intéresser. De plus, ils savent comment mettre en valeur ces produits et services à l'aide de liens adaptés et dans quelle rubrique les placer car ils connaissent le comportement de navigation de leurs visiteurs. Ce sont donc les affiliés qui se chargent de la contextualisation et du ciblage. (ABC Netmarketing 2004)

Un troisième avantage pour l'affilieur est la notoriété « offerte » par les affiliés. En effet, de plus en plus les affiliés sont rémunérés par les visites et les achats qu'ils génèrent chez l'affilieur donc ce dernier ne paye pas la publicité réalisée grâce à l'affichage des bannières apparaissant sur leurs sites. Par exemple, Amazon possède environ 900 000 affiliés qui génèrent plus d'un milliard d'expositions gratuites et ce sont eux qui ont joué un grand rôle dans son développement et la notoriété de la marque. (ABC Netmarketing 2004)

Mais l'affiliation connaît également ses limites et ses risques pour l'affilieur.

Tout d'abord, les affiliés peuvent se révéler instables. Cela s'explique par les faibles coûts d'adhésion pour les affiliés. Un affilieur risque alors de voir ses affiliés rejoindre le programme d'un concurrent si les conditions offertes lui semblent plus intéressantes. Ce risque de perte des affiliés entraîne en général une hausse des commissions qui leurs sont payées lorsque de nouvelles plates-formes d'affiliation concurrentes apparaissent. (ABC Netmarketing 2004)

Un autre risque est de devoir, pour l'affilieur, payer des transactions ou des visites qui auraient eu lieu sans l'affiliation. Par là, nous entendons que certains affiliés n'hésitent pas à acheter des mots-clés dans les moteurs de recherche en rapport avec les produits ou la marque de l'affilieur. Nous pouvons également parler des consommateurs qui rejoignent un programme d'affiliation dans le but de profiter de la commission sur leurs propres commandes. (ABC Netmarketing 2004)

Ensuite, il faut remarquer que malgré une attention particulière des affilieurs aux candidatures des affiliés, il peut arriver que certains sites non désirables deviennent affiliés. Ce caractère non désirable peut ne pas avoir été identifié ou simplement survenir si l'affilié change son contenu après son adhésion. L'affilieur risque alors de voir sa marque ou son logo associé ou en tout cas affiché sur des sites pouvant porter préjudice à son image.

Enfin, et comme dans beaucoup de services de Webmarketing, les risques de fraude persistent. En effet, toute rémunération sur Internet fait en général l'objet de fraude. Certains internautes voire même des hackers vont essayer de profiter du système et détourner de l'argent à leur profit. Cette technique de Webmarketing ne déroge pas à la règle et les risques de fraudes dans les programmes qui rémunèrent à la visite sont réels. (ABC Netmarketing 2004)

Concernant l'utilisation d'une plate-forme d'affiliation, les avantages et inconvénients pour l'affilieur et l'affilié sont simples :

- L'avantage pour l'affilieur est de sous-traiter la gestion de la campagne d'affiliation à un tiers et d'avoir accès à un réseau d'affiliés étendu. L'inconvénient est bien entendu de payer ce tiers pour un service que l'affilieur pourrait lui-même réaliser.
- L'affilié bénéficie lui d'un contrôle externe et du choix parmi plusieurs programmes d'affiliation en fonction de ses préférences. En contre partie, l'affilié ne négocie pas son contrat lui-même, l'offre est à prendre ou à laisser.

1.3.5. Exemple d'entreprises proposant ce service

Nous pouvons citer Google Adsense côté affiliés (<https://www.google.com/adsense>) et Google Adwords (pour le réseau de contenu) côté affilieur (<https://adwords.google.fr>).

Il existe des sociétés qui fournissent des services d'affiliation comme :

- <http://www.adsmarketplace.com/>
- <http://www.netaffiliation.com>

1.3.6. Retour sur investissements

Selon (Emarketer 2008), au niveau du retour sur investissements de ce type de service, le marketing par affiliation représente en moyenne 14% du budget alloué au marketing en ligne par les marchands et les agences interrogés en juillet 2008 par E-consultancy (<http://www.e-consultancy.com/>) et R.O.EYE (<http://www.ro-eye.co.uk/>) comme reporté dans Retailer Daily (<http://www.retailerdaily.com>). « *Les répondants, situés principalement au Royaume-Uni (78%), aux Etats-Unis (5%), dans le reste de l'Europe (10%) et ailleurs (7%), ont déclaré que la proportion de ventes en ligne via les affiliés s'élevait à 12 % en 2007* ». Bien que nous ne puissions pas généraliser ces chiffres à l'entièreté du marché, cela nous donne une idée du retour sur investissement possible de ce type de Webmarketing.

1.4. Les comparateurs de prix

1.4.1. Définition et présentation générale

Les comparateurs de prix sur Internet permettent aux internautes de comparer facilement les prix d'un produit à travers une multitude d'offres de sites marchands. C'est un site Web permettant d'indexer les prix des différents produits vendus sur le Web par les sites d'e-commerce. Pour cela, le comparateur de prix utilise un système appelé Shopbot pour shopping robot en anglais. *"Les shopbots sont des robots logiciels de type agent intelligent dont la fonction consiste à parcourir et indexer le Web marchand. Les informations ainsi collectées sont ensuite utilisées à des fins de veille concurrentielle ou sur des portails informatifs appelés comparateurs de prix".* (Les comparateurs 2006) Une fois toutes ces informations recueillies, la plupart des comparateurs de prix affichent dans un tableau, pour chaque produit, le prix du produit, celui des frais de port, le délai de livraison ainsi que la boutique qui vend ce produit. Les comparateurs de prix font partie de la famille des services de recherche verticaux. A l'instar des moteurs de recherche, ils doivent veiller à la fraîcheur, la pertinence et l'exhaustivité des résultats. (Les comparateurs 2006) Il est donc important qu'un shopbot dose correctement ces trois aspects. Pour cela, il faut un algorithme de classement efficace avec une base de données réactualisée très souvent. Il existe deux méthodes pour collecter les données des sites e-commerce :

- Le crawl qui consiste à parcourir le Web dans le but d'aspirer les pages des sites. Après extraction des données nécessaires, cette méthode permet la création de fichiers « produit ».
- L'utilisation des fichiers au format XML, CSV ou XLS qui sont utilisés par les e-commerçants pour référencer tous les produits d'un catalogue. (Les comparateurs 2006)

La première méthode n'est pas très efficace car elle demande une analyse très pointue des pages, ce qui ne permet pas de mettre à jour régulièrement les informations des différents produits dans les comparateurs. En revanche, la deuxième méthode est beaucoup plus avantageuse. En effet, l'extraction et l'intégration des données est beaucoup plus rapide et se fait sans erreur car ce sont des fichiers très simples et peu volumineux, ce qui permet d'avoir des données mises à jour très régulièrement. C'est donc cette méthode qui est utilisée en priorité lorsque ces flux de données existent chez le site d'e-commerce. La première méthode n'est donc utilisée qu'en dernier recours pour les sites ne proposant pas ces flux. (Les comparateurs 2006)

Les comparateurs de prix sont apparus aux Etats Unis en 1999 puis quelque temps après en Europe. Cela a permis de rendre l'achat en ligne très populaire. Peu employé à leur début, les comparateurs sont aujourd'hui très utilisés par de nombreux internautes avant d'effectuer un achat. Cependant, certains comparateurs de prix ressemblent plus à des espaces destinés à la publicité et dépourvus de vrai contenu qu'à des comparaisons réelles de prix. (Les comparateurs 2006) Il existe des comparateurs de prix dont l'indexation est gratuite ou bien payante. Bien entendu les comparateurs de prix payants sont beaucoup plus efficaces. L'utilisateur a également la possibilité de rechercher un produit directement en tapant le nom de celui-ci mais il peut également choisir différentes rubriques comportant elles-mêmes des sous-rubriques et choisir ainsi un produit. Divers options de classement sont, la plupart du temps, disponibles comme le classement par prix, marque, taille, poids etc. en fonction du produit cherché.

La plupart des comparateurs généralistes ne sont pas foncièrement différents. En effet, les services qu'ils proposent sont globalement les mêmes et à la longue, les sites e-commerce indexés par les comparateurs seront les mêmes quelque soit le comparateur. Les seules différences technologiques majeures comme l'interrogation en temps réel ou non des bases de données des marchands sont bien des éléments différenciateurs mais ceux-ci ne sont pas perceptibles par les utilisateurs.

1.4.2. Les acteurs de la méthode

Pour cette technique, les clients sont en général des sites d'e-commerce cherchant à référencer leurs produits dans de nombreux comparateurs pour ainsi augmenter leurs ventes. Les opérateurs sont, quant à eux, des comparateurs de prix. Pour ce qui est du public cible, il s'agit des internautes désireux de trouver un produit à un prix le plus compétitif possible.

1.4.3. Les bases de rémunération des intermédiaires

Il existe plusieurs sources de revenus possibles pour les comparateurs de prix :

L'adhésion payante

L'adhésion payante est à l'heure actuelle très utilisée par les comparateurs de prix bien que certains proposent en plus d'un référencement payant, un référencement gratuit qui contient bien entendu beaucoup moins d'avantages.

L'intéressement sous forme de commission (programme d'affiliation ou de partenariat)

L'intéressement sous forme de commission est sans doute la rémunération la plus utilisée. Cette commission souvent changeante selon les produits est versée au comparateur de prix lorsqu'un achat est effectué suite à une recherche sur celui-ci. (ABC Netmarketing 2002)
Certains comparateurs de prix affichent le prix de ces commissions pour qu'un client intéressé puisse avoir une estimation de ce que cela lui coûtera de figurer dans tel ou tel comparateur.

Paiement au clic

La plupart des comparateurs de prix utilisent le paiement au clic. Cela signifie tout simplement que l'annonceur dont l'annonce relative à un produit sera cliquée devra s'acquitter d'un montant lié à ce même clic. Chaque clic d'un internaute en direction d'un site marchand depuis un comparateur assure à ce dernier en moyenne entre 5 et 70 centimes d'euro (LACHANCE 2008).

La vente d'espace publicitaire

Si un comparateur de prix connaît un franc succès, alors le nombre de ses pages vues par des internautes pourraient s'avérer relativement important. Dès lors, la mise en place d'espace publicitaire est susceptible d'intéresser certains sites d'e-commerce.

La revente de la technologie

Certains acteurs qui possèdent une technologie évoluée la revendent à de grosses sociétés qui s'en servent pour parcourir le Web et ainsi connaître le prix des concurrents à leur insu. (ABC Netmarketing 2002)

Pour conclure sur ces différents moyens de rémunération, le comparateur de prix doit choisir une source de revenu qui n'interfère pas avec la crédibilité et les classements de son service sans quoi il serait discrédité auprès des internautes. (ABC Netmarketing 2002)

1.4.4. Les forces et les faiblesses pour les clients

L'avantage le plus important pour la société cliente à apparaître dans un comparateur de prix, est qu'elle sera vue par un très grand nombre de personnes. Elle augmentera donc ainsi son chiffre d'affaires via des ventes plus conséquentes. Le meilleur moyen d'être bien connu pour un site d'e-commerce est encore de figurer dans plusieurs comparateurs.

Par ailleurs, il y a de nombreux autres avantages concernant ce type d'intermédiaires pour le public cible. Tout d'abord, il est extrêmement facile pour un internaute d'avoir une vue d'ensemble des sites vendant un produit recherché et ainsi de trouver le prix le plus compétitif. Ensuite, sur certains comparateurs de prix, les internautes ont la possibilité de voir une note donnée par les différents acheteurs pour un produit, ce qui permet de se faire un avis sur ce produit.

Il existe cependant plusieurs inconvénients en ce qui concerne les comparateurs pour une société cliente. En effet, les informations données ne sont pas toujours forcément à jour, ce qui est un problème lorsqu'un site propose une offre intéressante sur un produit par exemple. De plus, certains comparateurs de prix affichent prioritairement certains sites client en fonction de ce que ceux-ci les rémunèrent.

Pour le public cible, le principal problème est que les comparateurs de prix indexent uniquement les sites commerciaux inscrits auprès d'eux et donc un grand nombre ne sont pas répertoriés. De plus, si l'information sur le comparateur de prix n'est pas mise à jour en temps réel, les e-commerçants pourraient faire varier ponctuellement leurs prix de manière à être correctement positionné dans les classements.

Finalement, un problème de neutralité se pose parfois. En effet, un tel service pour l'utilisateur est utile uniquement si celui-ci est loyal et propose une neutralité totale lors de l'affichage et du classement des produits. Cette neutralité pourrait se voir compromise en cas de compensation financière de la part des vendeurs. (ABC Netmarketing 2002)

1.4.5. Exemple d'entreprises proposant ce service

Selon (LACHANCE 2008), il existe trois types de comparateurs de prix. Tout d'abord, les comparateurs spécialisés qui sont en fait ceux qui ne comparent les prix que d'un seul type de produit comme par exemple le matériel High Tech avec PrixComparateur (<http://www.prixcomparateur.fr/>) ou les voyages avec EasyVoyage (<http://www.easyvoyage.com/>).

Puis, les comparateurs généralistes qui comparent les prix de n'importe quel type de produit. LeGuide.com (<http://www.LeGuide.com/>), Kelkoo (<http://www.kelkoo.fr/>), Monsieur Prix (<http://www.monsieurprix.com/>), PriceMinister (<http://www.priceminister.com/>) ou encore AcheterMoinsCher (<http://www.acheter-moins-cher.com/>) figurent parmi les comparateurs généralistes les plus connus.

Enfin, les comparateurs alternatifs qui sont des comparateurs ayant un fonctionnement différent de celui de la majorité :

- « Soit parce qu'ils sont plus un guide d'achats qu'un comparateur,
- Soit parce qu'ils agrègent principalement les avis d'acheteurs sur une ou des catégories de produit (Vozavi) avant de faire la comparaison effective des prix/produits,
- Soit parce que leur Business Plan repose sur le reversement d'une marge à des associations sur les ventes réalisées par les partenaires marchands (Soliland),
- Soit parce qu'ils sont complètement personnalisables » (ROBERT 2009)

Parmi ceux-ci, nous pouvons citer Twenga (<http://www.twenga.fr/>) qui référence 2000 marchands et n'a pas passé d'accord avec les distributeurs. Il se rémunère grâce aux pages vues avec la publicité. Il y a également le site Vozavi (<http://www.vozavi.com/>) qui classe les marchands en fonction de l'avis des consommateurs. Finalement, nous pouvons parler de Soliland (<http://www.soliland.fr/>) qui propose un moteur shopping et reverse une partie du prix des produits vendus à des associations caritatives.

1.4.6. Retour sur investissement

Lorsque l'on observe le classement suivant (Figure 1.7) détaillant les habitudes de 1783 acheteurs pour trouver les bonnes affaires, on se rend compte que les sites comparateurs de prix arrivent en seconde position. Ceux-ci sont donc fortement fréquentés par les futurs acheteurs et il est dès lors très intéressant pour les sites d'e-commerce d'y figurer. Cette deuxième position des comparateurs de prix laisse présager un bon retour sur investissement pour les sites d'e-commerce y figurant.



Figure 1.7 - Classement des sources utilisées par les acheteurs en ligne pour trouver des bonnes offres

Source: RetailMeNot.com, « A study about Shopping Habits » conduit par Harris Interactive, Octobre 2008

1.5. La publicité via l'e-mail ou l'e-mailing

1.5.1. Définition et présentation générale

"L'e-mailing correspond à l'envoi massif du même message via un e-mail, dans un objectif commercial, à un ensemble de destinataires que l'on pense, après segmentation, être susceptible d'adhérer à l'offre proposée." (ARNOULT 2008)

L'e-mail représente à l'heure actuelle un canal de diffusion et de communication à ne pas sous estimer. La majorité des internautes disposent de une voire plusieurs adresses de courriels et peuvent donc être contactés via ce canal. Il n'est dès lors pas étonnant que ce dernier soit utilisé pour informer (exemple : les newsletters), pour communiquer (usage privé de l'e-mail) ou, ce qui nous intéresse ici, pour faire de la publicité. La publicité via l'e-mail peut être utilisée notamment pour vendre des produits et services, fournir un service, renforcer la notoriété d'une marque ou encore encourager la fidélisation de la clientèle. (SWEENEY 2008)

L'e-mail est une façon très efficace de construire et entretenir des relations sur le web. En tant qu'outil marketing, l'e-mail se révèle être l'un des moyens les plus rentables pour maintenir un dialogue permanent entre l'entreprise et sa clientèle. Mais au fil des années, une utilisation abusive de ce moyen de communication a créé ce que l'on nomme couramment « spam » ou pourriel, c'est-à-dire la réception d'e-mails non sollicités par les destinataires, expédiés en masse à des fins publicitaires ou malhonnêtes. La difficulté majeure à l'heure actuelle est que la publicité soit bien reçue et lue par le client malgré les logiciels anti-spam et de filtrations apparus suite aux spam récurrents.

Si on prend l'exemple de la France, il faut remarquer qu'aujourd'hui toutes les campagnes d'e-mailing, aussi bien au niveau BtoB qu'au niveau BtoC, sont concernées par la LCEN (Loi pour la Confiance dans l'Economie Numérique). (ARNOULT 2008) Cette loi française a vu le jour notamment pour encadrer en partie la protection des individus et des données les concernant sur Internet. Elle a pour objectifs de :

- Lutter contre les publicités indésirables (SPAM)
- Protéger efficacement les utilisateurs
- Définir les responsabilités civiles et pénales des acteurs
- Renforcer le dynamisme actuel de l'économie numérique

Elle vise surtout les éditeurs de services de communication publique en ligne et les annonceurs.

On peut diviser l'e-mailing en 2 catégories :

« L'e-mail marketing consiste à segmenter son fichier (= séparer les clients en différents groupes) et à adresser différents messages et différentes offres à vos clients. Par exemple, envoyer un e-mail avec une offre à -20% aux meilleurs clients ou aux clients à réactiver et ne faire une offre « que » de - 10% aux clients qui achètent peu souvent.

Le mass mailing est l'action d'envoyer des e-mails à tout un fichier sans faire de segmentation. Cette action est généralement peu coûteuse et permet de s'essayer à l'e-mailing. Cependant elles montrent très vite ses limites car la rentabilité à moyen terme n'est pas très bonne. En effet, il est plus approprié d'envoyer à chaque typologie de clients une offre et ainsi d'augmenter les rendements de vos actions. » (Blog webmarketing 2008)

L'e-mail offre une multitude de possibilités pour la publicité au niveau de la forme. Outre la traditionnelle publicité sous format texte, un e-mail peut également contenir des bannières ou bandeaux publicitaires, des vidéos, des animations, des séquences audio etc. Les possibilités sont donc multiples pour toucher les internautes. Bien que certaines formes soient utilisées dans le cas du marketing viral (vidéo, animations, audio), elles peuvent servir à faire de la publicité dite « classique » également.

1.5.2. Les acteurs de la méthode

Il existe bon nombre de logiciel pour aider les entreprises clientes à organiser leur liste de distribution. Ce type de logiciel permet de facilement ajouter ou supprimer des abonnés, d'envoyer des messages au format HTML ou texte directement depuis le logiciel et autorise généralement une personnalisation des e-mails rapide et facile. Ces logiciels peuvent souvent être intégrés au site de l'entreprise permettant aux nouveaux clients de s'inscrire sur la liste de distribution eux-mêmes. Il s'agit alors de « Permission marketing » car les clients s'inscrivent à la liste de distribution et donnent leur consentement pour recevoir les offres et publicités de l'entreprise.

Une autre option pour le client est d'externaliser la gestion de sa liste de courriers à un tiers. Il existe des intermédiaires qui se spécialisent dans ce service et qui ont une très grande expérience dans ce domaine. La quasi-totalité des fournisseurs de services d'e-mailing disposent de la dernière version du logiciel, permettant de personnaliser les messages, segmenter les listes, et d'optimiser les rapports de suivi. (SWEENEY 2008) En revanche, cette option risque de faire perdre à l'entreprise un certain contrôle sur le contenu des messages, sur sa clientèle et sur le temps de réaction lors d'une nouvelle campagne publicitaire. Il est important pour une entreprise d'avoir un contrat clair avec la société de sous-traitance pour les points suivants :

- propriété des adresses e-mails
- utilisation des adresses e-mails
- temps de correspondance
- approbation finale du contenu
- responsabilité et délais pour les réponses aux abonnés

Il y a certains avantages à sous-traiter cette activité à un tiers spécialisé dans le marketing de liste de distribution. Souvent, ces tiers se sont auparavant impliqués dans plusieurs campagnes et ont donc gagné en expérience. Par ailleurs, ils détiennent en général des fichiers d'adresses très ciblées. Ils savent ce qui fonctionne ou non et peuvent donc aider une entreprise à améliorer le contenu ou le format pour mieux atteindre ses objectifs. De plus, sous-traiter cette activité à un tiers libère du temps et des ressources pour l'entreprise et lui permet de se concentrer sur d'autres priorités.

La figure ci-dessous (Figure 1.8) montre la modélisation d'une campagne d'e-mailing réalisée par un intermédiaire.



Figure 1.8 - Modélisation d'une campagne d'e-mailing réalisée par un intermédiaire (Impact net 2009)

La définition de la stratégie est très importante car elle fixe les objectifs de la campagne (générer du trafic sur le site, générer des ventes, etc.), les moyens pour y parvenir (créer une page spécifique à la campagne d'E-mailing, mettre en place une promotion afin d'augmenter les retours, etc.), la cible (utilisateur final ou prescripteur) ainsi que la fréquence des campagnes.

La sélection des fichiers consiste à choisir les fichiers correspondant aux profils des internautes déterminés précédemment. Ici, le rôle du consultant est d'étudier l'activité, les produits et services et les objectifs de l'entreprise cliente.

Pour la création du message, l'intermédiaire crée complètement le message de la campagne ou conseille l'entreprise dans la création de celui-ci.

La réalisation de tests consiste à effectuer des tests de réception pour vérifier que le message soit bien reçu et bien lisible sur différentes boîtes e-mail et des tests de perception dans le but de voir la compréhension et la conception du message auprès d'internautes.

La gestion des envois permet de gérer la capacité d'envoi, le format du message en fonction de la capacité de l'internaute à lire tel ou tel format et le planning des envois.

Le tracking est utilisé pour mesurer les retours de la campagne et ainsi connaître par exemple le nombre d'e-mails envoyés, le nombre d'e-mails reçus, le nombre de désinscription, le taux d'ouverture des messages ainsi que le taux de clics sur les liens intégrés dans le message.

L'analyse des résultats vise à étudier les éléments retenus lors du tracking afin de pouvoir les améliorer ou les modifier dans les campagnes futures.

Il existe également des intermédiaires qui possèdent des bases de données d'adresses e-mail destinées à l'e-mailing. C'est ce que l'on appelle des fichiers e-mailing opt-in¹³. Ils font ensuite leur commerce en louant ces fichiers à des sociétés clientes désirant élargir leur

¹³ Voir glossaire

clientèle sur des fichiers bien segmentés. Il existe en général deux types de fichiers : B2C et B2B.

1.5.3. Les bases de rémunération des intermédiaires

« *L'utilisation de logiciels d'e-mailing requiert pour la plupart un investissement initial pour l'acquisition ou un certain coût pour l'utilisation d'un fournisseur de services applicatifs (ASP¹⁴)* ». (SWEENEY 2008)

Si la société cliente décide d'externaliser la gestion de sa liste de courrier à un tiers, elle paie alors soit des frais de service mensuels soit des frais en fonction de ce qu'elle utilise. Par exemple le site <http://www.message-business.com> propose des offre allant de 4,90 € pour un envoi de 100 e-mails valable 1 an jusqu'à 790 € pour un envoi de 500 000 e-mails valable également 1 an.

Les sociétés qui louent l'utilisation de leurs fichiers d'e-mailing opt-in fixent en général un coût par adresse et ce coût est souvent dégressif en fonction du nombre d'adresses contenues dans le fichier.

1.5.4. Les forces et les faiblesses pour les clients

Efficace, rapide et peu coûteux, la publicité via le canal de l'e-mail cumule de nombreux avantages et séduit de plus en plus les PME-PMI. L'e-mail est, comme nous l'avons déjà dit, un des moyens les plus répandus et les plus utilisés en terme de moyen de communication. C'est pour cette raison que nous avons vu une énorme augmentation ces dernières années d'e-mails à caractère commercial. La raison se trouve dans le rapport coût-efficacité, la rapidité et surtout le taux de réponse élevé de l'e-mail. En effet, il ne faut que quelques secondes pour envoyer un e-mail contre parfois plusieurs semaines pour un message papier. De plus, le coût est vraiment négligeable, surtout comparé à un appel téléphonique ou l'envoi d'un fax. Aussi, un même e-mail peut être envoyé simultanément à des centaines, voir des milliers de personnes. Enfin, il ne faut pas oublier qu'un e-mail peut contenir toutes sortes de fichiers (vidéo, audio, image, texte,...) pouvant faire office de support à la publicité auquel le client pourra répondre directement s'il le veut.

Ce type de marketing distingue sa clientèle à travers différents segments établis selon certains critères. L'élaboration de la base de données de l'entreprise est la première étape nécessaire si cette entreprise désire faire de l'e-mail marketing. Cela consiste à qualifier au mieux ses données clients afin de sélectionner les différentes cibles sur base des critères choisis. Elle peut soit établir elle-même sa base de données, soit faire appel à un intermédiaire qui possède déjà des bases de données de qualité. Cette étape permet de maximiser l'efficacité de la campagne en touchant exclusivement une clientèle répondant au profil type recherché. Une personnalisation du message est ici possible avec l'e-mail contrairement à une version papier (ce serait possible pour la version papier mais le surcoût serait énorme).

La réactivité des internautes est très rapide. En effet, avec une campagne d'e-mailing on obtient 80% des résultats dans les trois jours. (Bepub 2009)

Un autre point fort des campagnes e-mails réside dans la possibilité de mesurer l'impact d'une campagne via certains indicateurs tels que :

- nombre d'e-mails envoyés
- nombre d'e-mails non aboutis

¹⁴ Voir glossaire

- nombre d'e-mails reçus
- nombre d'e-mails ouverts
- nombre de forward (renvoi du message à un proche)
- nombre de clics
- nombre de désinscriptions

En ce qui concerne les inconvénients, les problèmes sont surtout liés au mass mailing : en effet au fur et à mesure des envois d'e-mails, les résultats diminuent. Par ailleurs, étant donné que le mass mailing fait des envois à tout un fichier qui n'est pas segmenté, le manque de pertinence entraîne logiquement des désabonnements du public cible. (Blog webmarketing 2008)

1.5.5. Exemple d'entreprises proposant ce service

En ce qui concerne les opérateurs tiers qui s'occupent de la gestion des listes de courrier, nous pouvons citer par exemple la société Inbox360.com (<http://www.inbox360.com>).

La société eCircle (<http://www.ecircle.com/>) est une société qui offre à la fois des produits et services comme un logiciel e-mailing très performant mais également une base de données contenant énormément d'adresses e-mail destinées à l'e-mailing. Il y a également l'Agence MD (<http://www.agencemd.com>) et Impact-Net (<http://www.impact-net.com/>) qui gèrent des campagnes d'e-mailing et possèdent des énormes bases de données et les proposent à des entreprises clientes.

1.5.6. Retour sur investissement

D'après le tableau suivant (Tableau 1.5), nous constatons que les taux de retours de campagnes de publicité via e-mail sont très importants comparés à ceux des autres types de campagnes publicitaires.

Taux de retours selon les supports (source Impact Net)	
Supports utilisés	Taux de retours
E-mailing	5% à 15%
Mailing postal	0,5% à 3%
Fax-mailing	0,5% à 3%
Bannières sur site	0,35%

Tableau 1.5 - Taux de retours de campagnes de publicité selon différents supports

Le taux de retour généré par l'e-mail opt-in est de 18% contre 0.65% pour les bannières placées sur des sites. (Decision-center 2009) Forrester Research, qui est une compagnie de recherche en technologie et étude de marché, annonce que l'e-mailing permet d'obtenir des taux de clics compris entre 14 et 22 % alors que par voie postale pour un bon mailing, le taux de retour n'est que de 5 %. Le taux de retour d'un fax-mailing est situé entre 0,5 et 1% mais il est de 2 à 4 % pour les mailings bien ciblés. (Conseilsmarketing 2007)

Reprenons le classement établi en Décembre 2007-Janvier 2008 (tableau 1.1) suite à un sondage auquel 338 répondants ont donné leur top 3 des techniques donnant, selon eux, le meilleur retour sur investissement. Ces répondants sont des publicitaires de sociétés de publicité ou de marketing tactique autour des moteurs de recherche dans le monde entier.

On remarque que l'e-mail marketing occupe une très bonne troisième place ce qui justifie l'utilisation abondante de ce canal de communication.

La figure suivante (Figure 1.9) nous donne un aperçu de ce que rapporte l'e-mail marketing, c'est-à-dire 45,65\$ pour 1\$ dépensé.

US ROI for Select Direct Marketing Tactics, 2008 (per dollar spent)

Commercial e-mail

\$45.65

Non-e-mail online marketing*

\$20.19

Direct response newspaper ads

\$16.86

Non-catalog direct mail

\$15.60

Direct marketing total

\$11.69

Telemarketing

\$8.61

*Note: *includes all trackable advertising activity on the Internet and online information services, including search marketing (such as search engine optimization and advertising on search engines), banner advertising, cost per lead programs and co-registration and/or tiered marketing programs including affiliates, designed to immediately sell a product or service, identify a lead, generate a retail purchase or solicit contributions*
Source: Direct Marketing Association (DMA) as cited by Promo Magazine, October 18, 2007

088811

www.eMarketer.com

Figure 1.9 - Classement des différentes tactiques de direct marketing selon le ROI

1.6. Marketing Viral / Buzz marketing

1.6.1. Définition et présentation générale

"On pourrait définir le buzz marketing comme un moyen de communication qui vise à faire parler d'un bien ou d'un service. Le buzz marketing est un dérivé d'un phénomène vieux comme le monde : le bouche à oreille. On parle également de Marketing Viral mais souvent à tort, celui-ci ne représentant qu'une partie de la campagne de buzz marketing. Le marketing viral représente les mécanismes d'invitation et de recommandation vers des amis, des proches, des connaissances." (SYNAVE 2007)

Il faut retenir que l'implication du public cible, c'est-à-dire de l'internaute et son importance dans la diffusion du message est primordiale pour réussir un buzz marketing. En effet, le but est de faire connaître un produit ou une information le plus rapidement possible à l'aide des internautes. Il est important d'avoir à l'esprit qu'une campagne de buzz marketing ne doit jamais être isolée et doit toujours être intégrée dans un plan global de communication. C'est pour cela que l'utilisation des canaux de communication traditionnels est également importante. Il faut être très créatif et inventif pour qu'un buzz marketing fonctionne. En effet, il faut donner envie aux internautes de faire circuler l'information en suscitant leur désir, leur curiosité ou leur amusement. (SYNAVE 2007)

Il existe trois formes de marketing viral : le « word of mouth », le « pass it on » et le « product or service based ». (SWEENEY 2008)

Le « word of mouth » ou bouche à oreille en français est repris par des expressions telles que « Parlez-en à un ami », « Envoyez ce coupon à un ami », ou « Recommandez cet ensemble de services à un ami ». Il est intéressant de mettre un bouton sur le site du client pour que l'internaute puisse faire passer le mot rapidement et facilement en complétant des champs « To » et « From » mais également un champ permettant d'inclure un message bien que celui-ci soit déjà personnalisé par le site. De ce fait, le destinataire du message est plus réceptif si l'e-mail vient d'un ami plutôt que s'il vient directement du site. La conception et le placement du bouton sont essentiels pour la réussite de la campagne de publicité.

Le « pass it on » est la transmission, après réception par un internaute qui est le public visé, d'un e-zine, e-books, un bulletin d'information, e-spéciales ou une vidéo drôle ou de marque, à ses amis. Quelque soit le moyen utilisé, il doit être de qualité pour que les internautes souhaitent le partager avec les autres. Cette technique est meilleure quand des petits fichiers sont utilisés. L'envoi de carte postale virtuelle par e-mail est une technique également assez efficace. En effet, la personne qui reçoit cette carte d'un ami doit cliquer sur un lien qui la redirige ensuite sur le site client pour visualiser la carte.

Enfin, le « product or service based » se dit lorsqu'un outil gratuit en ligne est utilisé et que cet outil comprend un message de marketing embarqué. Par exemple, un dialer VoIP, c'est-à-dire un logiciel visant à composer des numéros de téléphone via Internet diffusera un message publicitaire audio avant de joindre une personne.

Il faut avoir d'excellentes connaissances du métier pour ce type de marketing, c'est pourquoi de nouveaux opérateurs sont apparus pour fournir à des clients des buzz sur demande. Plusieurs techniques existent pour donner envie aux internautes de faire circuler l'information comme par exemple l'organisation de concours ou de jeux permettant de gagner des cadeaux.

Un Buzz peut aussi naître avec l'aide de réseaux sociaux comme Facebook ou des réseaux communautaire tels que Youtube ou Dailymotion et s'appuyer sur des contenus créés par les utilisateurs (User Generated Content) tels que les blogs, les wikis ou le podcasting.

Le podcasting qui est la contraction de « ipod » et « broadcasting » ou baladodiffusion en français est un moyen de diffusion de fichiers multimédias sur Internet. Pour cela, l'utilisateur doit s'abonner à un podcast, puis par l'intermédiaire d'un flux RSS, il récupère des fichiers multimédias qu'il pourra visionner sur son lecteur.

1.6.2. Les acteurs de la méthode

En ce qui concerne les trois techniques de marketing viral citées précédemment, les clients sont donc des firmes qui cherchent à promouvoir soit leur image, soit un produit ou un service. Celles-ci font donc appel à des opérateurs experts en buzz marketing dans le but de créer un buzz grâce à ces techniques. Le public visé est donc les internautes qui seront touchés par ce buzz.

Pour ce qui est du User generated content, les contenus peuvent être soit générés par les consommateurs, soit par les entreprises elles-mêmes via leurs employés mais également par des partenaires qui en font leur business comme des agences de publicité par exemple. Il existe également des agences dont le business est de mettre en relation les firmes cherchant à se promouvoir et les entreprises de publicité.

1.6.3. Les bases de rémunération des intermédiaires

Ces intermédiaires sont rémunérés en fonction de l'importance de l'opération marketing qu'ils doivent effectuer. *"Le budget d'entrée pour une telle opération se situe en agence dans les 15 000 euros avec, assure Hugues Chollez, "un retour dix à vingt fois plus important qu'avec une campagne de marketing classique".* Hugues Chollez est le président de Lab:viral qui est la cellule dédiée au marketing viral de l'agence Mediaedge:cia. (Le Journal du Management 2003)

1.6.4. Les forces et les faiblesses pour les clients

Les avantages de cette méthode sont, le coût d'une opération et la vitesse de propagation du contenu. En effet, le fait que les internautes soient au centre de cette méthode diminue énormément le coût d'une campagne car ils deviennent eux-mêmes les vecteurs de la transmission. On peut alors être face à deux situations : soit le buzz est réussi et la vitesse de propagation est extrêmement rapide soit le buzz échoue et ne décolle pas ou retombe rapidement. Le coût de création du Buzz est variable et dépend des attentes du client. Selon le support du Buzz (vidéo, image, texte, jeux,...), ce coût sera plus ou moins important et peut donc être un avantage dans certains cas et un inconvénient dans d'autres. (SYNAVE 2007)

En ce qui concerne les limites de cette technique, c'est que l'on ne maîtrise pas la chaîne de diffusion de l'information et on est réduit au rang de spectateur. Ceci peut être dangereux car les consommateurs peuvent modifier le message et le retourner contre le produit. De plus, il est difficile de calculer la véritable retombée d'un buzz. Celle-ci se calcule en fonction du trafic généré et de la notoriété de la marque. De plus, si le buzz est raté ou s'il n'est pas dynamisé, il peut générer des réactions contraires à l'effet escompté. (SYNAVE 2007)

1.6.5. Exemple d'entreprises proposant ce service

Avec tous ces nouveaux moyens de diffusion de l'information, beaucoup de sociétés ont vu le jour dans le but de jouer les intermédiaires entre les entreprises et leurs clients. Parmi elles, nous pouvons citer « Nouveau Jour » (www.nouveaunjour.fr) et « Tribeca » (www.tribeca.fr/) qui créent des buzz pour des marques ou bien « Ebuzzing » (www.ebuzzing.com/) qui est une plateforme de mise en relation entre annonceurs et blogueurs.

1.6.6. Retour sur investissement

Dans le tableau ci-dessous (Tableau 1.6), les données proviennent de 146 compagnies B2B, 107 compagnies B2C et 73 compagnies hybrides de marketing américaines interrogées en Juin 2007. Nous remarquons que tous les moyens utilisés dans le marketing viral comme le wiki, les réseaux sociaux, les blogs, etc. ne sont pas bien classés et n'ont donc pas un fort retour sur investissement. Cependant ce tableau est un peu daté pour le buzz qui est quand même une technique récente.

New Media Platforms Used Whose Effectiveness/ROI Is Measured by Marketers at US B2B and B2C Companies, June 2007 (% of respondents in each group)		
	B2B	B2C
SEM - paid	90%	85%
E-Mail marketing	81%	82%
Online ads	77%	86%
Webinars	76%	47%
Own Web sites	68%	74%
SEO - organic	64%	70%
Video-on-demand	60%	54%
Viral video	58%	35%
Mobile	56%	46%
Podcasts	45%	19%
RSS feeds	25%	15%
Blogs	25%	24%
Social networks	24%	39%
Second Life	17%	38%
Wiki	9%	36%

Source: BtoB Magazine and Association of National Advertisers (ANA), "Harnessing the Power of New Media Platforms" conducted by Guideline, August 13, 2007

086637 www.eMarketer.com

Tableau 1.6 - Classement des plateformes media utilisés selon le ROI

1.7. Conclusion

Cette dernière méthode clôt le chapitre 1. Partant de la définition du Webmarketing, nous avons dressé le portrait de six méthodes permettant d'augmenter sa visibilité sur Internet et de générer du trafic. Nous avons vu que certaines de ces techniques sont plus performantes que d'autres, certaines demandent plus de moyens et sont donc souvent plus onéreuses. Le tableau ci-dessous (Tableau 1.7) récapitule les différents objectifs des méthodes que nous avons présentées :

Méthodes	Objectifs
Référencement naturel	Trafic avec une cible large
Référencement payant	Vente et trafic avec une cible de masse
Affiliation	Trafic, vente et notoriété avec un ciblage spécifique (secteur, activité)
E-mailing	Objectif d'acquisition et de fidélisation sur une cible quasi one2one
Comparateur de prix	Vente
Buzz marketing	Notoriété (trafic et vente peuvent être un objectif à terme)

Tableau 1.7 – Tableau récapitulatif des objectifs des méthodes de marketing

Nous allons par la suite établir une méthodologie permettant d'analyser en détail le business model d'une entreprise. Celle-ci, composée de quatre outils, nous servira à étudier au chapitre 3 différents cas concrets de sociétés proposant ces techniques. Nous présenterons les différents outils et nous expliquerons leur utilité pour nos analyses.

Chapitre 2

2. Méthodologie

Dans ce chapitre, nous allons exposer la méthodologie que l'on utilisera pour analyser les cas concrets de sociétés. Le but de ces analyses est de comprendre la position de marché et le modèle d'affaires qui sous-tendent ces cas. Cette méthodologie contient quatre outils. Tout d'abord, nous présentons l'e-Business Model Schematic qui permet d'avoir une vue d'ensemble des éléments fondamentaux du Business Model d'une entreprise et de sa position sur le marché. Parmi ces éléments, on entend les principaux flux d'informations, de produits et d'argent qui circulent entre les différents acteurs, c'est-à-dire l'entreprise, les alliés, les fournisseurs et les clients. Ensuite, nous décrivons l'e-Business Model Ontology qui est utilisé pour définir rigoureusement les différents aspects caractérisant l'activité business de la firme considérée à savoir la proposition de valeur, la relation client, la gestion de l'infrastructure, et les aspects financiers. Par ailleurs, nous abordons l'e³-value ontology qui sert à modéliser les différents flux de produits et services et les flux financiers entre les acteurs. Finalement, nous étudions la Business Process Modelling Notation dont le but est de modéliser les différents processus d'entreprise.

2.1. L'e-Business Model Schematic de Weill et Vitale

Ce modèle permet de comprendre parfaitement le rôle et la responsabilité de l'opérateur marketing dans ses relations avec ses partenaires. En d'autres termes, il permet de bien voir la position occupée par cet opérateur sur le marché.

2.1.1. Formalisme graphique

Nous allons présenter ci-dessous la représentation graphique de Weill et Vitale (Figure 2.1) dont le but est de nous aider à comprendre les éléments fondamentaux du Business Model d'une entreprise, c'est-à-dire sa position de marché à travers les principaux flux (information, produit et argent) circulant entre les différentes entités (entreprise, alliés, fournisseurs et clients).

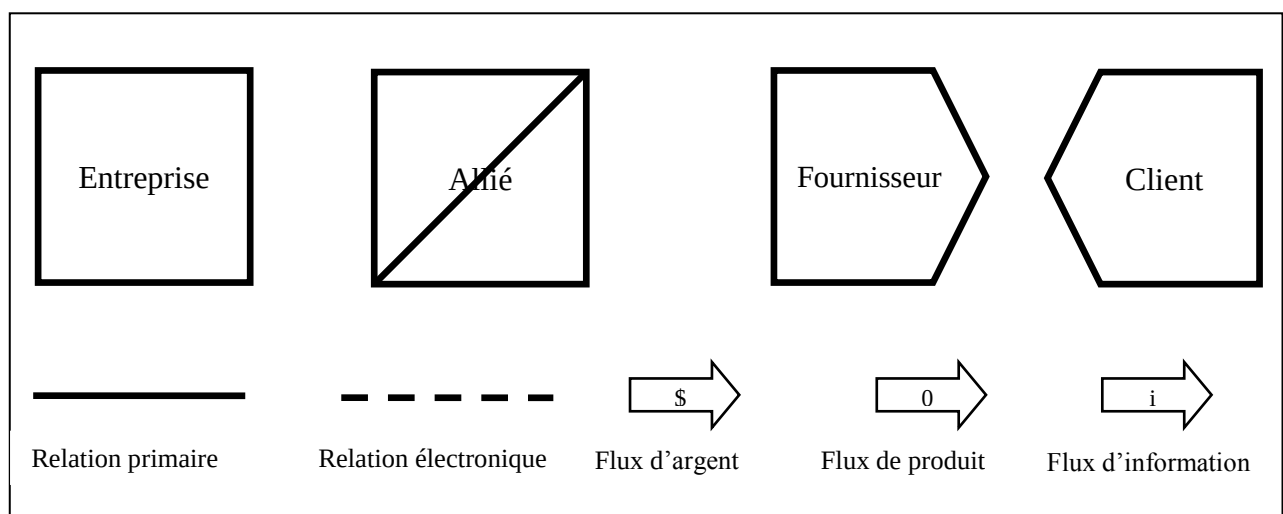


Figure 2.1 - Légende de l'e-business schematic

Entreprise : L'organisation dont l'e-business model est illustré par le schéma

Allié : Une organisation dont les produits aident à améliorer l'offre de l'entreprise.

Fournisseur : L'organisation ou la personne à partir de laquelle l'entreprise concernée obtient des biens, des services ou des informations. Il y a généralement un flux d'argent de l'entreprise avec ses fournisseurs.

Client : L'organisation ou l'individu qui consomme des marchandises, des services ou l'information de l'entreprise. Il y a souvent un flux d'argent du client vers l'entreprise.

Relations primaires : La société avec le potentiel le plus important pour posséder la relation client. La possession de la relation client fournit à la société l'occasion d'avoir la plus grande quantité de connaissances relatives au client.

Relations électroniques : Une connexion numérique par laquelle les messages sont échangés dans les deux directions. Souvent, mais pas toujours, cette connexion est Internet.

Flux d'argent : Ce flux unidirectionnel indique un paiement d'une partie à l'autre, en échange de biens, de services, ou d'informations. Souvent, il y a un flux de produits dans la direction opposée.

Flux de produits : Ce flux unidirectionnel indique un transfert des marchandises physiques ou des produits numériques d'une partie à l'autre. Souvent, il y a un flux d'argent dans la direction opposée.

Flux d'informations : Les messages traversent toutes les relations électroniques, donc les flux d'informations qui ne sont pas des produits numériques sont représentés par cette icône. Ces informations sont souvent le résultat de la recherche sur un produit ou du service et sont généralement gratuites. (WEILL et VITALE 2001)

2.1.2. E-Business initiatives et E-Business Models atomiques

Weill et Vitale ont défini huit E-Business Models atomiques permettant à des entreprises, par association ou non de ceux-ci, de modéliser leur propre Business. Chaque E-Business model atomique décrit les différentes manières de mener à bien un business électroniquement. A chacun de ces E-Business Models atomiques sont associés plusieurs éléments : les objectifs stratégiques et la proposition de valeur, les sources de revenus, les facteurs critiques de succès, les compétences centrales requises, le type de service / infrastructure TIC requis et la détention de la relation client, de données sur le client et de la transaction. Les E-Business models atomiques sont des blocs de base pour construire l'E-Business initiative qui est illustrée par la figure ci-dessous (Figure 2.2) (WEILL et VITALE 2001). Selon Weill et Vitale, l'E-Business initiative est la combinaison unique de l'E-Business model, c'est-à-dire la combinaison des E-Business models atomiques qui décrivent le mieux les activités E-Business de la société pour un projet particulier, des segments de clientèle cibles, des canaux pour entrer communication avec les clients et l'infrastructure IT nécessaire pour supporter le projet. Les huit E-Business Models atomiques sont présentés ci-dessous. (WEILL et VITALE 2001)

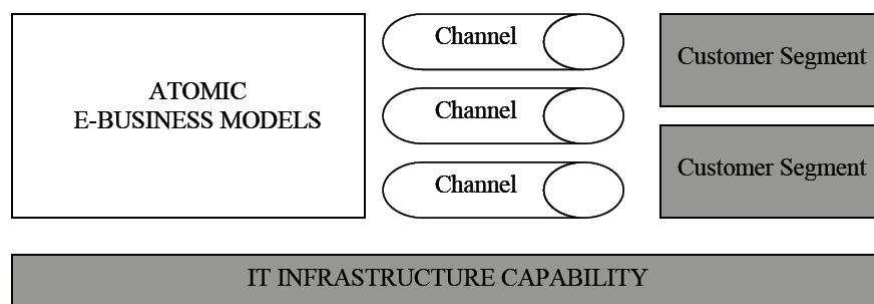


Figure 2.2 - E-Business Initiatives

Content provider (CP)

Un CP fournit du contenu (informations, produits digitaux et services) via des intermédiaires.

Les objectifs stratégiques et la proposition de valeur pour ce modèle sont tout d'abord d'être d'un niveau d'excellence supérieur dans son domaine avec une marque reconnue mondialement. De plus, il doit fournir un rapport qualité / prix supérieur à une production générée par le client lui-même.

Il existe différentes sources de revenu pour un CP avec tout d'abord des commissions fixes payées par les alliés ou alors suivant un tarif calculé en fonction du nombre de fois où des clients ont accédé au contenu.

Pour ce qui est des facteurs critiques de succès, un CP doit avoir une bonne image de marque, être reconnu comme le meilleur de sa catégorie et avoir un excellent réseau de tierces parties pour distribuer le contenu.

Au niveau des compétences centrales, nous pouvons tout d'abord parler de l'expertise et du leadership que le CP doit avoir dans son domaine, il doit aussi être capable de modulariser, stocker, retrouver, combiner et délivrer du contenu de sorte qu'il puisse être distribué d'un grand nombre de manières et finalement, il doit être capable de comprendre et d'évaluer la valeur du contenu pour le client et demander un prix en conséquence. (WEILL et VITALE 2001)

La figure (Figure 2.3) ci-dessous (PETIT et LOBET 2007) représente la modélisation d'un CP.

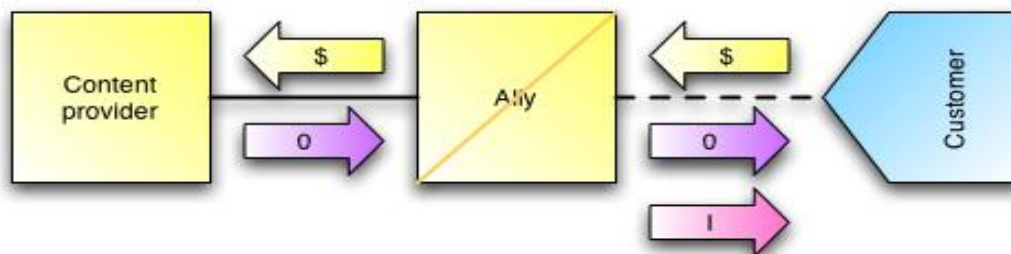


Figure 2.3 - Exemple de Content provider

Direct to customer (DC)

Un DC fournit des biens ou services directement au client, souvent sans passer par la chaîne traditionnelle de distribution.

Les objectifs stratégiques et la proposition de valeur pour ce modèle sont tout d'abord de permettre aux détaillants en ligne de fournir une énorme gamme de produits décrits et spécifiés sur leur site Web, de passer une commande, de recevoir le paiement et d'assurer la livraison du produit commandé. L'intérêt pour la société est que ce modèle lui offre la perspective de marges plus grandes, l'extension du marché, et de meilleures informations sur le client. Pour ce dernier, ce modèle offre un plus grand choix, une plus grande convenance et des coûts plus faibles. Le modèle DC est potentiellement l'un des plus profitables parmi les huit business models atomiques.

Les principales sources de revenus sont les ventes directes aux clients. Des revenus supplémentaires viennent de la publicité et de la vente d'informations clients. De plus grosses marges peuvent encore être atteintes en réduisant le coût de livraison et en diminuant le nombre d'intermédiaires pour la livraison.

Les facteurs critiques de succès sont de créer et de maintenir l'information aux clients, de réduire les coûts d'acquisition du client, de s'efforcer de posséder la relation client et de comprendre les besoins individuels du client, d'augmenter la répétition des achats et la taille moyenne des transactions, de fournir un processus de transaction rapide et efficace, d'assurer une sécurité adéquate pour l'entreprise et ses clients et de fournir des interfaces qui combinent une facilité d'utilisation avec une richesse d'expérience et intégrant de multiples canaux.

Les compétences centrales pour ce modèle sont de former et manager judicieusement des partenariats stratégiques avec les fournisseurs, les entités de paiement et les autres partenaires de la chaîne de livraison, d'utiliser l'information client pour comprendre le besoin du client et augmenter par conséquent les revenus et les marges, de faire du marketing, de prospecter et vendre électroniquement en utilisant des bannières publicitaires, des e-mails, etc., de manager et intégrer des processus online et offline pour assurer la valeur perçue par le client et de créer un contenu unique pour réduire la compétition sur le prix.(WEILL et VITALE 2001)

La figure (Figure 2.4) ci-dessous (PETIT et LOBET 2007) représente la modélisation d'un DC.

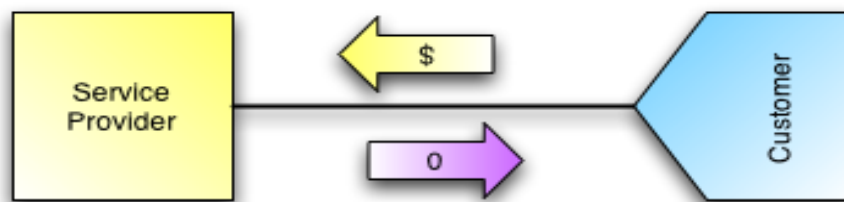


Figure 2.4 - Exemple de Direct to customer

Full-service provider (FSP)

Un FSP fournit une gamme complète de services dans un domaine (financier, santé, etc.), directement et via des alliés, et en tentant de posséder la relations client.

En ce qui concerne les objectifs stratégiques et la proposition de valeur pour un FSP, celui-ci doit d'abord rencontrer l'entière des besoins d'un segment de clientèle cible dans un domaine en intégrant ses propres produits et services avec ceux d'autres fournisseurs sélectionnés. Ce modèle offre aux clients des coûts de transaction plus bas pour la recherche, la spécification, la commande et l'acquisition des produits. Le client qui choisit un FSP doit percevoir une valeur ajoutée dans la réception de l'ensemble des services venant d'un seul fournisseur plutôt que de passer par les différents fournisseurs.

Un FSP gagne de l'argent en vendant ses propres produits et ceux des autres mais peut également faire des bénéfices en faisant payer une commission annuelle à ses membres. La publicité et la vente d'informations client peuvent également être une source de revenus supplémentaires.

Les facteurs critiques de succès d'un tel modèle sont d'être un leader dans son domaine, d'avoir une marque reconnue, une crédibilité et une confiance du client, de posséder la relation et les données client dans un domaine et d'intégrer et consolider l'offre des tierces parties dans un seul ou de multiples canaux, de renforcer la protection des intérêts des fournisseurs internes et externes mais également de ceux des clients.

Au niveau des compétences centrales, un FSP est dépendant de ses capacités pour gérer ses relations avec ses clients et les acteurs de la chaîne de distribution. Il doit également gérer l'information sur les produits et les clients, cela inclut la collecte, la synthèse et l'analyse de l'information sur un segment de clientèle et leurs désirs et faire correspondre cette information avec les offres disponibles. Le FSP doit également développer une infrastructure IT et intégrer un processus de transaction, une base de données client, des liens électroniques avec les fournisseurs et assurer une sécurité. Il doit finalement développer une marque de confiance pour prospérer. (WEILL et VITALE 2001)

La figure (Figure 2.5) ci-dessous (PETIT et LOBET 2007) représente la modélisation d'un FSP.

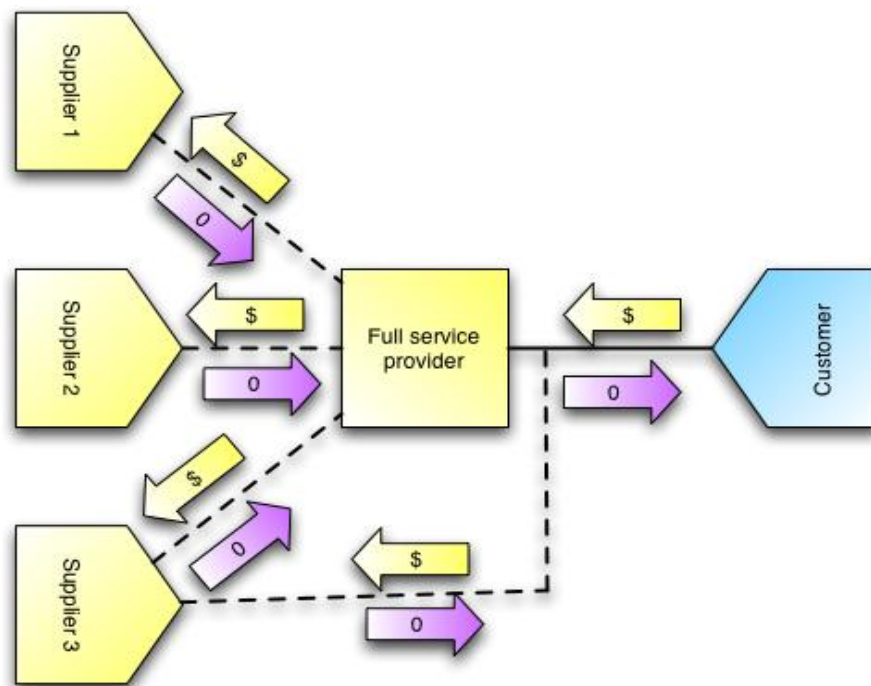


Figure 2.5 - Exemple de Full service provider

Intermediary

Un intermédiaire réunit des acheteurs et des vendeurs en centralisant l'information. Weill et Vitale expliquent qu'il existe un grand nombre d'intermédiaires avec des propositions de valeur différentes. Ils relèvent six types d'intermédiaires qu'ils comparent en fonction de la complétude de service (Recherche de fournisseurs de produits et services, Spécification des produits, Prix des produits, Vente avec un paiement et un règlement en ligne, Livraison du produit ou service, Surveillance des activités des acheteurs et des vendeurs dans le but d'adapter le marché à leurs besoins, Renforcement du comportement des acheteurs et des vendeurs, ainsi que du règlement des contestations et des sanctions lors d'un litige) et le

nombre d'acheteurs et de vendeurs qu'ils représentent dans le schéma ci-dessous (Figure 2.6) :

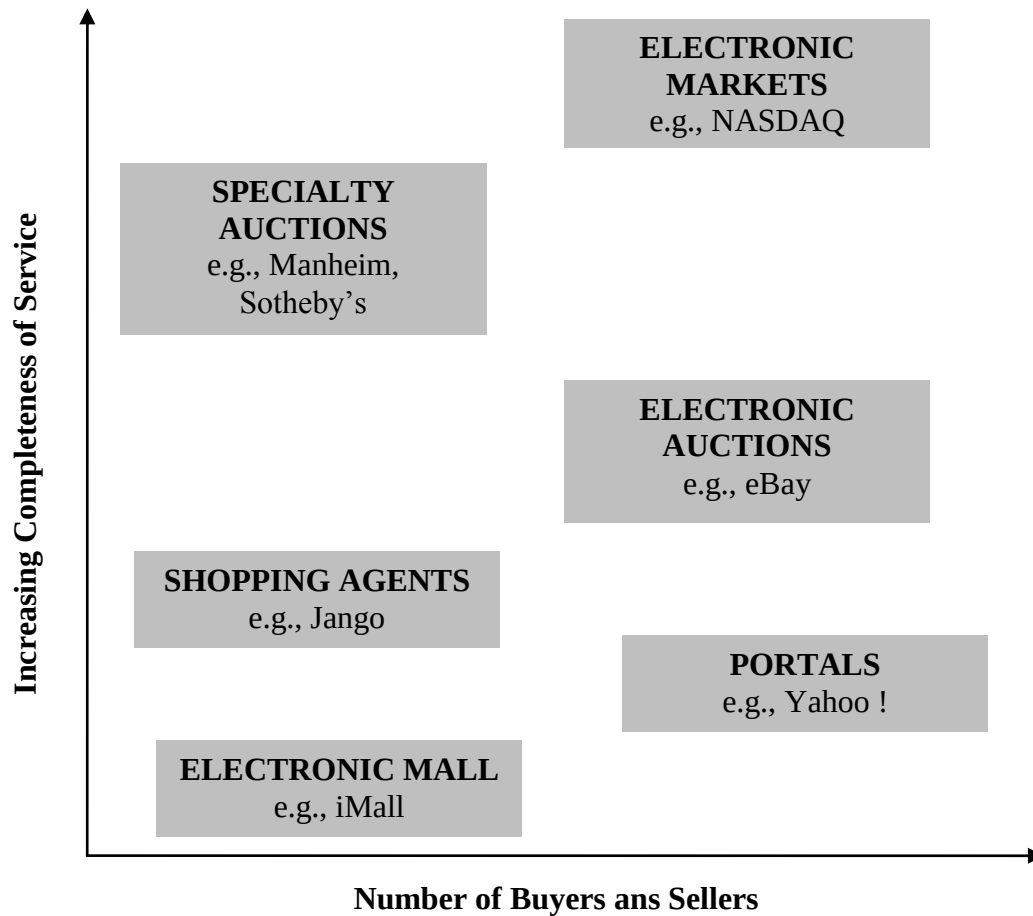


Figure 2.6 - Différents types d'intermédiaires

L'**electronic auction** est une place réunissant des vendeurs qui peuvent être aussi bien des particuliers que des entreprises et des acheteurs. Ces vendeurs proposent des produits aux enchères.

Le **speciality auction** est également un site d'enchères mais celui-ci est spécialisé dans un domaine précis.

L'**electronic market** est un marché d'actions électroniques.

L'**electronic mall** peut être comparé à un centre commercial électronique, c'est-à-dire un unique site qui contient une variété de sociétés qui sont réunies pour bénéficier d'une infrastructure commune.

Le **portal** est un moteur de recherche, c'est-à-dire qu'il permet d'indexer le contenu de différentes ressources Internet et qu'il permet à l'internaute de rechercher de l'information selon différents paramètres en se servant de mots-clés, et d'avoir ainsi accès à l'information trouvée.

Le **shopping agent** ou intelligent agent aussi appelé bot est un robot qui parcourt tout l'Internet et regarde les meilleures offres pour un produit recherché par un client. L'information est alors rapportée au client sous une forme permettant une comparaison facile et immédiate des offres.

En ce qui concerne les objectifs stratégiques et la proposition de valeur, un intermédiaire rassemble des acheteurs et des vendeurs puis se fait payer sur base des transactions entre ceux-ci. Les acheteurs et les vendeurs sont motivés par l'utilisation d'intermédiaires, que ce

soit dans le monde physique ou virtuel, pour atteindre des coûts de recherche et de transaction plus bas. La motivation de l'intermédiaire est d'attirer le plus d'utilisateurs possibles pour augmenter sa gamme de services et ainsi étendre la valeur totale qu'il ajoute au processus de transaction.

L'intermédiaire génère des revenus grâce à des frais de transaction, des frais de mise en ligne de catalogues et des commissions sur les ventes de la part du vendeur mais également grâce aux frais d'inscription payés par l'acheteur. Il peut également gagner de l'argent en vendant des informations client.

Pour un intermédiaire, les facteurs critiques de succès sont tout d'abord d'avoir un nombre important de clients pour couvrir les coûts fixes liés aux business et à l'infrastructure exigée. Ensuite, il doit développer et adapter l'infrastructure en fonction de la demande et également maîtriser la relation et les données client.

Au niveau des compétences centrales, tous les intermédiaires doivent être capables de collecter, synthétiser, et utiliser de l'information sur les produits, les prix et les autres facteurs du marché. L'intermédiaire doit être capable de trouver l'équilibre entre la complétude des services et le nombre de clients et ainsi optimiser la valeur de livraison. Il doit finalement être excellent dans l'analyse des données client, repérer les tendances et identifier les changements dans les préférences et les dimensions des segments de clientèle. (WEILL et VITALE 2001)

La figure (Figure 2.7) ci-dessous (PETIT et LOBET 2007) représente la modélisation d'un intermediary.

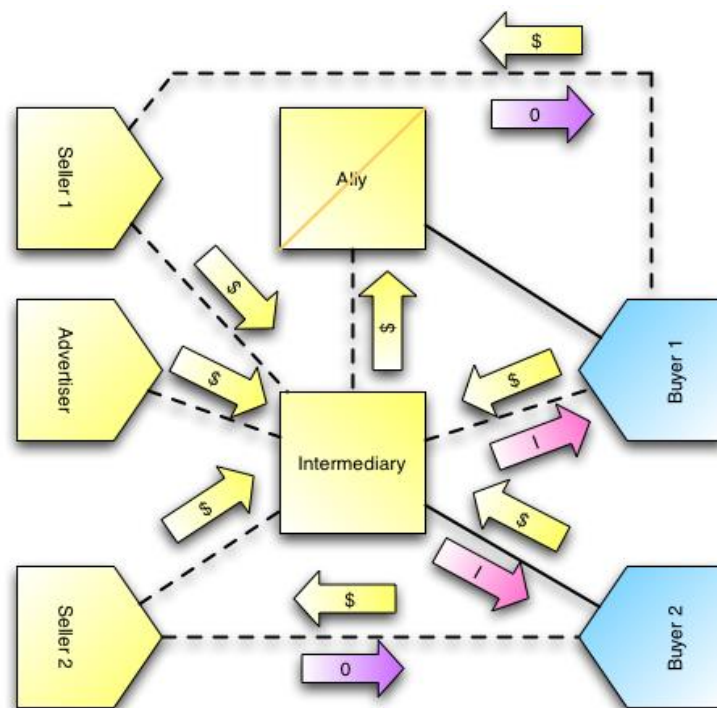


Figure 2.7 - Exemple d'Intermediary

Shared infrastructure (SI)

Une SI réunit de multiples entreprises souvent concurrentes pour coopérer en partageant une infrastructure IT commune.

En ce qui concerne les objectifs stratégiques et la proposition de valeur, les fournisseurs choisissent de coopérer et de partager les investissements liés à l'infrastructure et l'ensemble des informations dans le système pour réduire les coûts via une économie d'échelle et ainsi empêcher un éventuel acteur dominant. L'infrastructure est souvent commencée par un petit groupe de concurrents qui sont rejoints ensuite par d'autres si ceux-ci estiment que c'est efficace.

Les revenus peuvent être générés par des frais d'inscription et des frais de transactions ainsi que par la diffusion de l'information, la fourniture d'équipement et les frais pour fournir la logistique nécessaire pour répondre au service.

Au niveau des facteurs critiques de succès, il ne doit pas y avoir de partenaire dominant, la présentation des produits et des services doit être impartiale, la répartition des frais doit être équitable, les conflits entre les partenaires de l'alliance doivent être gérés efficacement, chaque membre de l'alliance doit connaître les services et les bénéfices que reçoivent les autres membres, les systèmes doivent être interopérables.

Pour les compétences centrales, une SI doit être capable de délivrer les services de l'infrastructure autour de laquelle l'alliance a été formée. Elle doit avoir la compétence de gérer une coalition de compétiteurs qui ont généralement des backgrounds, des ressources et des buts différents. Finalement, elle doit faire tourner efficacement les infrastructures complexes pour attirer des participants.(WEILL et VITALE 2001)

La figure (Figure 2.8) ci-dessous (PETIT et LOBET 2007) représente la modélisation d'une SI.

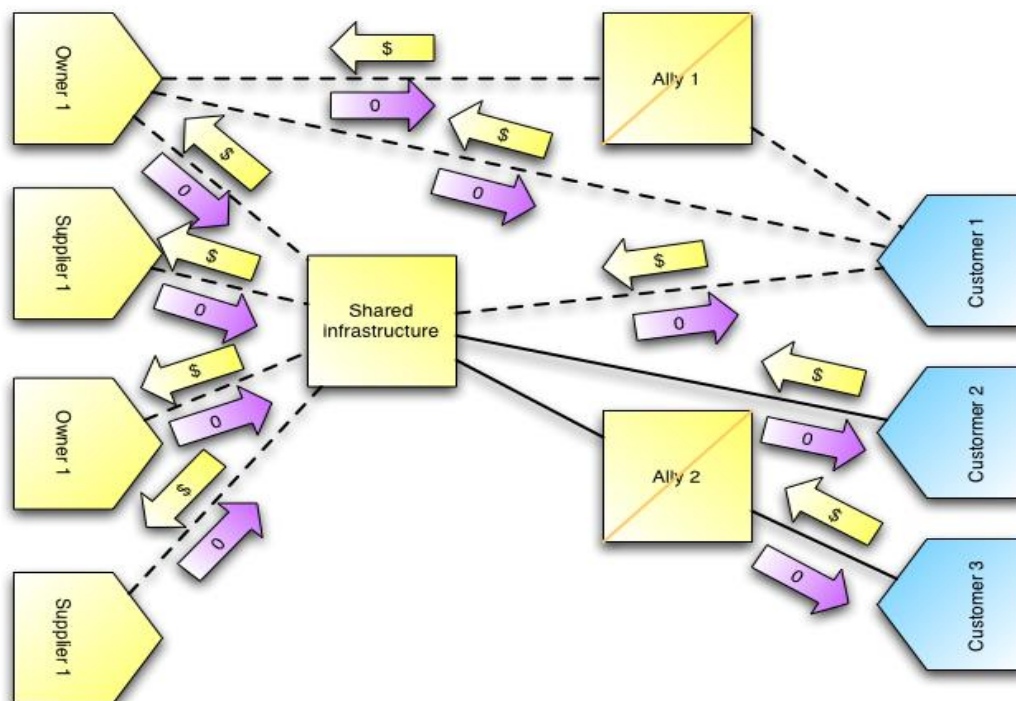


Figure 2.8 - Exemple de Shared infrastructure

Value net integrator (VNI)

Un VNI coordonne les activités à travers le partage de valeur en collectant, synthétisant et diffusant de l'information.

Au niveau des objectifs stratégiques et de la proposition de valeur, un VNI rassemble, synthétise et distribue l'information pour améliorer les opérations de la chaîne de valeur dans un segment de l'industrie. Le VNI possède quelques actifs physiques mais a une grande quantité d'informations sur les besoins et les capacités des autres membres de la chaîne de valeur et des clients. Beaucoup de sociétés utilisant le modèle DC migrent vers le VNI, en tirant partie des avantages de la force de leur marque et de leur position importante dans le réseau de valeur.

En utilisant l'information sur les clients, le VNI est capable d'augmenter les prix en rencontrant au mieux la demande des clients. En utilisant l'information sur les fournisseurs, le VNI diminue les coûts en réduisant les inventaires et les délais. Le VNI peut combiner d'autres modèles atomiques pour créer des opportunités pour de nouvelles sources de revenus telles que des commissions sur les ventes directes.

Pour ce qui est des facteurs critiques de succès, le VNI doit réduire la possession des actifs physiques tout en maintenant la possession des données. Il doit avoir un accès à la chaîne de valeurs virtuelle complète d'une industrie. Il doit établir une marque de confiance reconnue dans toute la chaîne de valeur. Il doit opérer dans les marchés où l'information peut ajouter une valeur significative. Il doit présenter l'information aux clients, alliés, partenaires et fournisseurs de manière claire et innovante pour ajouter de la valeur. Il doit aider les autres participants de la chaîne de valeur à tirer parti de l'information fournie.

En ce qui concerne les compétences centrales, le VNI doit régir les relations avec les clients et tous les autres acteurs majeurs de la chaîne de valeur. Il doit gérer l'information en collectant, synthétisant, distribuant et présentant celle-ci. Il doit lier l'infrastructure IT aux objectifs stratégiques. Il doit développer et gérer la marque. Il doit analyser et interpréter l'information venant de multiples sources. Il doit identifier et utiliser les leviers d'influence plutôt que contrôler directement. Finalement, il doit évaluer le coût et les bénéfices du client par les différents types d'information. (WEILL et VITALE 2001)

La figure (Figure 2.9) ci-dessous (PETIT et LOBET 2007) représente la modélisation d'un VNI.

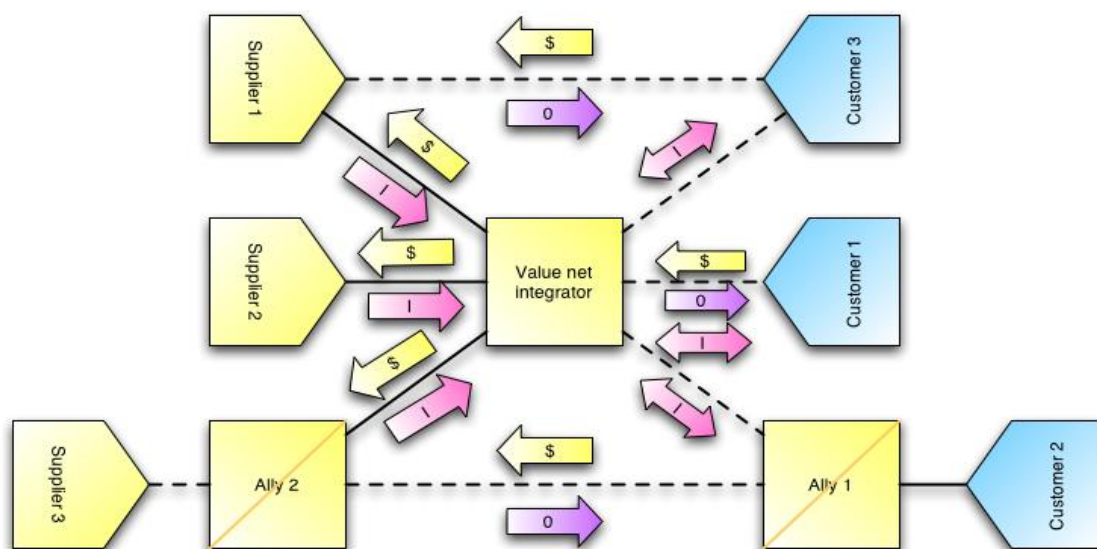


Figure 2.9 - Exemple de Value net integrator

Virtual community (VC)

Une VC crée une communauté de personnes en ligne ayant un intérêt commun et facilite les échanges, en permettant l'interaction et la fourniture de services.

Au niveau des objectifs stratégiques et de la proposition de valeur, la VC offre à ses membres l'opportunité d'interagir électroniquement, créer et consommer un contenu pertinent sur un centre d'intérêt personnel ou professionnel. Le fait que l'adhésion est gratuite ajoute une valeur perçue par le client. Des publicitaires et des marchands peuvent avoir accès à un groupe d'utilisateurs Internet intéressés dans un domaine particulier et donc disposés à certains biens et services. Le faible coût d'acquisition de clients peut entraîner des revenus par de la publicité et des commissions sur les ventes. Finalement, la VC peut augmenter le trafic sur un site commercial.

La VC peut générer des revenus par des frais d'inscription, de la vente directe de biens et services, de la publicité, des commissions sur les ventes. Une firme sponsorisant une communauté virtuelle peut recevoir des bénéfices intangibles tels que la fidélité des clients et l'augmentation des connaissances sur ses clients.

Pour les facteurs critiques de succès, une VC doit trouver et maintenir un nombre important de clients, construire et maintenir une fidélité avec un mélange approprié de contenu et de fonctionnalités, maintenir la sécurité et les informations privées des membres, assurer le centre d'intérêt des membres et le potentiel commercial, négocier l'information du profil des membres avec les publicitaires et les marchands et engendrer un sentiment de confiance des membres dans la communauté.

Au niveau des compétences centrales, une VC doit construire un sens durable d'appartenance à la communauté, créer un contenu attractif à un prix attractif et découvrir les besoins des membres et comprendre la valeur que les membres attachent à rencontrer ces besoins. (WEILL et VITALE 2001)

La figure (Figure 2.10) ci-dessous (PETIT et LOBET 2007) représente la modélisation d'une VC.

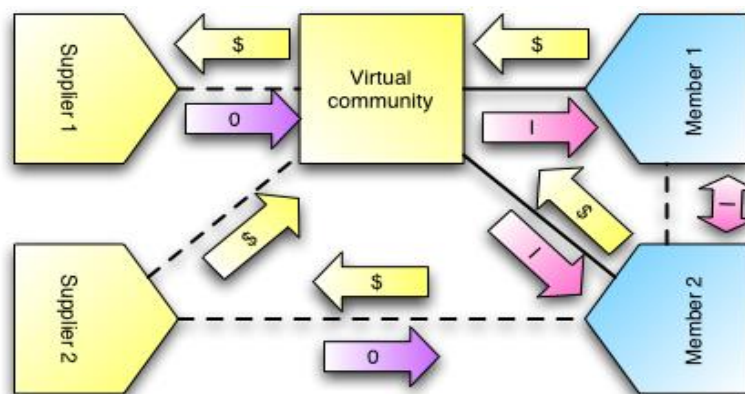


Figure 2.10 - Exemple de Virtual community

Whole-of-enterprise (WOE)

Un WOE fournit un unique point de contact, en consolidant tous les services fournis par une grande organisation multi-unités.

En ce qui concerne les objectifs stratégiques et la proposition de valeur, dans un WOE, une organisation multi-départementale fournit un point unique de contact pour les clients. Le client est donc capable de mieux naviguer à travers les offres de l'entreprise pour trouver les produits et services souhaités. Le WOE peut améliorer la familiarisation du client avec les différents services ce qui entraînera le client à acheter un plus grand nombre de services.

Les revenus peuvent être générés par la vente de biens et services au client par les unités de l'entreprise et également par des frais d'inscription à certains services. Dans le secteur public, la motivation est d'améliorer le service et de réduire les coûts de fonctionnement.

Au niveau des facteurs critiques de succès, un WOE doit changer le comportement du client en lui faisant utiliser le nouveau modèle au lieu de continuer à interagir directement avec des unités individuelles. Il doit réduire les coûts des unités de business individuelles lorsque les demandes directes les concernant baissent et gérer les inévitables changements de prix que cela engendre. Il doit modifier la perspective des unités de business vers une vue globale de l'entreprise. Il doit trouver les événements pratiques qui entraînent les clients à accéder à l'entreprise.

Pour ce qui est des compétences centrales, un WOE doit être capable de segmenter le marché de l'entreprise en identifiant les événements qui sont à la fois suffisamment fréquents parmi l'ensemble des clients et suffisamment significatifs pour les clients individuels. Il doit avoir des compétences de leadership pour transformer l'entreprise d'une orientation d'unité de business à une orientation globale d'entreprise. Il doit être capable de gérer les environnements de systèmes d'information complexes et hétérogènes. Finalement, il doit être capable de négocier et renforcer les accords des managers des différentes unités de l'organisation. (WEILL et VITALE 2001)

La figure (Figure 2.11) ci-dessous (PETIT et LOBET 2007) représente la modélisation d'un WOE.

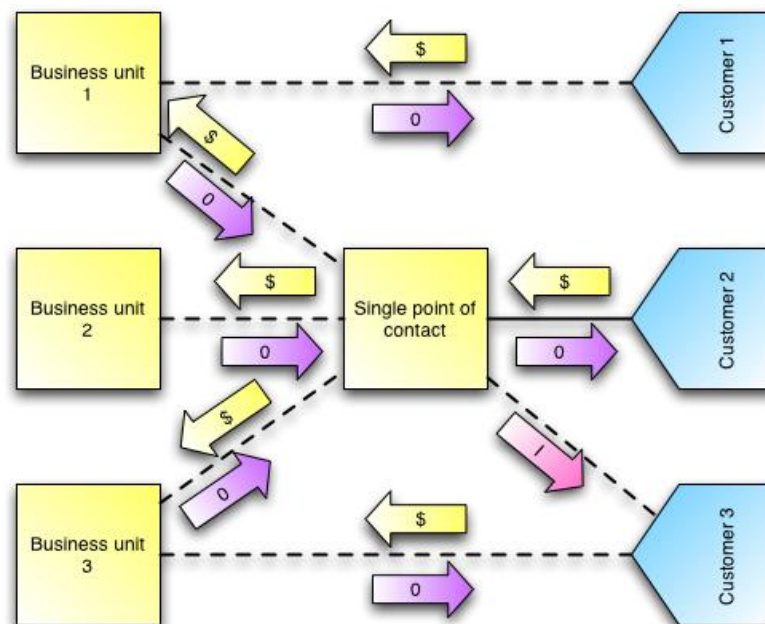


Figure 2.11 - Exemple de Whole of enterprise

Weill et Vitale ont remarqué que ces E-Business Models permettent à l'entreprise comme le montre le tableau (Tableau 2.1) ci-dessous (WEILL et VITALE 2001) de contrôler la relation client, les données du client ainsi que les processus de transaction et ainsi d'en tirer parti.

	OWNERSHIP OF CUSTOMER		
	Relationship	Data	Transaction
Content Provider			
Direct to Customer	✓	✓	✓
Full-Service Provider	✓	✓	✓
Intermediary	✓	✓	
Shared Infrastructure		✓	✓
Value Net integrator		✓	
Virtual Community	✓		
Whole of Enterprise	✓	✓	✓

Tableau 2.1 - Propriété de la relation, des données et de la transaction cliente

Lorsqu'une entreprise est basée sur plusieurs modèles atomiques, il faut veiller à ce que ceux-ci soit compatibles pour éviter tout problème par la suite. Voici ci-dessous le tableau (Tableau 2.2) montrant les différentes synergies et conflits entre les différents modèles atomiques (LIBOIS 2005) :

	D2C	FSP	I	SI	VNI	VC	WOE
Content Provider (CP)							
Direct to Customer (D2C)							
Full-Service Provider (FSP)							
Intermediary (I)							
Shared Infrastructure (SI)							
Value Net Integrator (VNI)							
Virtual Community (VC)							

Légende :  : neutre  : synergie claire  : conflit possible  : conflit clair

Tableau 2.2 - Synergies et conflits entre les modèles atomiques dans une e-business initiative

2.2. L'e-Business Model Ontology d'Osterwalder et Pigneur (e-BMO)

Une fois la position de marché comprise grâce au modèle de Weill et Vitale, il importe d'analyser plus finement la proposition commerciale mise en œuvre par l'entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle offre et comment elle l'offre à ses clients.

2.2.1. Présentation

L'e-BMO est basé sur quatre piliers que nous allons présenter par la suite et qui sont représentés par le schéma (Figure 2.12) ci-dessous (PETIT et LOBET 2007) :

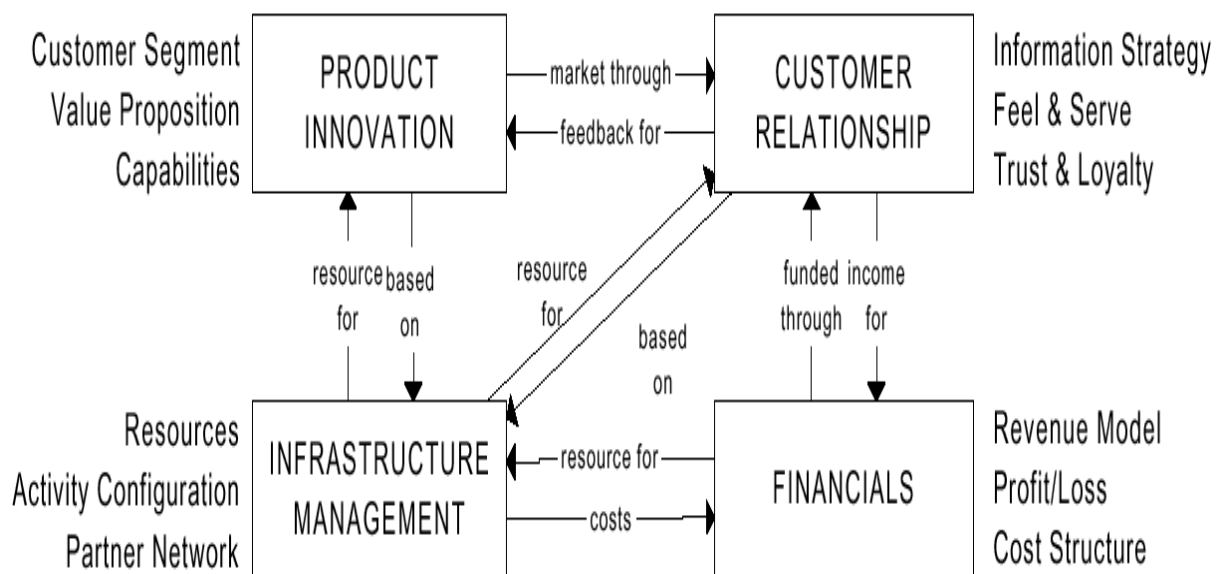


Figure 2.12 - Piliers de l'e-BMO

2.2.2. Pilier 1 : L'innovation produit (Product Innovation)

Ce premier pilier permet de décrire tout ce qui concerne la *proposition de valeur* de l'entreprise, c'est-à-dire tout ce que l'entreprise offre à ses clients. Celle-ci est composée d'un ensemble d'une ou plusieurs *offres*. Il s'agit donc de l'ensemble des produits et services ainsi que la façon dont elle se démarque de la concurrence. Chaque offre est destinée à une *clientèle cible* et s'appuie sur un ensemble de *capacités* que possède l'entreprise pour offrir cette valeur. (LIBOIS 2005)

PROPOSITION DE VALEUR

A chaque offre de l'entreprise est associée une description de celle-ci, une raison d'être qui justifie de l'utilité du produit et de la réduction de risque ou d'effort qu'il représente, un niveau de valeur et un niveau de prix du produit. Le niveau de valeur du produit s'étend sur quatre niveaux :

- « moi aussi » (me-too) qui indique une valeur de même niveau que celui de la concurrence
- « imitation novatrice » indiquant une valeur qui existe déjà sur le marché mais avec certains aspects innovants

- « excellence » qui traduit une offre qui se différencie par sa qualité, son caractère « haut de gamme »
- « innovation » pour des produits complètement nouveaux

Le niveau de prix du produit s'échelonne également sur quatre niveaux : gratuit, économique, marché (prix du marché) et supérieur au marché ou haut de gamme.

2.2.3. Pilier 2 : La relation client (Customer Relationship)

Ce deuxième pilier permet de décrire comment et à qui la société livre sa proposition de valeur. Il concerne tout ce qui est lié à la clientèle, c'est-à-dire les *clients cibles* choisis par l'entreprise, les *canaux de distribution* utilisés pour communiquer avec eux et le type de *relation client* qu'elle souhaite établir avec eux. (LIBOIS 2005)

CLIENTS CIBLES

Pour une entreprise, la segmentation de ses clients lui permet d'être plus efficace en ce qui concerne le canal à utiliser pour atteindre ses clients mais également le processus à utiliser pour satisfaire au mieux le client.

CANAUUX DE DISTRIBUTION

Un canal de distribution a comme objectif pour une entreprise de rentrer en contact avec ses clients et de lui livrer sa proposition de valeur. Par canal, il faut entendre les différents supports techniques utilisés par une entreprise pour entrer en contact (mail, site web, site physique, poste...). Un canal de distribution peut jouer différents rôles. Il recouvre tout le cycle d'achat du client qui est composé de quatre phases :

- awareness (prise de conscience de la proposition de valeur)
- evaluation (évaluation de celle-ci)
- purchase (achat)
- after-sales (après-vente)

Osterwalder utilise une matrice des canaux pour décrire encore plus en détails la description des canaux de distribution. Cette matrice montre les valeurs offertes dans l'ensemble du cycle d'achat par les différents canaux. (LIBOIS 2005)

RELATION CLIENT

Il est important pour une entreprise de définir le type de relation qu'elle veut établir avec ses clients. L'acquisition de nouveaux clients, l'extension de la durée des relations clientes existantes et l'augmentation de la rentabilité des clients existants sont les différents types de relations qu'une entreprise peut chercher à établir avec sa clientèle. L'acquisition de nouveaux clients est indispensable à une société pour augmenter son chiffre d'affaires et palier les éventuels départs d'autres clients. Il est également essentiel pour une entreprise d'essayer de retenir ses clients car cela est plus rentable que d'en démarcher des nouveaux. L'augmentation de la rentabilité des clients existants peut être réalisée en ajoutant des produits complémentaires à l'offre principale de l'entreprise.

Il existe trois mécanismes avec des fonctions différentes pour établir la relation client :

- la personnalisation de la relation grâce à l'établissement d'un profil client
- la confiance du client envers l'entreprise grâce à des produits de qualité ou des certifications par exemple.

- la réputation est une notion très importante pour le client car cela lui donne en quelque sorte une assurance envers le produit ou le service qu'il achète.

2.2.4. Pilier 3 : La gestion de l'infrastructure (Infrastructure Management)

Ce troisième pilier permet de décrire la façon dont une société crée de la valeur et gère ses relations avec sa clientèle. Il montre les capacités essentielles qu'une entreprise doit posséder pour produire la proposition de valeur. Il définit les *capacités* et les *ressources*, leurs propriétaires et fournisseurs et précise à qui sont dévolues certaines tâches et la manière dont elles sont reliées entre elle. Ce pilier met en évidence le réseau qui produit de la valeur via des échanges entre des sociétés, leur clientèle, les fournisseurs et les partenaires. Pour comprendre ce réseau de valeur, ce pilier définit la *configuration de la valeur* de la société à savoir les activités nécessaires pour produire de la valeur et les relations entre elles, c'est-à-dire les capacités et ressources internes à l'entreprise et celles obtenues grâce au *partenariat*. (LIBOIS 2005)

CAPACITES ET RESSOURCES

Une entreprise doit posséder un certain nombre de capacités pour fournir une proposition de valeur. Ces capacités reposent sur un ensemble de ressources qui peuvent être tangibles (bâtiments, équipement, réserve d'argent, etc.), intangibles (brevets, copyrights, marques, réputation, secret de fabrication, etc.) et humaines.

CONFIGURATION DE LA VALEUR

Pour créer de la valeur, une entreprise doit passer par une configuration d'activités et de processus qu'on appelle configuration de la valeur. Nous observons qu'e-BMO distingue trois types de configuration de l'activité (LIBOIS 2005) :

- la *chaîne de valeur* qui contient l'ensemble des tâches qu'une société exécute pour fournir des produits à des coûts intéressants. Ces tâches qui s'effectuent de manière séquentielle, incluent la logistique d'entrée, les opérations, la logistique de sortie, le marketing et ventes et le service. La chaîne de valeur crée de la valeur en transformant des entrées en produits finis. (LIBOIS 2005)
- l'*atelier de valeur* dans lequel la société se focalise plus spécialement sur les désirs du client et développe une façon pour délivrer cette valeur. De plus, elle vérifie si les besoins du client ont été satisfaits et recommence itérativement ce processus si besoin est. (LIBOIS 2005)
- le *réseau de valeur* comprend les activités intermédiaires et de courtage et la logique de relation entre elles est la médiation. Ici, la mise en relation de clients indépendants ou souhaitant l'être est la base de la création de la valeur. La société fournit un service de réseau et l'intermédiaire doit s'intéresser particulièrement à la promotion du réseau et la gestion des contrats mais également à la fourniture de services et aux opérations d'infrastructure. (LIBOIS 2005)

PARTENARIATS

Un partenariat est une relation négociée entre deux acteurs ou plus dont les rôles et les responsabilités sont clairement définis et acceptant de mettre en commun leurs efforts dans le but de réaliser une activité ou un objectif communs.

Nous observons qu'e-BMO distingue trois types de motivation à un partenariat qui sont l'optimisation et les économies d'échelle, la réduction du risque et de l'incertitude et l'acquisition de ressources. (LIBOIS 2005),

Il existe deux notions importantes et très liées dans un partenariat qui sont :

- le degré d'intégration qui montre la proximité des acteurs dans la relation de partenariat
- le degré de dépendance qui indique à quel point les acteurs ont besoin l'un de l'autre pour parvenir à leur objectif

2.2.5. Pilier 4 : Les aspects financiers (Financial Aspects)

Le dernier pilier que nous proposons Osterwalder et Pigneur recouvre les trois autres piliers qui l'influencent pour une raison ou pour une autre. Celui-ci regroupe le *modèle de revenu*, la *structure de coût* et finalement le *modèle de bénéfice* qui résulte de ceux-ci et montre la façon dont une entreprise génère des revenus et fait face à la concurrence. (LIBOIS 2005)

MODELE DE REVENU

Le modèle de revenu permet de mesurer tous les flux d'argent générés en échange de la proposition de valeur d'une entreprise à ses clients.

STRUCTURE DE COUT

La structure de coût représente tous les coûts nécessaires à une entreprise pour créer, vendre et livrer sa proposition de valeur à ses clients.

MODELE DE BENEFICE

Le modèle de bénéfice est le résultat de la différence entre le modèle de revenu et la structure de coût. *"Une INNOVATION PRODUIT et une RELATION CLIENT optimales vont maximiser les revenus tandis qu'une GESTION DE L'INFRASTRUCTURE efficace va minimiser les coûts, le tout permettant d'optimiser le MODELE DE BENEFICE."*(LIBOIS 2005)

2.3. L'e³-value ontology de Gordijn et Akkermans

Ce modèle permet d'approcher plus finement les flux financiers qui transitent entre les acteurs. Partant du modèle précédent, il montre le modèle de revenu de la firme étudiée c'est-à-dire comment la proposition commerciale apporte une valeur à l'entreprise.

2.3.1. Notion de valeur

Jaap Gordijn et Hans Akkermans place la notion de « Valeur » au centre de leur ontologie de Business. Pour eux, un business model doit décrire des acteurs (personnes, entreprises, partenaires) qui s'échangent des objets de valeur. Il doit représenter les services offerts et exigés par les acteurs et pour cela, les acteurs doivent effectuer des activités pour créer ces objets de valeur qui leur permettront d'effectuer des transactions. (LIBOIS 2005)

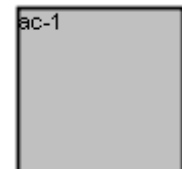
Gordijn accorde une importance toute particulière à la représentation d'un business model sous forme visuelle. Selon lui, cette visualisation facilite une compréhension commune. C'est pour cela qu'il a mis au point un formalisme graphique basé sur la définition des éléments composant l'e³-value ontology et permettant de modéliser un business model. Pour faciliter cette modélisation, il a créé l'e³-value editor, un logiciel reposant sur ce formalisme. (LIBOIS 2005)

2.3.2. Formalisme graphique

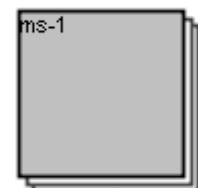
Nous allons donc tout d'abord décrire le formalisme graphique de ce model puis nous présenterons brièvement l'e³-value editor.

L'e³-value ontology contient différents éléments que nous allons tout de suite présenter succinctement mais pour plus de précisions il faut se reporter à (LIBOIS 2005) :

- les acteurs qui sont des entreprises ou des clients. Un acteur peut être élémentaire s'il ne contient pas d'autre acteur à l'intérieur de lui-même ou composite dans le cas contraire. Il est représenté par un rectangle.



Un segment de marché est un groupe d'acteurs ayant les mêmes caractéristiques et représenté par un groupe de rectangles superposés.



- l'objet de valeur est un service ou un produit fourni par un acteur pour un autre acteur pour lequel il représente une certaine valeur. Il existe des objets de valeur élémentaire ou composite.
- le port de valeur est utilisé par les acteurs pour fournir ou obtenir des objets de valeur de son environnement. Il existe un port d'entrée et un port de sortie. Il est représenté par une flèche dans l'interface de valeur.
- l'interface de valeur regroupe les ports. Elle peut contenir autant de ports que nous le voulons. Un acteur peut posséder une ou plusieurs interfaces de valeur. Elle montre les objets de valeur échangés par un acteur à un autre



acteur en échange d'un autre objet de valeur. Elle est représentée par des flèches (port de valeur) à l'intérieur d'une ellipse.

- l'échange de valeur représente l'échange d'objets de valeur entre des ports de valeur et il est représenté par des traits entre les différents ports.
- l'offre de valeur est un ensemble d'échanges de valeur. Par exemple l'offre « référencement de site » est composé de l'échange « référencement de site » et de l'échange « Paiement ».
- l'activité de valeur est une activité fournie par un acteur et produit des objets de valeur pour un autre acteur. Elle est représentée par un rectangle aux bords arrondis.



2.3.3. E³-value editor

Le modèle e³-value ontology est supporté par un logiciel « e³-value editor » (Figure 2.13). L'interface est composée de quatre fenêtres :

- la fenêtre de gauche qui contient les éléments graphiques du modèle
- la fenêtre centrale qui représente l'espace de travail où l'on dépose les éléments en les faisant glisser à partir de la fenêtre de gauche.
- la fenêtre supérieure droite qui représente la hiérarchie des éléments présents dans l'espace de travail
- la fenêtre inférieure droite qui donne une vue d'ensemble de l'espace de travail afin de pouvoir naviguer aisément dans le schéma.

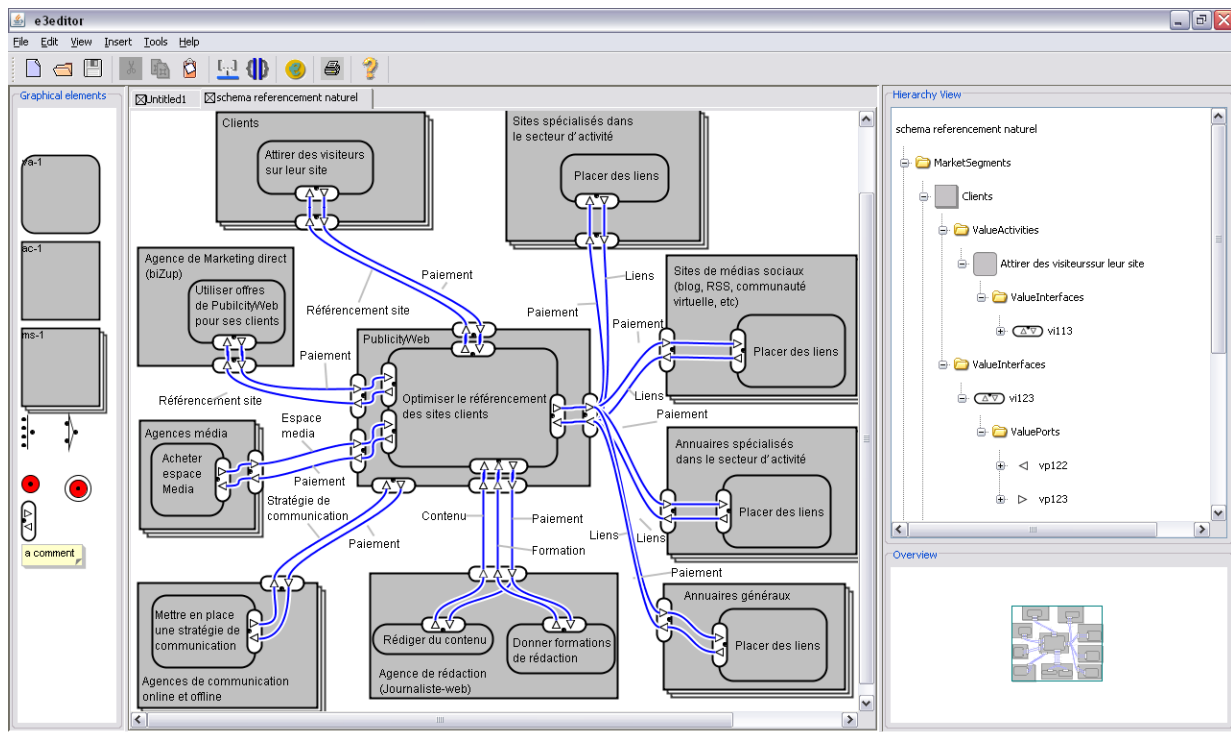


Figure 2.13 - Interface du logiciel e³-value editor

Nous constatons dans l'e³-value editor, qu'il y a des éléments graphiques (Figure 2.14) qui ne sont pas décrits dans l'e³-value ontology et n'en font donc pas partie. Cependant, ces nœuds

permettent de réaliser des scénarios de transactions de valeur pour aider à comprendre le cheminement et les conditions des échanges de valeur. Au-dessus, nous avons les nœuds « and » et « or » qui permettent d'insérer des conditions lors des transactions et en dessous les nœuds « start » et « end » qui désignent respectivement l'acteur à l'origine d'un échange de valeur et l'acteur à la conclusion de l'échange.



Figure 2.14 - Nœuds de scénario

Ce logiciel permet également de générer des feuilles de calcul à partir d'une simulation d'un modèle pour déterminer si celui-ci est viable et voir s'il génère des bénéfices. Il est assez complexe d'utiliser cette fonction pour un utilisateur novice. Nous ne pourrions pas tester cette fonction dans les cas concrets que nous allons voir au chapitre suivant car nous ne disposons pas des chiffres nécessaires.

2.4. Business Process Modeling Notation (BPMN)

2.4.1. Présentation

BPMN est une norme de notation pour la modélisation de processus qui a été développée par le Business Process Management Initiative (BPMI). Son but est de communiquer la description d'un processus de manière commune à tous les utilisateurs indépendamment de l'outil utilisé. Dans les études de cas, il nous permettra de mieux visualiser les processus nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire les processus permettant de créer et fournir les services et produits aux clients.

2.4.2. Formalisme graphique

Nous allons présenter les différents objets de base de BPMN. Tout d'abord voici les objets de flux qui sont les éléments de base de la structure du squelette d'un processus business.



La tâche est un terme générique pour un travail effectué par un participant.

L'évènement est quelque chose qui se passe pendant l'exécution d'un processus business



évènement de début



évènement intermédiaire



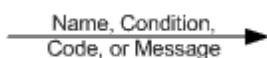
évènement de fin



Le branchement est un élément de contrôle de la divergence et de la convergence des flux de séquence

Ensuite il y a les objets de connexion qui sont les éléments qui relient les objets de flux pour créer le squelette d'un processus business.

Le flux de séquence permet d'afficher l'ordre dans lequel les activités seront exécutées



Le flux de message permet d'afficher le flux des messages entre les processus



L'association sert comme support de rattachement entre une tâche et un objet de données ou avec une activité de compensation

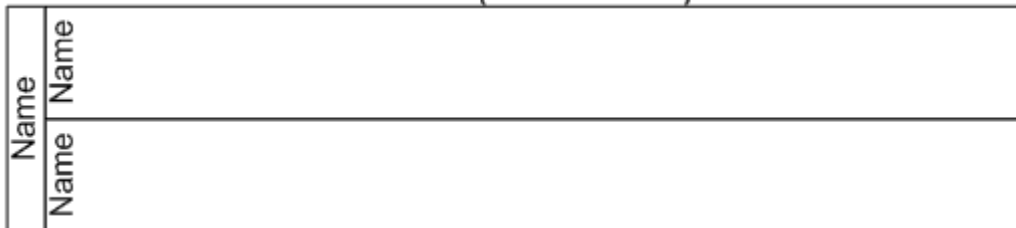
.....

Puis il y a les couloirs (swimlanes) qui sont des mécanismes pour organiser les activités en différentes catégories

Le pool représente un participant.



Le pool with lanes permet d'organiser et de classer les activités au sein d'un participant



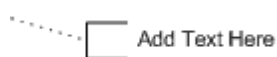
Enfin, il y a les artefacts qui permettent d'étendre la notation de base et contiennent les objets de données, les groupes et les annotations.



L'objet de données permet de représenter des données qui sont nécessaires ou produites par les activités.



Le groupe permet de réunir les éléments d'un processus informel.



L'annotation qui permet de donner des informations textuelles supplémentaires pour le lecteur du diagramme BPMN

Etant donné le nombre important d'objets, nous n'allons pas tous les présenter ici. Voici ci-dessous (Figure 2.15) l'ensemble des événements de BPMN. La description détaillée de tous les objets est disponible dans (PETIT et LOBET 2007).

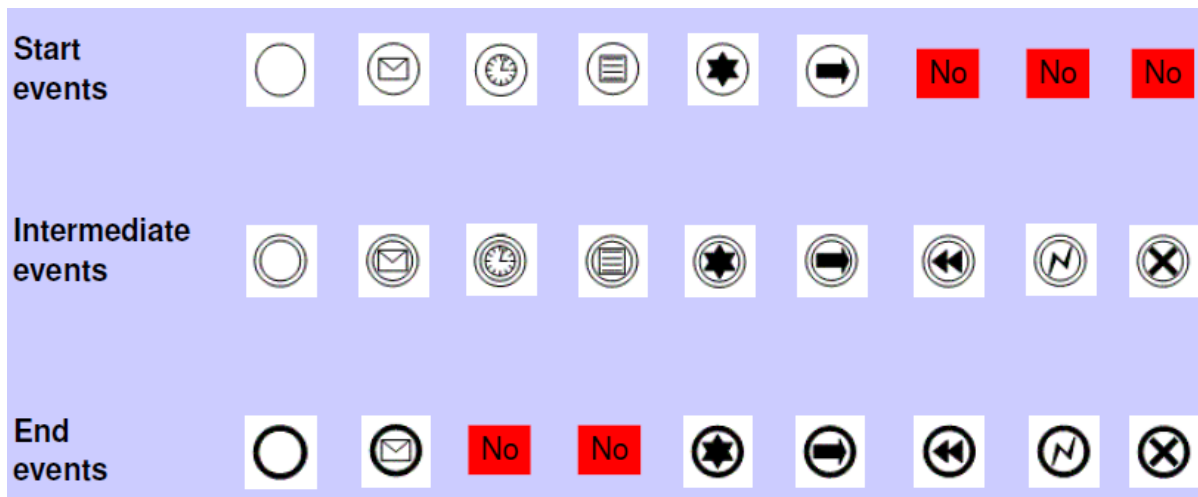
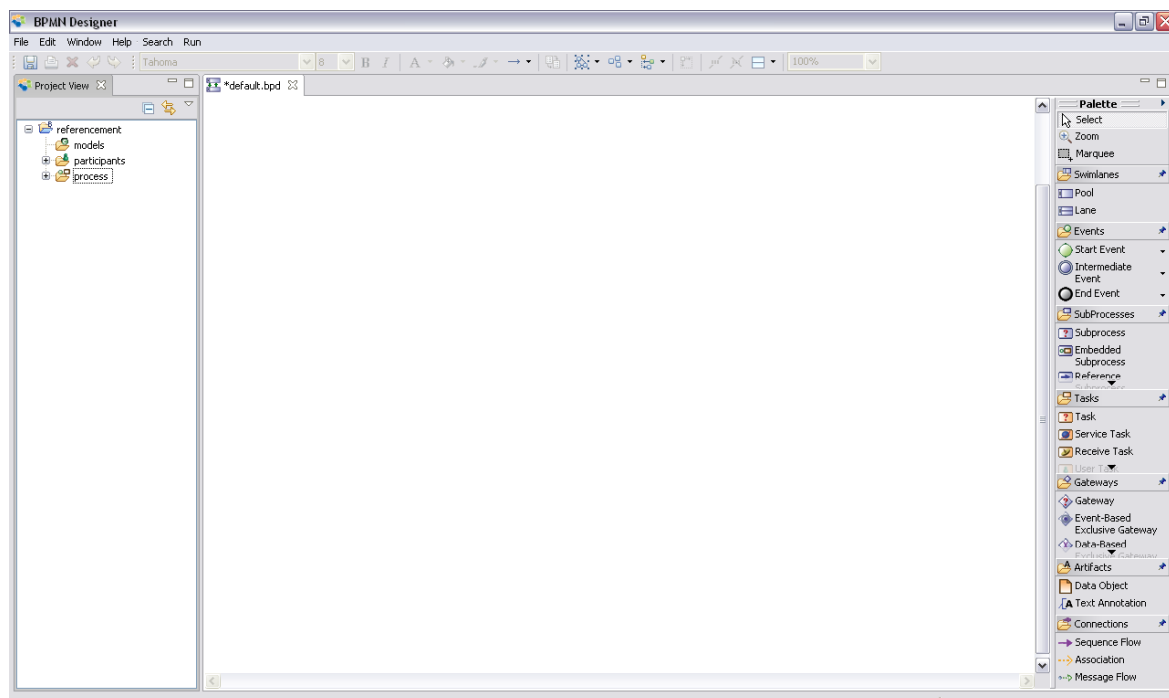


Figure 2.15 - Evènements de BPMN

2.4.3. eBPMN Designer

eBPMN Designer est une application de modélisation BPMN basée sur Eclipse RCP (Rich client platform). Il implémente le modèle d'objet complet de la spécification BPMN 2.0. L'interface est composée de trois fenêtres :

- la fenêtre de gauche qui représente la hiérarchie des éléments présents dans l'espace de travail
- la fenêtre centrale qui représente l'espace de travail où l'on dépose les éléments en les faisant glisser à partir de la fenêtre de droite.
- la fenêtre droite qui contient les éléments graphiques du modèle



2.5. Conclusion

En conclusion, il nous semble judicieux d'utiliser cette méthodologie car elle permet de passer en revue tous les points essentiels d'une entreprise et d'avoir une idée claire et précise du business model de celle-ci. En effet, on commence avec une vue générale grâce à Weill et Vitale puis on définit tous les éléments importants de l'entreprise avec les quatre piliers de l'e-BMO. De plus, le pilier concernant les aspects financiers est consolidé par la modélisation avec le formalisme de l'e³-value ontology et finalement on observe en détails les différents processus au sein de l'entreprise en les modélisant avec BPMN. Il va donc être très intéressant de l'appliquer dans le chapitre suivant sur différents cas concrets.

Avant de passer à l'analyse des cas, il nous semble intéressant de nous arrêter un instant sur la complémentarité de ces différents modèles, en montrant ce que chacun apporte à l'analyse. On peut résumer l'apport de chacun par un terme central : le premier permet de comprendre et d'analyser la *position* de marché occupée par la firme de Webmarketing étudiée ; le deuxième permet une analyse détaillée de la *proposition commerciale* délivrée par cette firme ; le troisième permet de comprendre la *rétribution* que la firme retire de cette proposition commerciale ; enfin le dernier permet de visualiser les *opérations* (processus) centrales nécessaires pour créer et fournir les produits et services aux clients.

Tout d'abord, grâce à Weill et Vitale et leur e-Business models atomiques, il est assez aisé pour une entreprise de se servir de ces différents blocs de base en les associant ou pas pour définir son business model ou encore sa position de marché. En effet, le but de ces modèles atomiques n'est pas de restreindre une société à un seul de ces modèles mais bien de les combiner pour pouvoir réaliser un modèle d'affaires de façon électronique. De plus, à chacun de ces e-Business models atomiques sont associés un certain nombre d'éléments (les objectifs stratégiques et la proposition de valeur, les sources de revenus, les facteurs critiques de succès, les compétences centrales requises, le type de service / infrastructure TIC requis et la détention de la relation client, de données sur le client et de la transaction) qui permettent à une société de pouvoir clairement connaître les points importants qu'un tel modèle exige pour pouvoir mener à bien des projets. Le fait que ces auteurs mettent en évidence la possibilité de conflits entre certains modèles atomiques est également un atout pour les entreprises qui souhaitent combiner plusieurs de ces modèles. Par ailleurs, l'e-business initiative permet de lier ces différents modèles atomiques à des segments de clientèles cibles, des canaux pour entrer communication avec les clients et une infrastructure IT nécessaire pour supporter un projet. L'e-business model schematic permet donc une description assez complète du business model d'une entreprise et par ces derniers aspects que nous venons de citer, recoupe en partie certains piliers d'e-BMO.

e-BMO permet une description étendue et en profondeur de la proposition commerciale d'une société en découpant correctement celle-ci en plusieurs éléments eux-mêmes détaillés en sous-éléments et en définissant les relations entre ceux-ci. C'est pour cela que e-BMO, comme son nom l'indique, est une ontologie, c'est-à-dire une « *définition rigoureuse d'une structure qui permet une compréhension partagée et commune d'un domaine et qui peut être communiquée entre des personnes et entre des systèmes d'application hétérogènes et largement disparates* » (LIBOIS 2005). En effet, Osterwalder et Pigneur, comme nous l'avons vu ci-dessus dans la description d'e-BMO, ont le souci du détail. Ils définissent clairement leurs concepts et cela de manière hiérarchique, ce qui permet de bien cerner et analyser l'entière d'une proposition commerciale d'une société. Cette ontologie peut être

considérée comme la base centrale pour la description d'un business model et les autres outils viennent se greffer dessus.

En ce qui concerne e³-value ontology, Gordijn et Akkermans approfondissent les flux de valeurs qui transitent entre les acteurs concernés par une proposition commerciale. Cette approche en flux met en évidence la notion d'échange de valeur et ne s'attarde pas sur la compréhension de la position de marché, d'une part et l'organisation des activités et des processus d'autre part. Ceci est donc un bon complément aux deux outils précédents. Cependant, il est difficile de rattacher les différents éléments de leur formalisme à des éléments réels du business. Cela peut rendre leur formalisme assez complexe de prime abord. Le niveau de définition des différents éléments du formalisme de Gordijn et Akkermans est beaucoup plus faible que celui d'e-BMO. Pour ces deux auteurs, il est important pour un business model d'être visualisable, c'est pourquoi ils ont défini un formalisme alors que dans e-BMO la visualisation laisse place à une large description textuelle de chacun des éléments de l'entreprise. De surcroît, l'e³-value ontology permet d'apporter un plus par rapport à e-BMO et Weill et Vitale, c'est-à-dire qu'il permet la simulation de scénarios au niveau des échanges de valeur. De plus, l'e³-value editor permet de générer des feuilles de calcul pour connaître la viabilité d'un modèle, ce qui est un excellent complément aux autres outils. Malheureusement comme dit précédemment, nous ne pouvons pas l'appliquer dans les cas concrets que nous allons analyser par la suite.

Finalement, BPMN permet de réaliser facilement des schémas représentant les différents processus d'une entreprise à l'aide du logiciel eBPMN Designer. Ils complètent donc bien e-BMO et plus particulièrement le pilier « gestion de l'infrastructure » (Figure 2.16) grâce à une modélisation de l'organisation des capacités et ressources pour obtenir à partir des inputs les différents outputs souhaités. La visualisation des différents processus peut donc aider une entreprise à avoir une idée claire de la façon dont ceux-ci vont s'agencer ainsi que de s'assurer que ceux-ci sont corrects et qu'ils ne génèrent pas de conflits.

Pour résumer, e-BMO se montre comme l'outil le plus complet pour la description d'un business model comparé aux trois autres outils. Ceux-ci permettent cependant de compléter et d'appuyer quelques points de cette ontologie et surtout permettent de réaliser différentes visualisations graphiques. Le Business Schematic de Weill et Vitale permet d'avoir une vue de haut niveau sur la position de marché occupée par la firme et sur les différents acteurs intervenant dans le modèle de l'entreprise avec différents flux. L'e³-value ontology permet d'avoir une vue précise en ce qui concerne les différents flux de valeur et donc permet de compléter le pilier « aspects financiers » d'e-BMO (Figure 2.16). Pour finir, BPMN permet d'avoir une vue de bas niveau et ainsi d'avoir une visualisation des différents processus sous-jacents au business model.

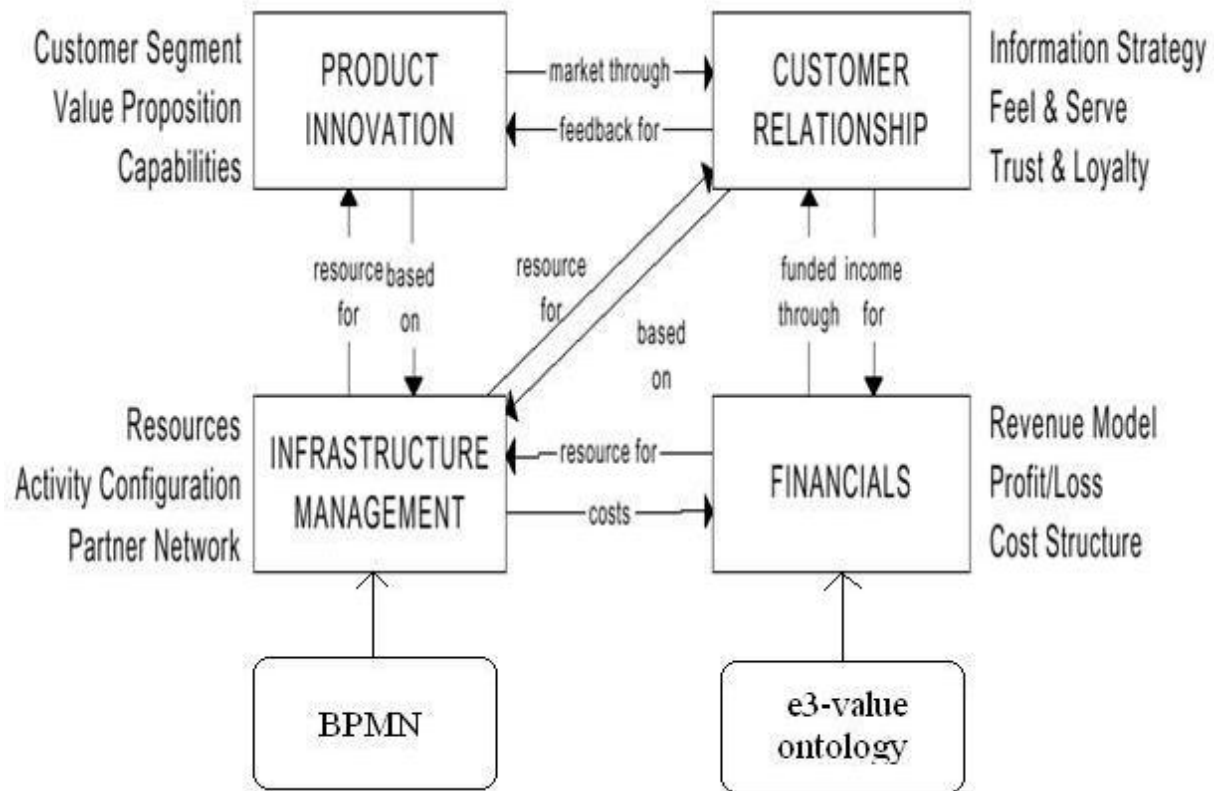


Figure 2.16 - Piliers de l'e-BMO avec intégration de BPMN et de l'e³value ontology

Chapitre 3

3. Analyse de cas concrets

Dans ce chapitre, nous allons étudier trois entreprises à l'aide de la méthodologie présentée au chapitre 2. Nous commencerons tout d'abord par une vue globale avec l'e-business Model Schematic de Weill et Vitale. Ensuite nous effectuerons une analyse en utilisant l'e-business Model Ontology d'Osterwalder et Pigneur. Nous compléterons le pilier « gestion de l'infrastructure » avec une modélisation des principaux processus en utilisant BPMN et le pilier « aspects financiers » avec une modélisation des échanges d'objets de valeur en utilisant l'e³-value ontology.

Nous allons commencer par analyser PublicityWeb qui est spécialisé dans le référencement naturel. Ensuite, nous verrons LeGuide.com qui est un grand comparateur de prix généraliste. Finalement, nous présenterons eCircle qui est un leader dans le domaine de l'e-mailing.

3.1. Référencement naturel : Analyse de PublicityWeb

3.1.1. Présentation de l'entreprise

PublicityWeb (<http://www.publicityweb.com/> et <http://www.publicityweb.eu/>) est une agence de Search Engine Marketing en Belgique. Cette entreprise créée en 1999 est basée sur deux activités principales :

- le conseil et l'aide au référencement naturel dans les moteurs de recherche (SEO)
- la gestion et l'optimisation des campagnes de liens sponsorisés.

Le choix de cette entreprise se justifie par le fait que c'est un des acteurs historiques belges du domaine, membre depuis 2005 d'un groupe européen leader sur le marché du référencement. En effet, PublicityWeb a rejoint en 2005 le groupe Hi-Media qui est un spécialiste de la monétisation de l'audience sur Internet fondée en 1996. Cette régie publicitaire Hi-Media, cotée sur Euronext depuis juin 2000, est le deuxième acteur interactif en Europe et elle regroupe plus de 400 personnes pour un chiffre d'affaires de 104 millions d'euros en 2007.

Pour ce qui est de ses références, PublicityWeb compte actuellement plus de 200 clients actifs qui sont aussi bien des PME que des Grands Comptes en Belgique et en Europe dans différents secteurs d'activités. En ce qui concerne ses accréditations et ses partenaires, PublicityWeb a le label «Google Qualified Professional» et compte le plus grand nombre de professionnels certifiés par Google au sein d'une agence en Belgique. PublicityWeb est le partenaire officiel d'agences média telles que Space et OMD et diverses agences de communication online et offline.

Nous allons de notre côté nous intéresser uniquement au SEO. *"La mission de PublicityWeb est d'accompagner les éditeurs en proposant d'une part une analyse complète de la situation du site et d'autre part un accompagnement afin de l'optimiser au mieux pour les moteurs."* (PublicityWeb 2009) Pour cela, cette entreprise propose différents services que nous présenterons en détails par la suite :

- Analyse des mots-clés
- Audit technique du site
- Enregistrement manuel
- Suivi de l'audit

- Copywriting
- Site maps (XML feeds)
- Link Building

3.1.2. E-Business Model Schematic

Après avoir eu un aperçu des différents services proposés par PublicityWeb et un aperçu des différents clients ainsi que des partenaires de cette entreprise, nous allons pouvoir construire une représentation graphique de sa position de marché. La modélisation de PublicityWeb peut se représenter par le schéma ci-dessous (Figure 3.1).

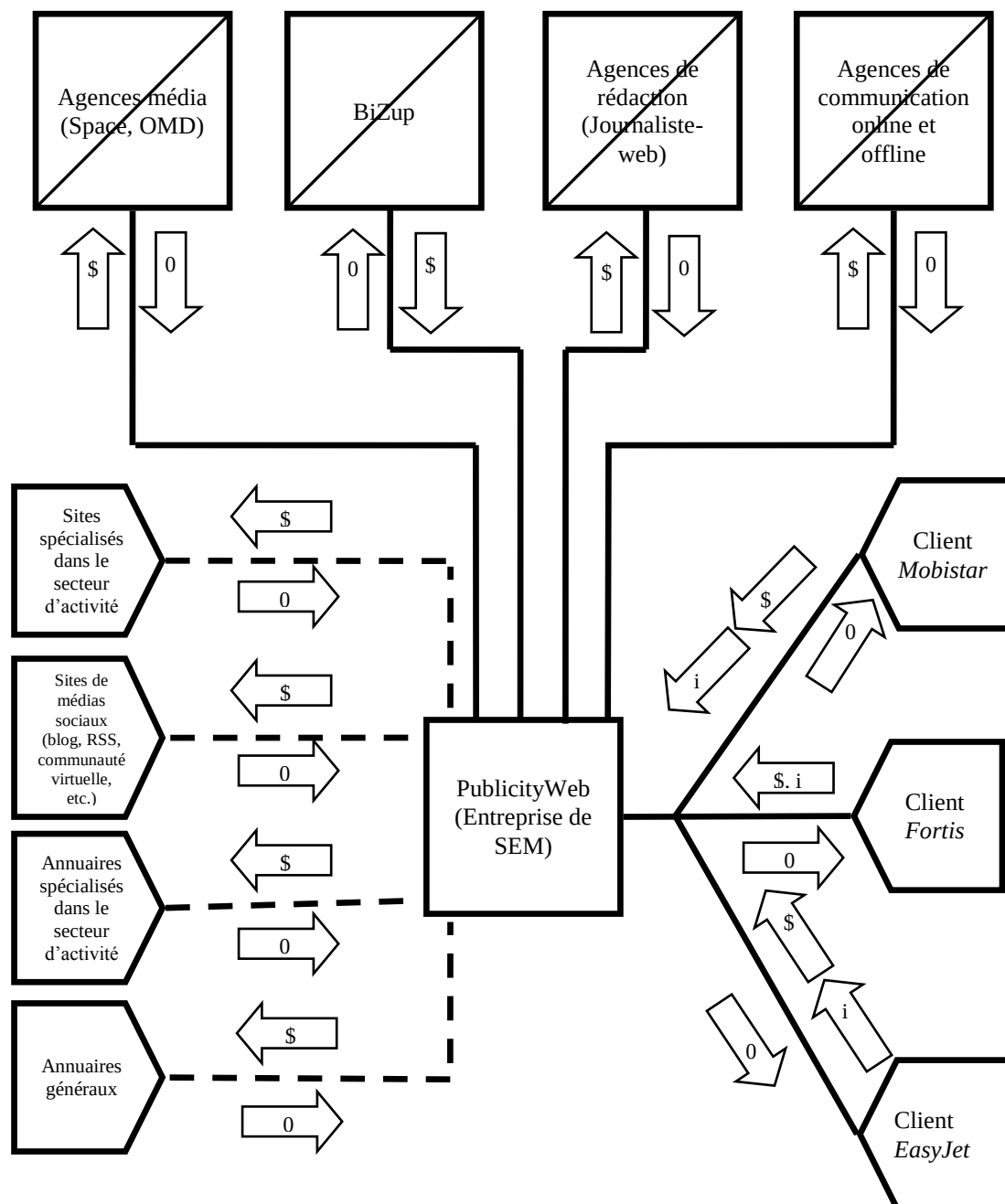


Figure 3.1 - Modélisation de PublicityWeb avec le formalisme de Weil et Vitale

DESCRIPTION DU SCHEMA

Nous avons donc un ensemble de clients qui cherchent à optimiser leur site naturellement pour avoir ainsi un meilleur référencement dans les moteurs de recherche. Ces clients sont donc en relation directe avec l'entreprise qui se charge de l'optimisation de leur site.

Il existe donc de très nettes relations entre les clients et l'entreprise. Tout d'abord, en ce qui concerne le flux d'argent entre ceux-ci, comme énoncé dans la première partie du mémoire, celui-ci se traduit soit par une somme fixe correspondant à un pack contenant les prestations que l'opérateur s'engage à réaliser, soit par une somme variable en fonction de la performance du référencement du site. Pour ce qui est du flux de produits entre ces deux entités, celui-ci se traduit par le produit ou service rendu au client en optimisant son site pour un meilleur référencement. Pour finir nous remarquons qu'il y a également un flux d'informations représentant les informations du client fournies à PublicityWeb lorsqu'il fait appel à elle. Cette représentation aurait pu être suffisante pour une entreprise proposant juste une optimisation du site.

Mais comme il a été dit dans la partie concernant le référencement naturel, les intermédiaires proposant ce type de produit et service sont des entreprises qui s'occupent de la phase d'audit, la phase d'optimisation et la phase de suivi pour l'optimisation du site mais peuvent également s'occuper du link building ce qui est le cas de PublicityWeb.

Pour cela nous devons donc compléter notre schéma en y ajoutant des fournisseurs qui ne sont autres que les différents sites et annuaires en partenariat avec l'entreprise de référencement qui acceptent contre paiement (flux d'argent) de placer un lien sur leur site faisant référence au site d'un client de l'entreprise (flux de produits). Cette relation existante entre ces fournisseurs et l'entreprise est une relation plutôt électronique que primaire car il s'agit juste d'un accord entre les fournisseurs et l'entreprise pour faire des ajouts de lien. Ces demandes sont souvent faites électroniquement.

Pour finir, il y a les différents partenaires de PublicityWeb qui sont des agences de média, des agences de rédaction et des agences de communication online et offline qui rendent des services à cette entreprise en contrepartie d'une rémunération. Par exemple, l'agence de rédaction Internet Journaliste-Web a conclu avec PublicityWeb un partenariat de prestation rédactionnelle pour le référencement naturel, c'est-à-dire que cette agence va fournir du contenu à PublicityWeb pour les sites de ses clients. En plus, elle lui fournit ainsi qu'à ses clients, des formations exclusives sur la rédaction pour le référencement car elle possède un catalogue de formations de qualité données par des professionnels reconnus de la rédaction pour le Web. Il y a les agences media Space et OMD qui sont chargées de conseiller et d'acheter des espaces média. BiZup qui est un partenaire de PublicityWeb, est une agence en marketing direct ayant pour objectif d'aider les entreprises dans l'acquisition et la fidélisation de clients mais ici, c'est PublicityWeb qui rend des services de référencement à biZup contre une rémunération.

POSITION DE MARCHE

Nous allons maintenant partir de ce schéma pour essayer de comprendre la position de marché occupée par cette société. Nous devons donc analyser en détails ce que Weill et Vitale nomment l'e-business initiative.

D'après cette représentation que nous venons de faire de l'e-business Model de PublicityWeb, parmi les huit e-business Models Atomiques, son modèle serait plus un hybride Direct to customer (DC) et Full-service provider (FSP).

En effet, dans le DC, *"l'acheteur et le vendeur interagissent directement. Lorsqu'un achat est effectué, l'acheteur paie le vendeur et le vendeur livre les produits soit électroniquement soit physiquement, selon la nature de ceux-ci."* (LIBOIS 2005). C'est le cas ici car le client fait appel à une société experte en référencement naturel : PublicityWeb. Celle-ci s'occupe d'optimiser le site du client pour améliorer son référencement dans les moteurs de recherche et tout cela se fait directement sans passer par des intermédiaires. Les relations existantes entre ces deux entités se font prioritairement via Internet.

De plus, pour ce qui est de l'objectif stratégique et de la proposition de valeur, ce business permet au client grâce à Internet et donc au site vitrine de l'entreprise d'avoir une grande facilité d'accès, une description détaillée des produits et services avec possibilité de demande de devis, un paiement en ligne et un service clientèle plus efficace. Ce modèle offre donc au client un plus grand choix, une facilité d'accès et des coûts moins importants.

Avec ce modèle, nous remarquons que l'entreprise comme le montre le tableau (Tableau 2.1) contrôle la relation client, les données du client ainsi que les processus de transaction. Ceci implique que le client a un élément de confiance envers l'entreprise. La relation avec le client est généralement la ressource la plus importante à long terme, car cela permet d'avoir un client fidèle qui assure des revenus. De plus, avec les données les concernant, l'entreprise gagne en efficacité puisqu'elle connaît leurs besoins et leurs désirs. Elle peut ainsi ajuster ses offres et donc augmenter ses revenus et ses marges. La possession de données client est une des ressources les plus précieuses qu'une entreprise puisse avoir, car cela peut conduire à un avantage concurrentiel durable. Pour ce qui est des transactions, l'entreprise réalise une plus-value puisque celle-ci livre ses produits via Internet directement au client sans passer par un intermédiaire. La transaction est peut être le facteur le moins important des trois.

En ce qui concerne le FSP, celui-ci *"couvre la totalité des besoins du client dans un domaine particulier, le tout consolidé via un seul point de contact. Le domaine peut être n'importe quel champ majeur des besoins des clients qui requiert de multiples biens et services (ex : services financiers intégrés...).* Le full-service provider ajoute de la valeur en fournissant une gamme complète de produits et services produits soit en interne, soit par la sous-traitance et réunis dans un seul canal choisi par le client. Ces modèles peuvent être tant de type B2C que B2B." (LIBOIS 2005). Ce modèle s'associe très bien à PublicityWeb puisqu'elle propose une gamme complète de services (phase d'audit, phase d'optimisation et phase de suivi) et donc couvre la totalité des besoins du client en référencement naturel et ce, via un seul point de contact : l'entreprise.

De plus, avec le link building, cette entreprise insère des liens sur des sites ou annuaires sur lesquels il serait intéressant pour ses clients d'y faire apparaître un lien. Elle gère alors la phase de recherche des sites prescripteurs, le travail de prise de contacts et le suivi des résultats obtenus. Ceci est très intéressant pour le client qui n'a pas besoin de chercher lui-même tous les sites ou annuaires qui pourraient lui être profitables grâce à un lien placé dessus. Cela réduit donc les coûts de recherche, de commande et d'acquittements des biens et services pour les clients, ce qui est une proposition de valeur intéressante.

Le contenu d'un site en lui-même est très important pour obtenir un bon référencement, c'est pourquoi cette entreprise propose comme service, la rédaction de contenu optimisé par des experts en référencement. Ceux-ci sont alors chargés d'écrire du contenu pour le site du client selon son activité et ses thèmes majeurs. C'est pour cela que PublicityWeb a conclu des partenariats avec des agences de rédaction Internet comme l'agence Journaliste-web qui est

un réseau de rédacteurs Web spécialisés qui rédigent donc du contenu pour les clients de PublicityWeb. *"Ces rédacteurs rédigent principalement en français, en néerlandais et en anglais, mais d'autres langues sont également accessibles. Les rédacteurs sont présents dans différents pays, ce qui leur permet de s'adapter aux besoins des différentes sensibilités linguistiques régionales."* (PublicityWeb 2009).

Les objectifs stratégiques et la proposition de valeur pour un FSP sont :

- rencontrer l'entière des besoins d'un segment de clientèle cible dans un domaine en intégrant ses propres produits et services avec ceux d'autres fournisseurs sélectionnés. Nous venons juste de montrer ci-dessus que c'est le cas de PublicityWeb dans le domaine du référencement naturel.
- percevoir pour le client une valeur ajoutée dans la réception de l'ensemble des services venant d'un seul fournisseur plutôt que de commander la même chose directement à leurs fabricants. Dans le cadre du référencement naturel, il est important pour un client de choisir une société qui puisse satisfaire l'ensemble de ses besoins car le référencement naturel est très complexe et il serait malvenu par exemple de confier l'audit du site à une société, l'optimisation de celui-ci à une autre, le link building à une autre etc. PublicityWeb apporte donc une valeur à ses clients car son équipe peut répondre à l'intégralité des exigences du client grâce aux nombreux services qu'elle propose.

Tout comme le DC, une entreprise basée sur le FSP contrôle également la relation client, les données du client ainsi que les processus de transaction donc à ce niveau là, ces deux modèles sont très en accord.

Lorsqu'une entreprise est basée sur plusieurs modèles atomiques, il faut veiller à ce que ceux-ci soit compatibles pour éviter tout problème par la suite. Nous remarquons d'après le tableau sur les synergies et les conflits entre les modèles (Tableau 2.2) que les deux modèles atomiques DC et FSP sont neutres donc cela ne pose aucun problème de les associer.

FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES

Au chapitre 2, nous avons donné tous les facteurs critiques de succès pour les différents modèles atomiques de Weill et Vitale. Nous allons reprendre les principaux facteurs critiques de succès d'un FSP et d'un DC et voir comment ils s'appliquent à PublicityWeb :

- être un leader dans son domaine et avoir une marque reconnue, une crédibilité et une confiance du client. En entrant dans le groupe Hi-Media, PublicityWeb est devenue beaucoup plus renommée et reconnue. De plus, vu l'importance de ce groupe, PublicityWeb a une meilleure crédibilité aux yeux de ses clients et ceux-ci ont donc une plus grande confiance. Elle s'est aussi installée à Bruxelles pour renforcer sa présence nationale et offrir un meilleur service de proximité aux entreprises implantées dans cette région.
- posséder la relation et les données client dans un domaine, comprendre les besoins individuels du client et intégrer, consolider l'offre des tierces parties dans un seul ou de multiples canaux et augmenter la répétition des achats et la taille moyenne des transactions. Etant donné que PublicityWeb s'occupe du site de ses clients, elle personnalise ses services en fonction de leurs besoins et celle-ci a donc une importante quantité d'informations les concernant. De plus, pour acquérir de nouveaux clients, fidéliser les clients existants et augmenter le nombre de services commandés par ceux-ci, PublicityWeb a offert une gamme de services e-marketing plus complète : le marketing direct online via e-mail et SMS qui vient s'ajouter au SEO et SEA.

- fournir des interfaces qui combinent une facilité d'utilisation avec une richesse d'expérience et intégrant de multiples canaux. PublicityWeb met à disposition de ses clients une interface intuitive leur permettant de suivre facilement le référencement de leur site.

3.1.3. E-Business Model Ontology

Nous allons ici analyser PublicityWeb en détails en se basant sur les quatre piliers de l'e-BMO et en utilisant BPMN pour compléter le pilier « gestion de l'infrastructure » avec une modélisation des principaux processus ainsi que e³-value pour modéliser les échanges d'objets de valeur dans le quatrième pilier.

a) L'innovation produit

PROPOSITION DE VALEUR

Nous allons donc commencer par étudier la proposition de valeur de PublicityWeb. Il s'agit donc de détailler les services qu'offre cette entreprise à ses clients. Pour chacun de ces services, nous allons donner une description de celui-ci et sa raison d'être, c'est-à-dire que nous allons justifier l'utilité de ce service et le niveau de valeur du produit. Pour ce qui est du niveau de prix du produit, nous ne pouvons pas le connaître car aucun prix n'est mentionné sur les sites de PublicityWeb et cette entreprise ne veut donner aucune indication à moins d'être client.

PublicityWeb offre quatre services : le référencement naturel, le référencement payant, le direct marketing online via SMS et e-mail et l'e-marketing consulting. Nous allons ici encore une fois nous intéresser uniquement à la partie référencement naturel. Pour une campagne de référencement naturel, cette entreprise propose différents services :

- Analyse des mots-clés
- Audit technique du site
- Enregistrement manuel
- Suivi de l'audit
- Copywriting
- Site maps (XML feeds)
- Link Building
- Analyse du positionnement
- Achat des noms de domaine
- Définition du cahier des charges et mise en place d'une structure optimum

Nous allons donc présenter ces différents services :

- Analyse des mots-clés : les mots-clés et les associations de mots utilisés par les internautes sont des éléments à analyser en priorité pour obtenir un référencement optimisé sur mesure. Il est important dans un premier temps de bien connaître l'activité de l'entreprise pour définir des mots-clés qui la caractérisent pour ensuite déterminer les mots-clés les mieux adaptés. PublicityWeb se base sur les requêtes réellement effectuées sur les principaux moteurs de recherche pour connaître la tendance actuelle du marché. Pour cela, une base de données contenant les requêtes réalisées sur des moteurs comme Google et Yahoo est utilisée et mise à jour régulièrement. (PublicityWeb 2009)

PublicityWeb écrit les titres et descriptions du site par rapport aux directives implicites ou explicites des différents moteurs de recherche et annuaires en utilisant les mots-clés de façon adéquate. En effet, il est très important d'attirer l'œil des visiteurs avec les titres et description du site dans les moteurs de recherche. Pour cela, ils se doivent d'être mieux que ceux des concurrents tout en étant optimisés pour les moteurs de recherche et en mettant en valeur le site.

La raison d'être de ce service est que les moteurs de recherche positionnent les sites en fonction de la fréquence et de la place des termes et des mots-clés sur les pages Web du site. C'est pourquoi il est fort utile et ce, même avant la création du site, de réfléchir aux termes et mots-clés de recherche qui mèneront les internautes au site lorsque ceux-ci rechercheront des informations ou des offres que l'entreprise propose.

En ce qui concerne le niveau de valeur de cette offre, nous pouvons la classer dans le niveau « moi aussi » (me-too) qui correspond à une valeur de même niveau que la concurrence. En effet, PublicityWeb propose ce service comme la plupart de ses concurrents.

- Audit technique du site : il s'agit de la base du travail de conseil en référencement effectué par PublicityWeb. Trois aspects principaux du site Web sont concernés : le serveur, la structure et le contenu. Tout élément constituant un barrage à un bon référencement du site est signalé par un commentaire et une recommandation. Chaque site Web a une forme et un contenu qui lui est propre, c'est pourquoi les audits techniques sont personnalisés. Cependant, certains éléments sont automatiquement vérifiés tels que la navigation, le contenu rédactionnel, les redirections, la structure des pages, la syntaxe, l'utilisation des balises, etc. PublicityWeb remplit elle-même les balises Meta et autres techniques spéciales dans le code HTML des pages à l'aide des titres, descriptions et mots-clés déjà définis. (PublicityWeb 2009)

La raison d'être de ce service est que la forme et le contenu du site sont primordiaux pour un bon référencement. En effet, pour ce qui est de la forme, les moteurs de recherche regardent la place des termes dans le code source et non pas dans le design de la page. De plus, les crawlers sont très attentifs à certains endroits du code source d'une page comme les balises « title », « description » et « keyword ». Par ailleurs, les pages Web simples sont préférées par les crawlers. De surcroît, ceux-ci aiment le texte plutôt que des éléments graphiques qui ne leur apportent pas d'information sur le contenu de la page. C'est pourquoi il est difficile de réaliser un bon site car celui-ci doit être attrayant et animé pour attirer un maximum d'utilisateurs. En ce qui concerne le contenu, les moteurs de recherche exigent que celui-ci soit pertinent et la pertinence est basée sur le contenu (photos, services et textes). Toutes ces raisons font que ce service est nécessaire pour le client car il lui permet d'éviter des maladroites qui pourraient mal positionner son site.

Ici, nous pouvons encore dire que le niveau de valeur de ce service est « moi aussi ».

- Enregistrement manuel : un enregistrement manuel dans les moteurs de recherche et annuaires les plus utilisés est réalisé par PublicityWeb pour garantir une indexation rapide. Tout d'abord PublicityWeb effectue un référencement dans les principaux moteurs de recherche tels que Google, Yahoo et MSN et soumet un site map en XML à Google et Yahoo. Ensuite, cette entreprise réalise un enregistrement dans plus d'une centaine

d'annuaires généraux et verticaux. Finalement elle sélectionne et place des liens sur des sites ciblés. (PublicityWeb 2009)

La raison d'être de ce service est d'assurer aux clients que leur site sera accepté rapidement dans les moteurs de recherche et sera placé dans la bonne catégorie dans des annuaires sélectionnés en fonction de leur qualité. Ceci évitera ainsi aux clients une perte de temps énorme pour trouver et sélectionner tous ces annuaires

En général les agences en SEO proposent ce service donc son niveau de valeur est le même que pour les services précédents.

- Suivi de l'audit : il est possible que le positionnement d'un site Internet baisse avec le temps car les algorithmes des moteurs de recherche évoluent sans cesse. Il en est de même avec leurs bases de données car des concurrents arrivent tous les jours. PublicityWeb effectue un nouvel enregistrement si le site disparaît ou si son positionnement baisse fortement. Cette entreprise réalise un audit technique du site régulièrement pour vérifier si l'optimisation de celui-ci répond toujours correctement aux algorithmes. Ceci est un des avantages de confier son référencement à une agence spécialisée. (PublicityWeb 2009)

De plus, PublicityWeb met à disposition de ses clients un outil complet de suivi de référencement (

Figure 3.2) qui permet de contrôler l'ordre d'apparition sur les moteurs de recherche et annuaires à partir de mots-clés, de suivre l'évolution du positionnement, d'avoir des rapports détaillés par moteurs ou par mots-clés, etc. (PublicityWeb 2009)

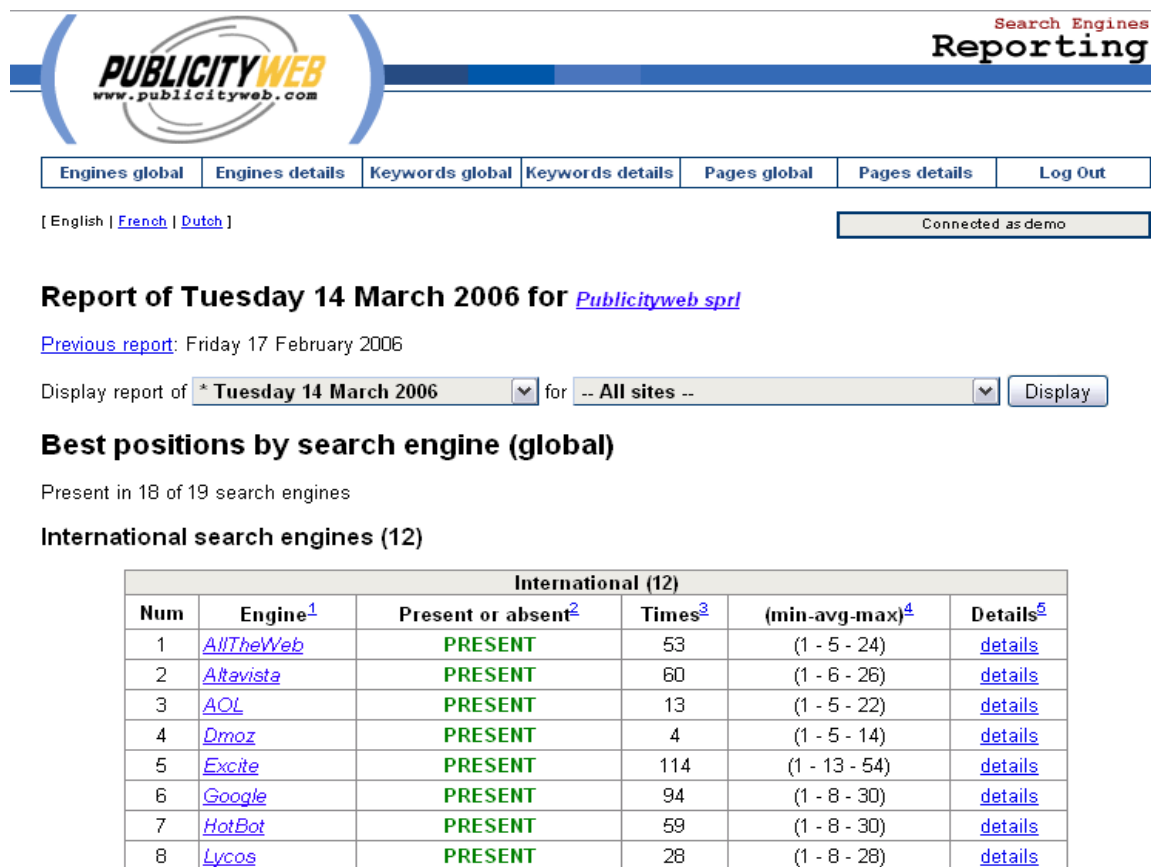


Figure 3.2 - Interface de l'outil de suivi de référencement de PublicityWeb

Ce service est indispensable pour les clients qui veulent que leur site reste bien positionné même plusieurs années après l'avoir soumis à une agence de référencement et pour les clients souhaitant suivre au jour le jour les informations concernant le positionnement de leur site, ce qui en fait sa raison d'être.

Pour ce qui est du niveau de valeur de ce service, nous pouvons dire qu'il se classe dans la catégorie « imitation innovatrice », c'est-à-dire que c'est une valeur qui existe déjà sur le marché mais avec certains aspects innovants. En effet, la plupart des concurrents font eux-mêmes des rapports de suivi du positionnement mais ne mettent pas à disposition du client un outil lui permettant de voir quand il le souhaite et par lui-même un certain nombre d'informations sur le référencement et le positionnement de son site.

- Copywriting : Le contenu d'un site Web est très important pour le référencement naturel. En effet, un contenu de qualité est indispensable pour qu'un moteur de recherche s'intéresse à un site et donc le référence correctement. De plus, l'agencement du contenu dans la page d'un site va également jouer un rôle sur sa position dans les résultats d'un moteur de recherche. A partir de l'analyse des mots-clés, PublicityWeb propose l'écriture et la réécriture de contenu pour un site web. Le fait de mettre à jour régulièrement un site avec un contenu riche est un bon moyen pour avoir un référencement optimisé. (PublicityWeb 2009)

La raison d'être de ce service est qu'elle permet aux clients d'avoir des pages optimisés par rapport aux attentes des différents moteurs de recherche. Ceci est très pratique pour les clients ne souhaitant pas modifier eux-mêmes leurs pages. De plus, les clients ne possèdent pas les connaissances nécessaires pour le faire au mieux.

Le niveau de valeur est situé dans le niveau « moi aussi ».

- Site maps¹⁵ (XML feeds) : Cela est utile pour simplifier le processus de soumission de contenu et pour minimiser le délai de mise à jour du site dans les moteurs de recherche. PublicityWeb crée un fichier site map et l'upload puis soumet l'URL aux moteurs de recherche. (PublicityWeb 2009)

Pour ce qui est de la raison d'être de ce service, celui-ci permet aux clients d'avoir un site mis à jour beaucoup plus rapidement dans les moteurs de recherche.

On pourrait classer le niveau de valeur de ce service dans « innovation », c'est-à-dire un service nouveau car après plusieurs études d'offres, nous constatons qu'il y a très peu de concurrents qui le proposent.

- Link Building : La pertinence et la popularité d'un site ont une grande influence sur le positionnement et donc la visibilité de celui-ci. PublicityWeb propose donc à ses clients de faire du link building personnalisé pour eux en les référençant dans des annuaires et d'autres sites pour augmenter le page rank¹⁶. (PublicityWeb 2009)

La raison d'être de ce service est qu'il permet aux clients d'avoir énormément de liens de qualité pointant sur leur site sans avoir à perdre du temps à les trouver et à négocier la

¹⁵ Voir glossaire

¹⁶ Voir glossaire

mise en place du lien. Il est obligatoire pour un site voulant apparaître dans les premières positions dans les moteurs de recherche d'avoir un certain nombre de liens pointant vers lui, c'est pourquoi ce service est indispensable.

Encore une fois, le niveau de valeur est situé dans le niveau « moi aussi ».

- En plus de cela, PublicityWeb propose une analyse du positionnement, c'est-à-dire le positionnement du site mais également des cinq principaux concurrents dans les plus importants moteurs de recherches et annuaires internationaux sur la base de vingt mots-clés qui définissent l'activité du site. Pour cela, elle fait une analyse des titres, des descriptions des mots-clés et des techniques de référencement utilisés par les concurrents. Ceci permet ainsi de trouver la meilleure stratégie à élaborer pour être mieux référencé que ceux-ci.

Ce service permet aux clients d'avoir une longueur d'avance sur leurs concurrents et donc d'avoir un site mieux référencé que ceux-ci.

Le niveau de valeur de ce service est « imitation novatrice » car beaucoup de concurrents proposent une analyse du positionnement du site client mais ne prêtent pas attention aux sites des concurrents.

- Cette entreprise s'occupe également des noms de domaine, c'est-à-dire que pour être sûr qu'un moteur de recherche ou un annuaire ciblé géographiquement accepte l'enregistrement d'un site, il faut que le nom de domaine de celui-ci corresponde géographiquement et donc PublicityWeb se charge de l'achat des noms de domaine nationaux en fonction des pays ciblés. De plus, elle met en place les noms de domaine réservés et crée une page d'accueil adaptée à l'audience.

Ce service est utile pour les clients souhaitant avoir des visiteurs qui ne viennent pas seulement du pays d'où est originaire leur entreprise mais également venant du monde entier. Cela permet aux clients de ne pas se préoccuper de l'achat des noms de domaine.

Nous pouvons dire que le niveau de valeur de ce service est « innovation » car il n'y a apparemment presque pas d'entreprises en référencement qui propose cela.

- PublicityWeb propose finalement à ses clients qui n'ont pas encore de site ou qui sont en train de le refondre de les conseiller dans la définition du cahier des charges et dans la mise en place d'une structure optimum en respectant les règles de base d'un bon référencement naturel.

La raison d'être de ce service est qu'il permet aux clients de partir sur des bonnes bases pour la création ou la refonte de leur site.

Le niveau de valeur est « moi aussi ».

En ce qui concerne le niveau de valeur pour le référencement naturel comprenant tous les services présentés précédemment, nous pouvons classer PublicityWeb dans le niveau « moi aussi ». En effet, PublicityWeb propose en général les mêmes services que les autres entreprises de référencement.

b) La relation client

CLIENTS CIBLES

Les solutions de cette entreprise sont destinées à différents types de clients même si ceux-ci, selon Gerald Claessens le directeur général de PublicityWeb, sont majoritairement des grands comptes, des PME et des pure players, c'est-à-dire des sociétés dont l'activité s'exerce uniquement sur Internet et qui investissent énormément sur le Web. Elles s'adressent tout d'abord aux PME dont le nombre de visiteurs sur leur site ne décolle pas et qui souhaitent obtenir de nouveaux clients. Il existe deux types de PME, celles qui effectuent un investissement minimum avec un site vitrine pour simplement être présentes sur Internet sans ambition d'apparaître dans le top 3 de Google et celles qui recherchent un positionnement maximal. Puis il y a les Grands Comptes qui souhaitent apporter plus de visibilité, de trafic et de notoriété à leur marque. Finalement, nous pouvons citer les agences Web ou les agences de communication souhaitant proposer des services e-marketing complémentaires à leurs offres. Ces clients se situent aussi bien en Belgique qu'en Europe et dans des secteurs d'activités différents : E-commerce, Industrie, Services, Emploi, Technologies de l'information, Finances, Assurances, Transports, Tourisme, etc. Ce service est en général BtoB et très rarement BtoC.

La clientèle de PublicityWeb n'est donc pas tellement segmentée si ce n'est peut être en fonction d'un critère géographique car cette entreprise possède des clients qui viennent de Belgique mais également d'Europe. De ce fait, pour des clients étrangers, il faut que l'entreprise s'adapte à la langue pour l'analyse des mots-clés comme pour la rédaction des contenus. Ensuite, un critère qui pourrait exister est la distinction entre les clients qui sont des entreprises faisant appel à PublicityWeb pour le référencement de leur site et les clients qui sont des agences Web et agence de communication faisant appel à PublicityWeb pour élargir leur offres avec des services d'e-marketing.

CANAL DE DISTRIBUTION

Le principal canal de distribution pour entrer en communication avec les clients cibles, que nous venons de présenter précédemment, est Internet. En effet, nous pouvons citer les deux canaux suivants :

- publicityweb.com et publicityweb.eu : ces deux sites permettent à PublicityWeb de se faire connaître du public et de présenter l'entreprise ainsi que les différents services qu'elle offre. Grâce à ces sites, les clients peuvent entrer en communication avec l'entreprise grâce à un formulaire de contact. Ce site est traduit en trois langues (français, anglais, néerlandais) ce qui permet d'attirer plus de clients de différents pays. Dans le cycle d'achat du client vu au chapitre 2 dans la présentation d'e-BMO, ces deux canaux recouvrent la phase « awareness » et « evaluation » car ils font la promotion des différents services qu'offre PublicityWeb ainsi qu'une description. Ils proposent pour chacun d'eux une évaluation de leur qualité par la clientèle ou encore des références. Ils reprennent également la phase « purchase » car le client a la possibilité de faire dans un premier temps une demande d'audit de positionnement gratuite puis d'acheter d'autres services par la suite. Ils recouvrent finalement la phase « after sales » car en cas de problème, le client peut contacter l'entreprise via le formulaire de contact.

- blog.publicityweb.com : ce blog permet également à PublicityWeb de se faire connaître mais il a pour objectif de donner des news aussi bien sur PublicityWeb que sur le groupe Hi-Media. Il traite de l'actualité du référencement en général et des moteurs de recherche et contient un flux RSS qui lui permet de maintenir l'intérêt des clients pour ce blog et par la même occasion pour l'entreprise. Ce canal recouvre la phase « awareness » du cycle d'achat du client avec des liens pointant vers les deux autres sites de PublicityWeb ainsi que la phase « evaluation » avec de l'information et des conseils sur le référencement.

Le tableau (Tableau 3.1) ci-dessous nous montre la matrice des canaux de distribution de PublicityWeb. Dans celle-ci, nous observons qu'il y a les différents canaux que l'on vient de présenter, la newsletter ainsi que les partenaires que l'on verra par la suite.

Canaux	Prise de conscience	Evaluation	Achat	Après-vente
publicityWeb.com	Site vitrine, Publicité	Informations sur les services	Optimisation d'un site pour le SEO	Reporting, aide
publicityWeb.eu	Site vitrine, Publicité	Audit gratuit de positionnement, étude de cas	Optimisation d'un site pour le SEO	Reporting, aide
blog.publicityweb.com	Publicité	Conseils et actualité sur le référencement		
Newsletter	Publicité	Actualité sur le Webmarketing, conseils		
Partenaires	Publicité		Services spécialisés complétant l'offre de PublicityWeb	

Tableau 3.1 - Matrice des canaux de distribution de PublicityWeb

RELATION CLIENT

Nous allons essayer ici de voir le type de relations que PublicityWeb veut établir avec ses clients. Au chapitre 2, nous avons distingué trois types : l'acquisition de nouveaux clients, l'augmentation de la rentabilité des clients existants et l'extension de la durée des relations clientes existantes.

Tout d'abord, elle cherche à acquérir de nouveaux clients. Pour cela elle utilise différents mécanismes. Elle joue tout d'abord sur son image de marque du fait qu'elle est intégrée au sein du grand groupe Hi-Media. De plus, elle propose divers services personnalisables en fonction des besoins des clients et non pas un pack comprenant l'ensemble des services qu'elle offre. PublicityWeb dispose du plus grand nombre d'employés certifiés Google Advertising Professionals (cette certification est une reconnaissance de l'expertise en création et gestion de campagnes Google Adwords s'affichant sur le moteur Google et son réseau de moteurs et sites Web partenaires) au sein d'une agence de SEM en Belgique et une expérience de dix ans dans les principaux secteurs d'activités ce qui entraîne une grande confiance des clients envers cette société. Par ailleurs, elle a aménagé de nouveaux bureaux à Bruxelles dans la capitale belge qui regroupent de nombreuses entreprises pouvant faire appel à ses services d'une part et ajoute une proximité avec ses clients d'autre part.

Ensuite, PublicityWeb veut essayer d'augmenter la rentabilité des clients existants. Elle s'est aperçue que beaucoup de ses clients recherchaient d'autres services complémentaires au référencement. Elle a donc proposé en plus du SEO et SEA, de nouveaux services comme le direct marketing via SMS et e-mail pour pouvoir répondre au mieux à la demande de ses clients et ainsi personnaliser encore davantage leurs besoins.

Finalement, pour fidéliser ses clients et donc augmenter la durée de la relation entre le client et l'entreprise, elle a introduit une confiance supplémentaire pour le client envers les services qu'ils achètent grâce à une mise en place d'un suivi du référencement pour veiller à ce que le site soit toujours bien positionné et référencé. Le client reste ainsi en relation avec l'entreprise en choisissant la durée du suivi du référencement et du positionnement de son site par PublicityWeb.

c) La gestion de l'infrastructure

CAPACITES ET RESSOURCES

PublicityWeb s'appuie sur un ensemble de capacités pour fournir ses services. Celles-ci reposent sur des ressources qui peuvent être, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, tangibles, intangibles et humaines. Nous n'allons pas passer en revue toutes les ressources mais seulement les plus importantes car d'une part elles ne sont pas toutes intéressantes et d'autre part nous ne possédons pas toutes les informations nécessaires.

Tout d'abord pour ce qui est des ressources tangibles, nous pouvons seulement évoquer que PublicityWeb possède des bureaux à Bruxelles mais également à Paris. Ces endroits sont très stratégiques pour cette société puisque ces deux grosses villes sont des capitales et que, par conséquent, elles contiennent un nombre important d'entreprises susceptibles de faire appel à elle et permettent d'améliorer le service de proximité avec celles-ci.

Au niveau des ressources intangibles, nous pouvons signaler que PublicityWeb a une expérience de plus de dix ans dans les principaux secteurs d'activités comme le voyage, l'automobile, les finances, les médias, etc. Nous pouvons également parler de sa réputation car cette entreprise fait partie des plus renommées de Belgique en terme de référencement et a pour objectif d'être le numéro un en Belgique. De plus, avec son rachat par le groupe Hi-Media, PublicityWeb a acquis une certaine réputation et cela également grâce aux grandes entreprises qui comptent parmi ses clients et qui lui font confiance.

Finalement, en ce qui concerne les ressources humaines, nous pouvons tout d'abord parler de son équipe éditoriale multilingue (français, néerlandais, anglais, allemand, etc.) qui lui permet de pouvoir travailler avec des clients dans toute l'Europe. Ensuite, cette entreprise a le plus grand nombre d'employés certifiés Google Advertising Professionals au sein d'une agence de Search Engine Marketing en Belgique, ce qui lui permet donc de très bien connaître le fonctionnement de Google qui est le moteur de recherche le plus utilisé au monde et donc de parvenir à bien référencer le site des clients dans ce moteur de recherche.

CONFIGURATION DE LA VALEUR

PublicityWeb met en place des activités et des processus liés entre eux pour fournir ses services, c'est ce qu'on appelle la configuration de la valeur. Comme dit au chapitre 2, il

existe trois types de configuration de l'activité : la chaîne de valeur, l'atelier de valeur et le réseau de valeur.

Pour PublicityWeb, nous pouvons dire que son type de configuration de l'activité est l'atelier de valeur ; celui-ci s'applique aux fournisseurs de services. De plus, la nature des activités dans l'atelier de valeur sont :

- la recherche et l'acquisition de problèmes qui correspondent aux activités d'analyse des mots-clés et à l'audit technique du site chez Publicityweb.
- la résolution du problème via le choix et l'exécution d'une solution qui correspond aux phases d'optimisation du code, l'enregistrement manuel, le copywriting et au link building.
- le contrôle et l'évaluation qui correspondent à l'activité de suivi de l'audit.

Nous allons essayer d'analyser le processus général de vente des services de PublicityWeb à ses clients ainsi que les processus des principaux services en utilisant BPMN.

Les figures ci-dessous représentent respectivement le processus général pour faire une demande de référencement d'un site chez PublicityWeb, le processus de référencement d'un site, le processus pour l'analyse des mots-clés, le processus pour un audit technique et le processus pour l'enregistrement manuel d'un site.

Dans la figure ci-dessous (Figure 3.3), nous observons les étapes très simples qui permettent à un client de faire une demande de référencement auprès de PublicityWeb. Nous remarquons que le processus « Référencer le site » se décompose en plusieurs sous-processus que nous allons détailler par la suite.

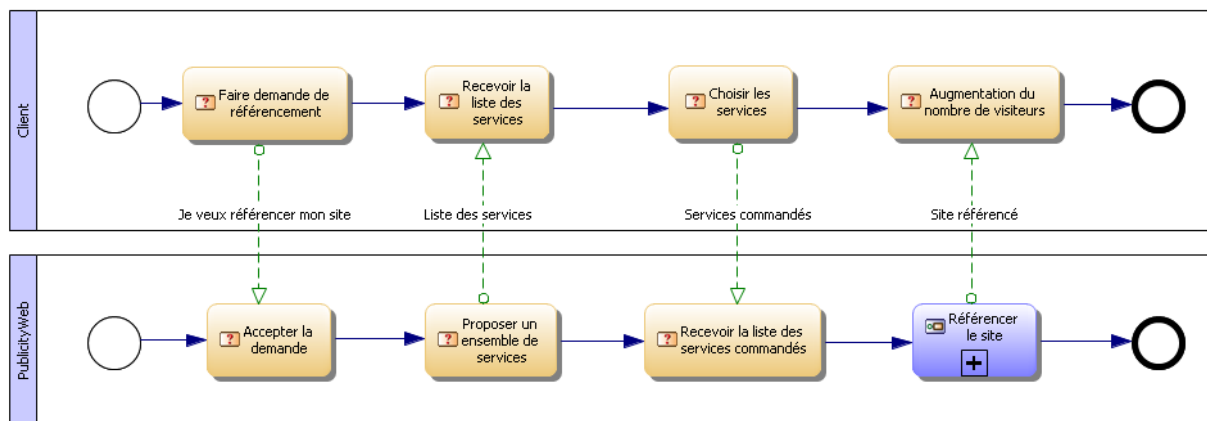
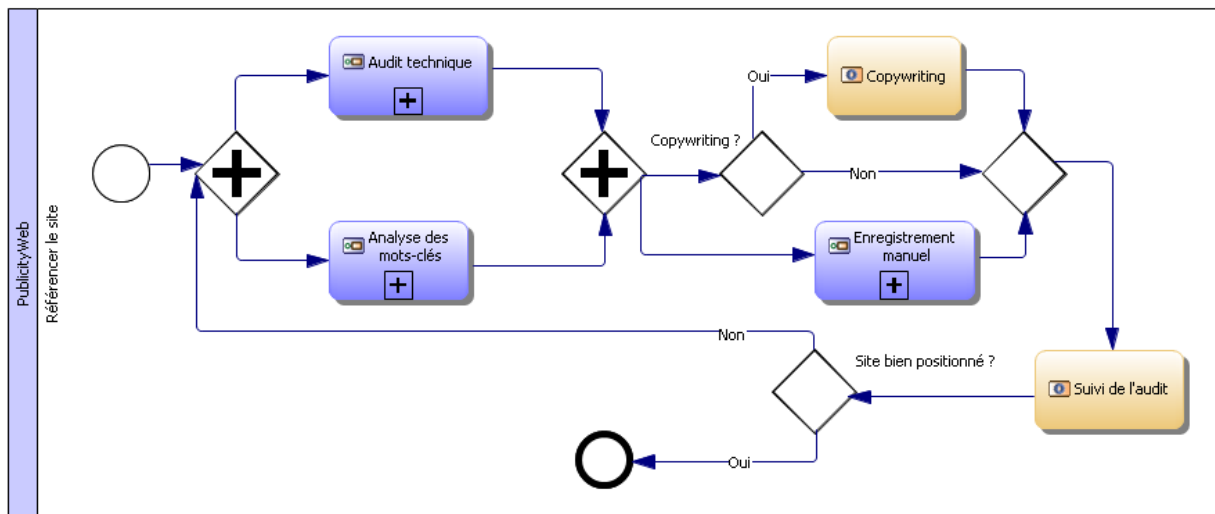


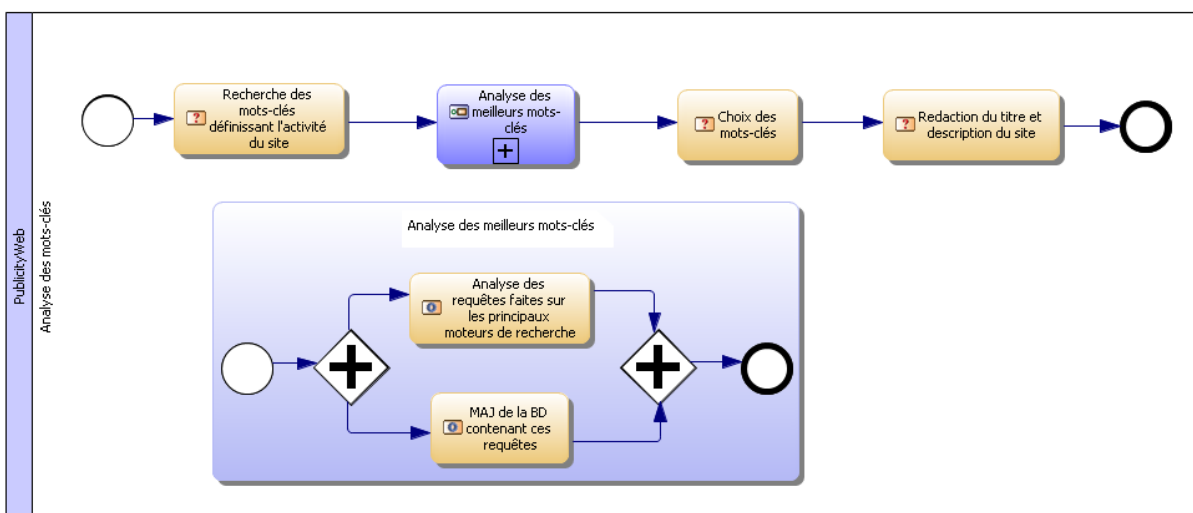
Figure 3.3 - Processus général de demande de référencement chez PublicityWeb

Le processus « Référencer le site » est modélisé par la figure ci-dessous (Figure 3.4). Il est représenté par un ensemble de sous-processus dont certains sont également décomposés en sous-processus que l'on va modéliser par la suite. La tâche « Copywriting » et « Suivi de l'audit » sont des tâches répétitives car même une fois le site référencé, PublicityWeb continue à les effectuer pour le client de façon à avoir un site à jour avec un bon positionnement sur les moteurs de recherche. Un client peut choisir de faire écrire ses textes ou non par PublicityWeb, c'est pourquoi il y a un branchement avec un choix au niveau du « copywriting » sur la figure. Le suivi de l'audit est une étape régulière dans laquelle PublicityWeb veille au bon positionnement du site. Si le site n'est plus correctement classé,

PublicityWeb optimise de nouveau le site pour qu'il soit en adéquation avec les algorithmes des moteurs de recherche.



La figure suivante (Figure 3.5) nous montre le processus d'analyse des mots-clés. Celui-ci se décompose en plusieurs étapes dont l'analyse des meilleurs mots-clés qui se décomposent en sous-processus contenant deux tâches répétitives : l'analyse des requêtes faites sur les moteurs de recherche et annuaires tels que Google, Yahoo et Altavista et la mise à jour de la base de données contenant ces requêtes. Ce processus a déjà été expliqué dans la proposition de valeur.



Dans le processus concernant l'audit technique (Figure 3.6), nous voyons que PublicityWeb fait une analyse du serveur, du contenu et de la structure comme nous l'avons expliqué dans la proposition de valeur. Suite à cela, si des problèmes ont été repérés empêchant un bon référencement du site, PublicityWeb le signale en émettant des recommandations au client. En fonction de cela, le client peut soit décider d'optimiser lui-même certains points de son site, soit décider de sous-traiter cette tâche ou une partie à PublicityWeb.

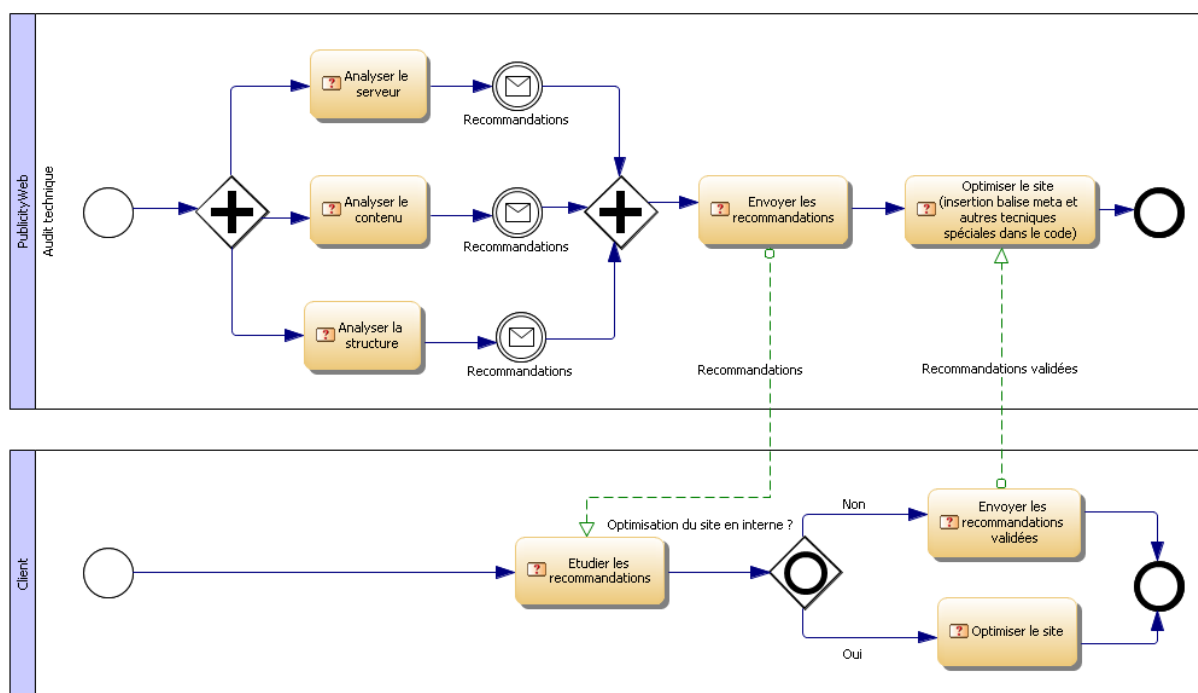


Figure 3.6 – Processus « audit technique »

Le processus concernant l'enregistrement manuel (Figure 3.7) est assez simple. En effet, il consiste à référencer le site dans les moteurs de recherche, les annuaires et des sites ayant le même type de clientèle.

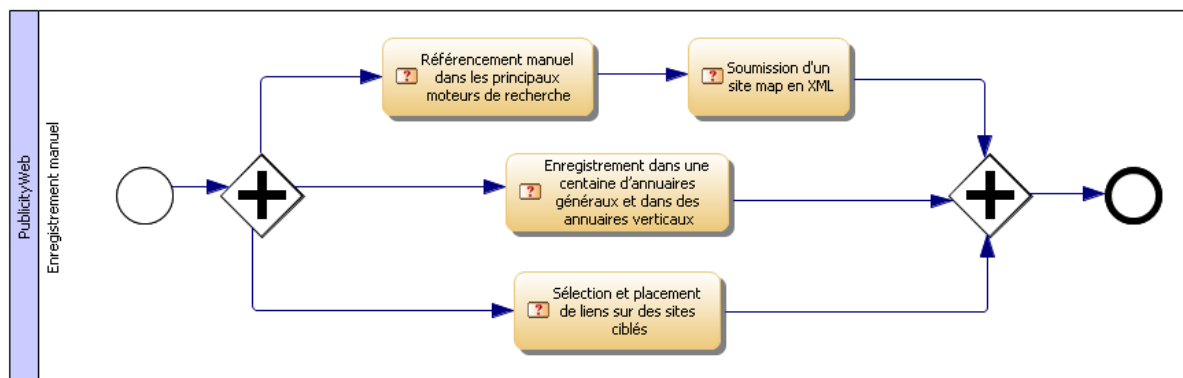


Figure 3.7 – Processus « enregistrement manuel »

PARTENARIATS

PublicityWeb a de nombreux partenariats. Nous allons tout d'abord parler de son partenariat depuis 2007 avec Journaliste-web qui est une agence conseil en communication Web se basant sur la rédaction de textes. Cette agence fournit à PublicityWeb du contenu pour les sites de ses clients. De plus, Journaliste-web propose des formations sur la rédaction pour le référencement à PublicityWeb ainsi qu'à ses clients n'ayant pas d'expérience. Au chapitre 2, nous avons vu trois types de motivation à un partenariat qui sont l'optimisation et les économies d'échelle, la réduction du risque et de l'incertitude et l'acquisition de ressources. Ici, nous pouvons dire qu'il s'agit d'un partenariat où PublicityWeb a acquis les ressources de Journaliste-web d'un côté et d'un autre côté PublicityWeb réduit ainsi le risque et

l'incertitude en confiant la rédaction de texte à cette entreprise. En ce qui concerne le degré d'intégration du partenariat, nous pouvons dire que celui-ci est assez fort. En effet, ces deux entreprises sont très souvent en relation car pour bien référencer et positionner un site il faut que celui-ci possède un contenu très pertinent et bien structuré c'est pourquoi PublicityWeb et Journaliste-web sont très proches dans leur relation de partenariat. Par conséquent, le degré de dépendance est également assez élevé bien qu'il existe d'autres agences de rédaction avec qui PublicityWeb pourrait s'associer.

Ensuite, PublicityWeb possède un partenariat avec biZup qui est une agence en marketing direct ayant pour objectif d'aider les entreprises dans l'acquisition et la fidélisation de clients. Cette entreprise a de nombreux partenaires spécialisés qui apportent chacun leur expertise en fonction de la demande des clients. Ici, ce n'est pas PublicityWeb qui dépend de biZup puisque c'est ce dernier qui intègre les services de PublicityWeb dans son offre. L'intégration entre ces deux acteurs est extrêmement forte tout comme son degré de dépendance puisque biZup a besoin des services de PublicityWeb et de ses autres partenaires pour pouvoir satisfaire ses propres clients.

Pour finir, PublicityWeb est partenaire avec des agences de média comme Space et OMD qui sont chargées de la conseiller et d'acheter des espaces media. Elle a également des partenariats avec des agences de communication online et offline qui s'occupent de mettre en place des stratégies de communication pour les clients de PublicityWeb. Cette société réduit ainsi le risque et l'incertitude en confiant certaines tâches à des entreprises spécialisées. L'intégration ainsi que le degré de dépendance sont donc assez élevés même si PublicityWeb pourrait choisir de s'associer avec beaucoup d'autres agences de média pour lui rendre ces services.

d) Les aspects financiers

MODELE DE REVENU

Nous avons vu au chapitre 2, que les principales sources de revenus pour un DC et un FSP sont les ventes directes aux clients, une commission annuelle, la publicité et la vente d'informations client. De plus, la réduction du coût pour livrer le client directement ou en diminuant le nombre d'intermédiaires pour la livraison permet d'augmenter les marges.

En ce qui concerne PublicityWeb, sa source principale de revenus est la vente de biens et services aux clients. En effet, cette entreprise génère de l'argent par les différents services qu'elle propose que ce soit pour le SEO, le SEA ou le direct marketing. Nous allons nous concentrer sur ce que le SEO lui rapporte. Pour calculer le prix d'une campagne SEO pour ses clients, les entreprises de référencement naturel se basent sur différents critères (VANDENHOOFT et De CLECK 2005) :

- la définition des priorités stratégiques
- le nombre de mots-clés pour lequel est effectuée l'optimisation
- le setup (optimisation des pages web, création de pages favorables aux moteurs de recherche, construction de liens, reporting...)
- la présence ou non de la maintenance et de l'optimisation une fois le site optimisé ainsi que leur fréquence
- le nombre de langues pour lequel le site doit être optimisé
- les différents éléments (la position du site, le trafic, le ROI...) devant apparaître dans les rapports ainsi que la fréquence du reporting, etc.

Pour ce qui est de la publicité, nous remarquons que sur ses sites www.publicityweb.com et www.publicityweb.eu, cette entreprise n'en fait pas. En revanche sur son blog, sur le côté droit du site, des annonces proviennent de Google et également de Comclick qui est le premier réseau français de vente d'espaces publicitaires au clic avec plus d'un million de clics délivrés chaque mois. Il y a également dans le bas du site un lien vers karzoo.be qui est un site de covoiturage belge. PublicityWeb livre directement le client sans passer par des intermédiaires donc nous pouvons dire que cela lui permet d'augmenter ses marges au maximum. Ce leader en référencement ne fait pas payer de commission annuelle à ses clients. Finalement, nous ne pouvons pas établir si oui ou non PublicityWeb vend des informations client.

Ensuite, PublicityWeb génère de l'argent grâce à certains de ses partenaires pour lesquels elle rend des services. On peut citer son partenaire biZup pour lequel elle fournit ses services.

STRUCTURE DE COUT

La masse salariale versée aux employés qui s'occupent d'optimiser les sites des clients est bien entendu un des premiers coûts de l'entreprise.

Pour proposer son offre, PublicityWeb fait appel à de nombreux acteurs (Journaliste-web, agences de communication online et offline, agences média, annuaires généraux, les annuaires spécialisés, les sites de média sociaux et les sites spécialisés) qui lui rendent des services contre une rémunération. La figure ci-dessous (Figure 3.8) et les explications qui lui sont associées nous donnent de plus amples informations sur ces services.

MODELE DE BENEFICE

Le modèle de bénéfice semble correct puisque l'entreprise réalise des bénéfices et n'est pas affectée par la concurrence très rude dans le domaine du référencement. En effet, d'année en année la société emploie de plus en plus d'employés ce qui signifie que son business fonctionne correctement et qu'il est rentable. De plus, PublicityWeb a passé des contrats de référencement avec de grosses sociétés comme Mobistar et Fortis ce qui prouve que ces sociétés lui font confiance et la considèrent comme une marque de garantie.

E³-VALUE ONTOLOGY

En repartant de nos analyses précédentes, voici comment nous pourrions modéliser avec l'e³-value editor, les différents flux et acteurs pour l'entreprise PublicityWeb (Figure 3.8) :

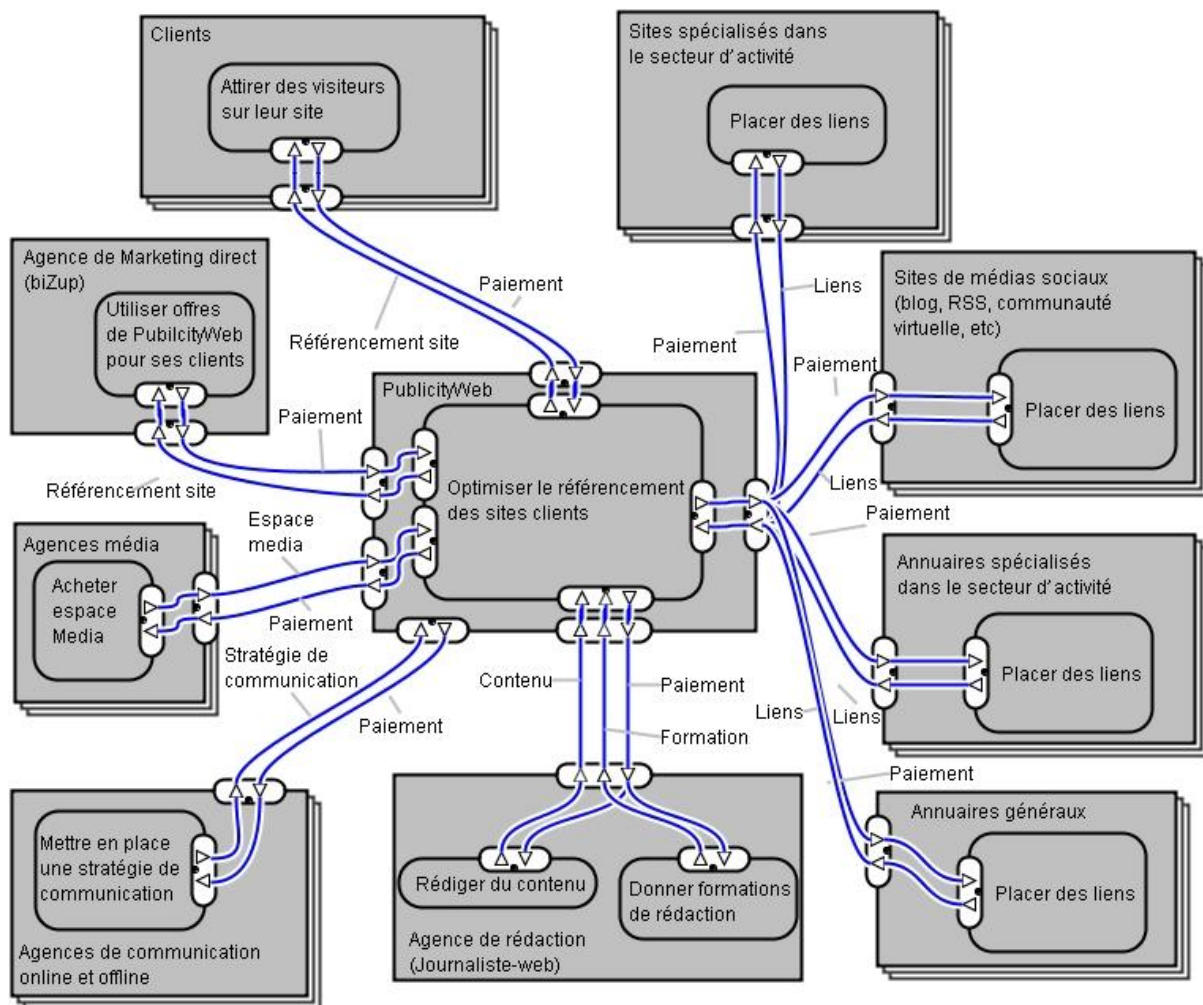


Figure 3.8 - Modélisation de PublicityWeb avec le formalisme de Gordijn et Akkermans

A partir de cette modélisation, nous constatons que PublicityWeb possède différentes sources de revenus mais a également de nombreuses dépenses. Nous avons un ensemble de clients qui s'adressent à PublicityWeb pour le référencement de leur site en contrepartie d'un paiement. Pour offrir cette prestation, cette société fait appel à de nombreux acteurs qui lui rendent des services contre une rémunération :

- Journaliste-web qui rédige du contenu pour améliorer la qualité des sites des clients de PublicityWeb et qui leur donne également des formations pour la rédaction de contenus.
- Les agences de communication online et offline qui mettent en place des stratégies de communication pour les clients de PublicityWeb.
- Les agences média qui achètent des espaces média pour permettre aux clients de PublicityWeb de faire de la publicité.
- Les annuaires généraux, les annuaires spécialisés, les sites de médias sociaux et les sites spécialisés qui permettent à PublicityWeb d'y référencer les sites de leurs clients

Nous observons également que PublicityWeb génère des revenus en offrant ses services à biZup pour compléter son offre.

3.2. Comparateur de prix : Analyse de LeGuide.com

3.2.1. Présentation de l'entreprise

Nous avons décidé de baser notre étude sur la société **LeGuide.com** (<http://www.leguide.com>) qui est un comparateur de prix généraliste.

Cette société a été créée en 1998 dans le but d'aider les internautes à effectuer leurs achats sur Internet au meilleur rapport qualité / prix mais également pour permettre aux entreprises d'e-commerce de développer leur activité. Son choix se justifie par le fait que c'est le premier éditeur français indépendant de moteurs de recherche shopping, comparateur de prix et guide d'achat. La société LeGuide.com S.A. est cotée sur le marché Alternext d'Euronext Paris depuis juin 2006. Elle est présente dans quatorze pays européens (France, Belgique, Luxembourg, Suisse, Allemagne, Autriche, Royaume-Uni, Irlande, Espagne, Italie, Pays-Bas, Suède, Danemark et Pologne) et à travers neuf langues (le français, l'anglais, l'allemand, l'espagnol, l'italien, le néerlandais, le suédois, le danois et le polonais). Cette société emploie 93 personnes de treize nationalités différentes qui sont basées à Paris et à Berlin.

Les clients de LeGuide.com sont les e-commerçants souhaitant référencer leurs produits. Nous verrons par la suite les services qu'il propose à ses clients, c'est-à-dire les vendeurs.

En ce qui concerne les acheteurs, LeGuide.com est très simple à utiliser pour comparer des prix même pour un novice. De plus, cette société est indépendante et peut donc donner des avis sur les produits et les marchands objectivement. Ce site est plus qu'un simple comparateur de prix, il propose aux acheteurs plusieurs services (LeGuide.com 2009) :

- Une sélection des meilleures offres promotionnelles sur le web
- Une newsletter envoyée chaque semaine à tous les abonnés contenant une sélection des meilleures offres sur Internet
- Une shopping list dans laquelle chaque client peut enregistrer les offres intéressantes qu'il a repérées
- Une notation des meilleurs sites marchands
- Un forum permettant aux clients de communiquer entre eux pour donner leurs avis sur certains produits ou commerçants
- Des conseils et des réponses aux questions fréquentes concernant l'e-commerce
- Un service gratuit de médiation pour régler les conflits entre consommateurs et commerçants

Voici quelques chiffres concernant LeGuide.com (LeGuide.com 2009) :

- 46,4 millions de pages vues par mois (Janvier 2008)
- 10 millions de visiteurs uniques par mois (Janvier 2008)
- 497 277 abonnés à la lettre d'informations
- Plus de 45 000 marchands et plus de 135 millions de produits référencés sur les sites européens
- 92 875 messages d'expériences d'achat sur le Consoforum

La figure ci-dessous (Figure 3.9) nous montre la présence de LeGuide.com en Europe :



Figure 3.9 - Présence de LeGuide.com en Europe (LeGuide.com 2009)

3.2.2. E-Business Model Schematic

Nous allons maintenant modéliser le modèle d'e-business de LeGuide.com en utilisant l'e-Business Model Schematic de Weill et Vitale pour avoir un aperçu de sa position de marché, des différents acteurs de cette entreprise, ainsi que des flux d'argent, de produits et d'informations circulant entre eux. La modélisation de LeGuide.com peut se représenter par le schéma ci-dessous (Figure 3.10).

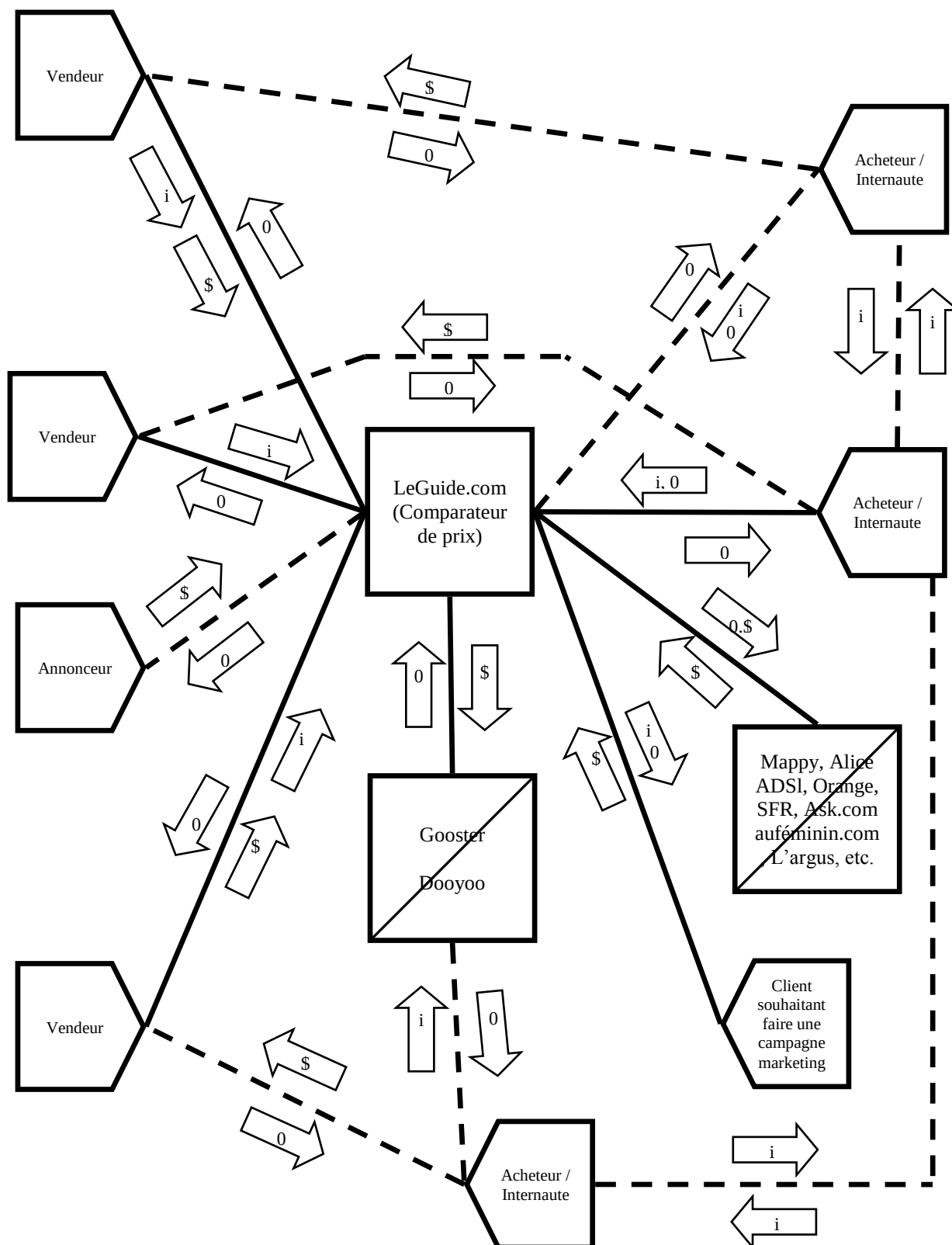


Figure 3.10 - Modélisation de LeGuide.com avec le formalisme de Weill et Vitale

DESCRIPTION DU SCHEMA

Nous avons un ensemble de vendeurs qui sont les entreprises d'e-commerce et un ensemble d'acheteurs qui sont les internautes désirant trouver des produits à moindre coût. Les vendeurs soumettent toutes leurs offres concernant leurs produits à LeGuide.com et à travers ce comparateur de prix, les clients représentés par les acheteurs ont accès à toutes ces offres. Ils peuvent ensuite les comparer et choisir la plus intéressante.

LeGuide.com joue donc un rôle d'intermédiaire entre les vendeurs et les acheteurs. Il y a donc un flux de produits entre le comparateur de prix et les acheteurs. Ce flux correspond bien entendu aux différentes offres des sites d'e-commerce. De plus, il existe également un flux d'informations contraire qui indique que l'acheteur fournit des informations à LeGuide.com quand il crée un compte pour devenir membre. Par ailleurs, on observe un dernier flux de produits allant du client au comparateur et représentant le CPC lorsqu'un client clique sur un lien pour que le comparateur puisse être rémunéré par le vendeur à qui appartient le lien.

Il existe également un type de client particulier ; LeGuide.com loue ses adresses opt-in à ceux qui souhaitent mettre en place une campagne de communication par e-mail auprès de ses abonnés. Il y a donc un flux d'argent qui représente ce que le client paye à LeGuide.com pour obtenir les adresses opt-in (flux de produits).

Il existe également des flux entre les vendeurs et le comparateur de prix. Tout d'abord un flux d'argent va du vendeur au comparateur et signifie que ce dernier est rémunéré par le vendeur en contrepartie du service rendu, c'est-à-dire l'indexation de toutes ses offres (flux de produits). Mais nous observons aussi qu'il existe des vendeurs pour lesquels il n'y a pas de flux d'argent allant vers le comparateur de prix car celui-ci propose également une indexation gratuite mais avec beaucoup moins d'avantages que si elle était payante comme nous le verrons par la suite. On note également un flux de produits allant du comparateur au vendeur qui représente le service que rend le comparateur à ce dernier, c'est-à-dire l'indexation de ses produits. Il existe aussi un flux d'informations allant du vendeur au comparateur de prix qui indique que le vendeur fournit des informations à LeGuide.com quand il crée un compte pour demander le référencement de ses produits.

Nous notons qu'il y a également des flux entre l'acheteur et le vendeur. En effet, nous pouvons voir un flux d'argent allant de l'acheteur au vendeur représentant le prix du produit que l'acheteur vient d'acquérir et un flux de produits allant du vendeur vers l'acheteur représentant le produit en question.

Finalement il y a des flux d'informations entre les acheteurs qui correspondent aux messages qu'ils s'échangent à propos des produits et des marchands sur le forum de LeGuide.com.

Nous remarquons également que Leguide.com a un certain nombre de partenaires. Tout d'abord Gooster qui est un moteur de comparaison de prix et permet à LeGuide.com de renforcer sa technologie de recherche tout comme son implantation en Europe. En ce qui concerne les flux entre ces deux acteurs, Leguide.com a racheté Gooster (flux d'argent) pour sa technologie (flux de produits) et en particulier pour ses solutions de comparaison de détails techniques des produits par exemple.

Il en est de même pour le comparateur Dooyoo, acheté afin de consolider la présence de LeGuide.com sur les marchés allemands, britanniques et espagnols et ainsi atteindre l'objectif annoncé de devenir un des acteurs majeurs des guides shopping en Europe dès 2010.

Nous avons décidé de représenter Gooster et Dooyoo sur le schéma comme des partenaires bien qu'ils appartiennent à LeGuide.com car ce sont néanmoins des comparateurs de prix utilisés par les internautes avec une technologie différente de celle de LeGuide.com. LeGuide.com possède également un partenariat avec Mappy qui est un leader des services

géolocalisés. Le comparateur de prix fournit à Mappy ses services de comparaison de prix en mettant à sa disposition sa technologie et ses bases de données géolocalisées (flux de produits). Comme le montre la figure ci-dessous (Figure 3.11), le comparateur de prix LeGuide.com est intégré dans le site de Mappy avec une interface remodelée pour qu'elle s'adapte parfaitement à l'interface de Mappy. En contrepartie Mappy rémunère LeGuide.com (flux d'argent). Nous pouvons également noter que LeGuide.com rétribue Mappy au coût par clic.

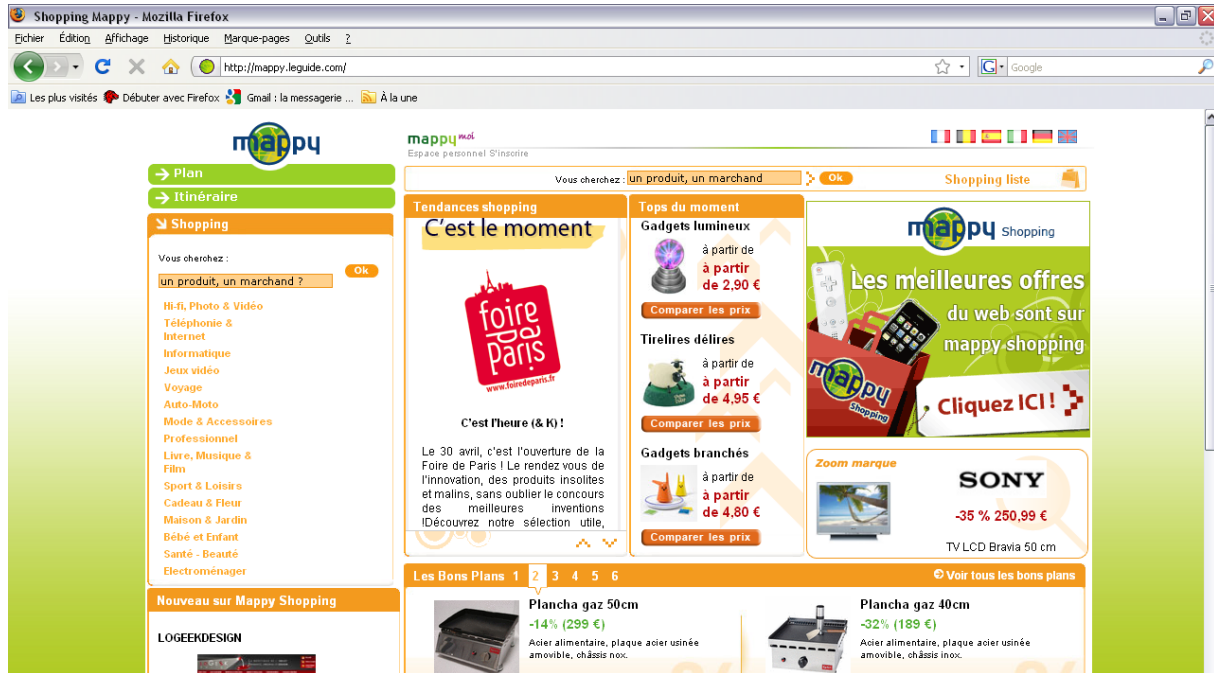


Figure 3.11 - Intégration de la technologie de LeGuide.com dans le site Mappy

Il en est de même pour son partenariat avec Orange (Figure 3.12), Alice ADSL, SFR, au féminin.com, L'argus, etc.

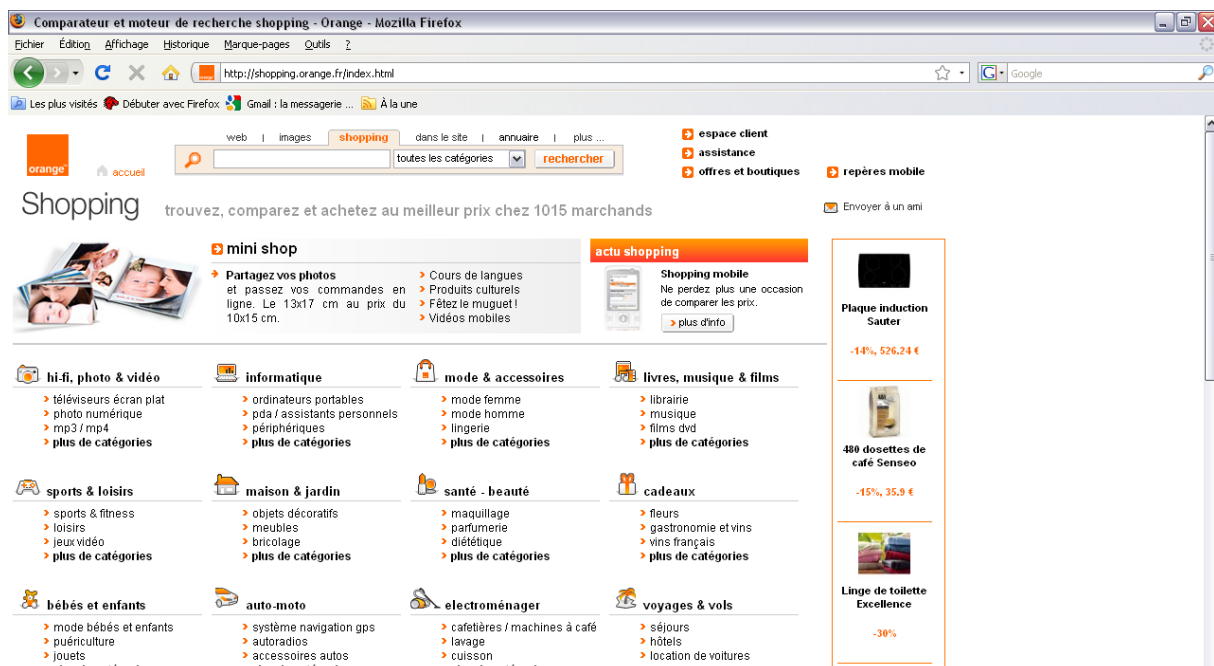


Figure 3.12 - Intégration de la technologie de LeGuide.com dans le site Orange

En ce qui concerne le partenariat avec le moteur de recherche Ask.com, l'accord est basé sur un partage des revenus. C'est pourquoi il y a un flux d'argent dans les deux sens entre eux. En effet, Ask.com affiche des liens marchands dans ses pages de réponses, comme le montre l'encadré rouge de la figure ci-dessous (Figure 3.13), et renvoie l'internaute sur LeGuide.com lorsque celui-ci clique sur le lien pour terminer sa recherche et trouver le marchand le moins cher.

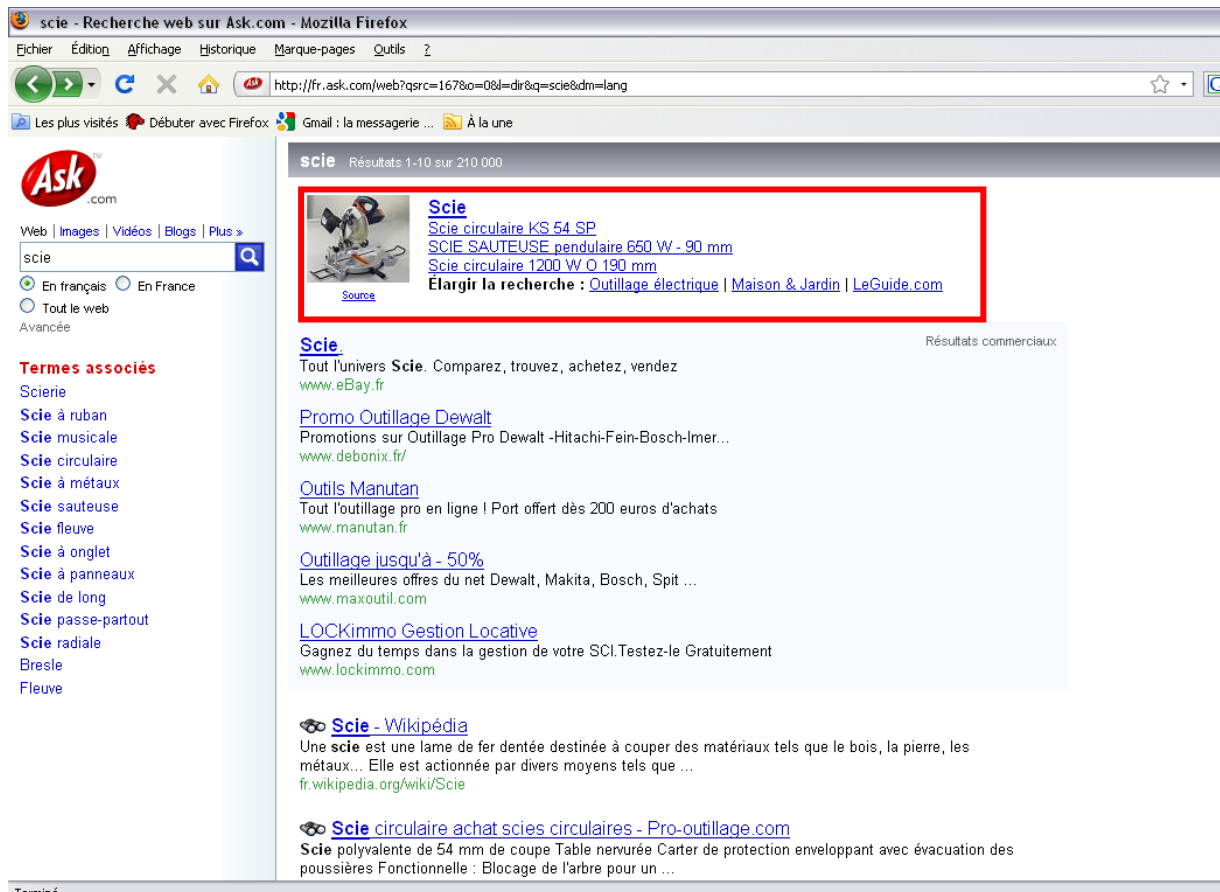


Figure 3.13 - Liens marchands du site Ask renvoyant vers LeGuide.com

LeGuide.com propose un espace publicitaire sur son site sous la forme d'un bandeau animé. Ce comparateur de prix a donc des relations avec des annonceurs désirant faire de la publicité sur le site de celui-ci (flux de produits) en contrepartie d'une rémunération (flux d'argent).

En ce qui concerne les relations entre les vendeurs et LeGuide.com, celles-ci sont primaires c'est-à-dire que le comparateur de prix obtient une grande quantité d'informations sur les vendeurs lors de leur inscription.

Pour ce qui est de la relation entre les acheteurs et le comparateur de prix celle-ci peut être soit primaire si l'acheteur décide d'ouvrir un compte auprès de LeGuide.com et de bénéficier ainsi de différents avantages, soit électronique si l'acheteur décide juste de faire une recherche pour comparer des prix.

La relation entre les acheteurs et les vendeurs est plutôt électronique car les acheteurs commandent leur produit via Internet tout comme la relation entre les clients qui communiquent entre eux via le forum de LeGuide.com

POSITION DE MARCHE

Nous allons maintenant partir de ce schéma pour essayer de comprendre la position de marché occupée par cette société et analyser en détails l'e-business initiative de Weill et Vitale. D'après cette représentation que nous venons de faire de l'e-business Model de LeGuide.com, parmi les huit e-business Models Atomiques, son modèle correspondrait à Intermediary.

Le modèle Intermediary correspond à *"un intermédiaire qui met en relation des acheteurs et des vendeurs et génère des revenus sur base des transactions qui ont lieu entre ces derniers. Les acheteurs et les vendeurs voient en l'intermédiaire l'intérêt d'une diminution des coûts de recherche et de transaction. L'intermédiaire, quant à lui, a la motivation d'attirer plus d'utilisateurs pour étendre son éventail de services et ainsi la valeur totale qu'il ajoute au processus de transaction."* (LIBOIS 2005) Il semble donc bien qu'un comparateur de prix soit basé sur ce modèle car les vendeurs sont les sites d'e-commerce, les acheteurs sont les internautes et entre ces entités il y a le comparateur de prix qui contient les offres des vendeurs et les met à disposition des acheteurs.

Nous avons vu au chapitre 2 qu'il existe six types d'intermédiaires. D'après les définitions de ceux-ci, nous pouvons dire que LeGuide.com correspond au type d'intermédiaire « Shopping agents », c'est-à-dire un robot qui parcourt tout l'Internet et regarde les meilleures offres pour un produit recherché par un client. L'information est alors rapportée au client sous une forme permettant une comparaison facile et immédiate des offres.

Pour ce qui est de l'objectif stratégique de ce modèle, l'entreprise cherche à générer des revenus sur base des mises en relation entre les vendeurs et les acheteurs quand ces derniers cliquent sur un produit les renvoyant sur le site du vendeur. Le but est donc d'attirer le plus d'utilisateurs possible pour augmenter le chiffre d'affaires.

La proposition de valeur d'un tel modèle est de diminuer les coûts de recherche et de transaction entre les acheteurs et les vendeurs. C'est justement le cas ici, l'acheteur n'a pas besoin de perdre des heures pour chercher la meilleure offre sur des dizaines de sites, il l'obtient en quelques secondes grâce à Leguide.com.

Avec ce modèle, nous remarquons que l'entreprise comme le montre le tableau sur le propriétaire des relations, des données et des transactions (Tableau 2.1), possède la relation client et les données des clients mais pas les transactions car celles-ci s'effectuent directement entre les vendeurs et les acheteurs.

Dans une moindre mesure, Nous pourrions dire que Leguide.com est en partie basé sur le modèle « Virtual Community ». *"Ce modèle insiste sur la fonction fondamentale d'Internet : la communication entre pairs. Une fois établie, une communauté virtuelle est moins susceptible d'être sujette à la compétition par imitation que les autres Business Models atomiques. Les entreprises ont rapidement compris la valeur potentielle d'un "sens de la communauté" comme moyen d'améliorer leur e-business. Beaucoup de sites commerciaux, bien que basés principalement sur la vente de biens et services permettent également à leur clients de communiquer entre eux directement ou non."* (LIBOIS 2005) Nous sommes bien dans ce cas de figure avec Leguide.com qui dispose d'un forum permettant à ses membres de communiquer entre eux et de donner leurs avis sur les produits et les marchands. Ce modèle permet aussi de mieux contrôler la relation avec les clients.

L'objectif de ce forum est de créer un sens de la communauté et ainsi de laisser la possibilité aux membres de s'exprimer. De plus, certains marchands participent aux débats ce qui permet aux membres d'avoir des échanges avec eux en cas de problème.

La proposition de valeur d'un tel modèle est d'offrir aux membres l'opportunité de communiquer entre eux sur divers thèmes et de plus ce lieu d'échange est gratuit.

En regardant le tableau des conflits possibles (Tableau 2.2) entre les différents modèles, nous constatons que le modèle « Intermediary » et le modèle « Virtual Community » sont neutres, il n'existe donc aucun problème ni inconvénient de les associer.

FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES

Nous allons reprendre les principaux facteurs critiques de succès d'un Intermediary vus au chapitre 2, et voir comment ils s'appliquent à LeGuide.com :

- avoir un nombre important de clients pour couvrir les coûts fixes liés aux business et à l'infrastructure exigée. Pour attirer de plus en plus de clients, LeGuide.com a mis en place un grand nombre de partenariats auxquels il fournit sa technologie. De plus, LeGuide.com s'est étendu dans une grande partie de l'Europe avec des sites en plusieurs langues pour attirer des clients étrangers. Finalement, cette société a racheté d'autres technologies comme les comparateurs de prix Gooster et Dooyoo pour étendre encore un peu plus son marché.
- développer et adapter l'infrastructure en fonction de la demande. Comme dit précédemment, LeGuide.com a créé de nouveaux sites en Europe et a acheté des technologies pour satisfaire au mieux les attentes de ses clients.
- maîtriser la relation et les données client. LeGuide.com propose à ses clients (acheteurs et vendeurs) la possibilité de créer un compte et donc à partir de là il est en mesure de tenir à jour une base de données les concernant avec leurs profils. Cela permet de personnaliser les offres en fonction des besoins des clients.

3.2.3. E-Business Model Ontology

a) L'innovation produit

PROPOSITION DE VALEUR

Nous commençons par étudier la proposition de valeur de LeGuide.com, c'est-à-dire que nous allons détailler les services qu'offre cette entreprise aux vendeurs et nous parlerons aussi des services offerts aux acheteurs. Pour chacun de ces services, nous allons donner une description de celui-ci et sa raison d'être, le niveau de valeur du produit et son niveau de prix. En ce qui concerne le niveau de prix des services offerts aux vendeurs, nous ne pouvons pas le connaître car aucun prix n'est mentionné sur le site de LeGuide.com. Nous avons seulement trouvé les prix du CPC en fonction des catégories.

Services offerts aux vendeurs

LeGuide.com offre deux modèles de référencement, l'un est gratuit et l'autre est dit prioritaire. Ce dernier est donc payant mais permet aux vendeurs d'avoir plus de services comme le montre le tableau ci-dessous (Tableau 3.2). Voici la liste des services offerts aux vendeurs :

- Référencement gratuit
- Référencement prioritaire
 - o Affichage des produits dans le guide shopping LeGuide.com et dans le réseau de tous ses sites partenaires
 - o Affichage du logo
 - o Mise en avant des meilleures offres des vendeurs dans les espaces promotionnels de LeGuide.com

- Publication des meilleures offres des vendeurs dans la Newsletter hebdomadaire « Bons Plans »
- Possibilité de réserver une Newsletter dédiée

Vos avantages selon le référencement choisi		Référencement Prioritaire	Référencement Gratuit
Affichage prioritaire de vos produits		✓	✗
Présence de vos produits	LeGuide.com	✓	✗
	LeGuide.net	✓	✓
	webmarchand.com	✓	✓
Présence de votre site dans les annuaires. Validation éditoriale préalable pour l'annuaire de www.LeGuide.com	LeGuide.com	✓	✓
	webmarchand.com	✓	✓
Présence de vos produits chez notre réseau de partenaires		✓	✗
Affichage de votre logo à côté de vos produits		✓	✗
Présence de vos meilleures offres dans l'espace Bons Plans		✓	✗
Sélection de vos meilleures affaires dans la newsletter envoyée à nos 519 283 membres		✓	✗
Accès aux Newsletters dédiées envoyées à nos 519 283 membres		✓	✗
Format du fichier de votre catalogue produits		CSV, XML, TXT	CSV, XML, TXT
Gestion, suivi et optimisation de votre compte		Chargé de clientèle dédié, équipes rédactionnelle et technique	Contact par mail avec l'équipe technique
Modes de paiement		CB, Prélèvement automatique, Virement, Chèque	-

Tableau 3.2 - Comparatif des 2 types de référencement (LeGuide.com 2009)

Après avoir présenté le référencement gratuit, nous exposerons la liste des services offerts par le référencement prioritaire.

Référencement gratuit

- Référencement gratuit : ouvert à tous les marchands respectant la charte de référencement et ceci sans limite de durée. Le référencement gratuit comprend l'intégration de la fiche descriptive du site du marchand et l'intégration de ses produits dans l'annuaire de l'e-commerce Webmarchand.com, dans les moteurs de shopping LeGuide.net et Gooster.com et sur certains sites partenaires.

La raison d'être de ce service est que les clients satisfaits du référencement gratuit, se dirigent très souvent par la suite vers le référencement prioritaire et donc payant pour avoir plus de services et de meilleure qualité.

En ce qui concerne le niveau de valeur de cette offre, nous pouvons la classer dans le niveau « moi aussi » (me-too) qui correspond à une valeur de même niveau que la concurrence. En effet, LeGuide.com propose ce service comme la plupart des autres comparateurs de prix.

Le niveau de prix de ce service se retrouve quant à lui dans la classe « gratuit ».

Référencement prioritaire

- Affichage des produits dans le guide shopping LeGuide.com et dans le réseau de tous ses sites partenaires

Ce service donne un avantage considérable aux vendeurs puisque les offres de ceux-ci apparaissent sur un grand nombre de sites très visités qui sont partenaires de LeGuide.com. Ceux-ci reçoivent donc un trafic beaucoup plus vaste.

Ici, nous pouvons dire que le niveau de valeur de ce service est « moi aussi » bien que tous les comparateurs ne possèdent pas un réseau de partenaires.

- Affichage du logo : cela permet aux entreprises d'avoir une meilleure visibilité et d'augmenter la notoriété du site des vendeurs.

Le niveau de valeur de ce service est « moi aussi ».

- Mise en avant des meilleures offres des vendeurs dans les espaces promotionnels de LeGuide.com

Ceci permet aux vendeurs d'avoir des espaces privilégiés pour afficher leurs offres du moment et donc d'attirer plus de clients sur leur site car la plupart des acheteurs sont attirés par les offres promotionnelles.

Le niveau de valeur de ce service est « moi aussi ».

- Publication des meilleures offres des vendeurs dans la Newsletter hebdomadaire « Bons Plans », diffusée auprès de plus de 480 000 abonnés

Ce service est intéressant car il y a de très nombreux acheteurs potentiels qui vont recevoir par e-mail les offres des vendeurs.

Le niveau de valeur de ce service est « moi aussi ».

- Possibilité de réserver une Newsletter dédiée

Ce service permet aux vendeurs de faire énormément de publicité pour leur marque et leur entreprise et ainsi d'attirer un grand nombre de membres qui se transformeront peut-être en clients pour les vendeurs.

Le niveau de valeur de ce service est « moi aussi ».

Services offerts aux acheteurs

Les services offerts aux acheteurs sont :

- Les bons plans
- La newsletter
- L'espace médiation
- Le forum conso
- Mes produits préférés
- L'info Conso
- Les avis produits

Nous allons maintenant présenter chacun de ces produits en détails :

- Les bons plans : LeGuide.com envoie les meilleures offres promotionnelles du moment à ses membres sur leurs boîtes e-mails. De plus, certaines réductions leur sont réservées comme des stocks limités ou des coupons de réductions. (LeGuide.com 2009)

Pour ce qui est de la raison d'être du service, c'est de permettre aux membres de faire encore de meilleures affaires sur l'achat de certains produits

On pourrait classer le niveau de valeur de ce service dans « moi aussi ». Concernant le niveau de prix de ce service et des suivants, nous ne possédons pas l'information.

- La newsletter : Les membres de LeGuide.com reçoivent chaque semaine toutes les bonnes affaires, des coupons de réduction ainsi que l'actualité des nouveaux commerçants. (LeGuide.com 2009)

La raison d'être du service est de permettre aux membres de recevoir prioritairement et directement par e-mail tous les bons plans du moment.

Le niveau de valeur de ce service est « moi aussi ».

- L'espace médiation : LeGuide.com propose aux acheteurs un espace de médiation où l'équipe intervient pour régler les conflits avec les vendeurs en cas de problèmes. (LeGuide.com 2009)

Ce service est très intéressant pour les acheteurs puisqu'il leur donne une garantie supplémentaire en cas de différend avec les vendeurs en sachant que LeGuide.com interviendra pour régler le conflit.

Nous pourrions classer le niveau de valeur de ce service dans « innovation ».

- Le forum conso : Ce forum permet aux acheteurs de communiquer entre eux et ainsi de transmettre leurs expériences ainsi que leurs avis sur les produits et les commerçants. Ces derniers peuvent également prendre part à la discussion. (LeGuide.com 2009)

Ce service est très intéressant car il permet aux acheteurs de se faire une idée sur la fiabilité des sites d'e-commerce et sur la qualité de leurs produits. De plus, tous les membres peuvent échanger leurs avis et leurs idées.

Le niveau de valeur de ce service est « moi aussi ».

- Mes produits préférés : Ce service permet aux membres de pouvoir stocker certains produits sur leur compte au cas où ils seraient encore indécis pour l'acheter et ensuite les consulter n'importe quand et n'importe où. Ils ont également la possibilité d'envoyer la fiche d'un produit à leurs amis.

Le niveau de valeur de ce service est « moi aussi ».

- L'info Conso : Ce service propose aux membres les 10 règles d'or de l'achat en ligne, et les informations juridiques en cas de problème.

Il est utile de rassurer les membres en leur donnant des conseils pratiques pour leur éviter des surprises après leurs achats en ligne.

Le niveau de valeur de ce service est « moi aussi ».

- Les avis Produits : Il existe une rubrique où les clients déposent leurs avis sur certains produits qu'ils soient positifs ou négatifs pour ainsi guider les futurs acheteurs. (LeGuide.com 2009)

Ce service est intéressant pour les internautes qui hésitent au moment de l'achat d'un produit car ils ne connaissent pas sa qualité. Cela leur permet ainsi d'être rassurés et d'avoir un certain nombre de feedbacks sur la valeur et la qualité des produits.

Le niveau de valeur de ce service est « moi aussi ».

Nous pouvons classer LeGuide.com dans le niveau de valeur « imitation novatrice » pour ses services rendus car en plus d'être un simple comparateur de prix, c'est un véritable guide d'achat.

b) La relation client

CLIENTS CIBLES

La solution de référencement offerte par LeGuide.com s'adresse à des entreprises d'e-commerce souhaitant vendre leurs produits sur Internet en les référençant dans un comparateur de prix pour attirer plus de clients. C'est donc une clientèle uniquement business. Pour être client (vendeur) chez LeGuide.com une entreprise doit respecter certains critères (LeGuide.com 2009) :

- Elle doit utiliser un système de commande en ligne pour la vente des produits ou des services.
- Elle doit proposer soit le paiement à la livraison contre remboursement, soit le paiement en ligne
- Elle doit indiquer des informations légales (adresse, contact, n° du registre du commerce, etc.) conformément à la LCEN (Loi pour la Confiance dans l'Economie Numérique)
- Elle doit proposer des prix TTC
- Elle doit fournir son site dans au moins une des langues suivantes : français, anglais, allemand, espagnol, italien, néerlandais, polonais, suédois ou danois.

En ce qui concerne les acheteurs, LeGuide.com s'adresse à tous les internautes souhaitant acheter des produits au meilleur prix.

La segmentation de ce marché est tout d'abord géographique car en fonction de la localisation des vendeurs ceux-ci sont référencés dans les sites de LeGuide.com correspondants à leur langue. Ensuite, nous pouvons dire que la clientèle est segmentée en fonction du type de référencement qu'elle désire, soit gratuit soit prioritaire.

CANAL DE DISTRIBUTION

Pour entrer en communication avec ses clients, LeGuide.com utilise ses nombreux sites Internet. Il y a tout d'abord le site principal LeGuide.com qui est le guide d'achat en ligne et contient un annuaire, un moteur de recherche et un comparateur de prix. Sur le site de LeGuide.com nous pouvons trouver diverses informations comme une présentation des différents services proposés aussi bien aux vendeurs qu'aux acheteurs, une présentation de la société, de l'équipe, un ensemble de revues de presse parlant de LeGuide.com, une page de contact. Il existe un « espace marchands » permettant aux marchands de s'inscrire pour avoir accès aux services de LeGuide.com ainsi qu'un « espace membres » pour les acheteurs.

De plus, il y a les annuaires d'e-commerce contenant des fiches descriptives des e-commerçants où l'on peut faire des recherches par noms d'e-commerçants, catégorie de produit et pays de livraison (Français : www.webmarchand.com, Anglais : www.pricesavvy.co.uk, Allemand, Espagnol, Italien, Polonais, Néerlandais, Suédois, Danois).

Ensuite, il y a les moteurs de recherche dédiés au shopping permettant de faire des recherches par mot-clé, catégorie de produit et fourchette de prix (Français : www.leguide.net, Anglais : www.antag.co.uk, Allemand, Espagnol, Italien, Polonais, Néerlandais, Suédois, Danois).

A cela viennent finalement s'ajouter tous les sites de Gooster qui est la dernière génération de comparateur (Français : www.gooster.fr, Anglais : www.gooster.co.uk, Allemand, Espagnol, Italien, Polonais, Néerlandais, Suédois, Danois).

Tous ces sites permettent à LeGuide.com d'être très connu en Europe. Ils recouvrent donc d'une part la phase « awareness » et « evaluation » du cycle d'achat du client car ces sites font la promotion auprès des vendeurs des différents services qu'ils offrent en les présentant. De plus, les annuaires et les comparateurs de prix proposent un référencement gratuit pour tester l'offre. D'autre part, ces sites contiennent une rubrique permettant à des vendeurs de s'inscrire pour soumettre leur catalogue de produits donc cela recouvre la phase « purchase » du cycle d'achat. En ce qui concerne la phase « after sales », les vendeurs peuvent se connecter à leur compte sur l'un de ces sites et ainsi signaler à l'équipe de LeGuide.com les problèmes rencontrés.

Le tableau (Tableau 3.3) ci-dessous nous montre la matrice des canaux de distribution de LeGuide.com. Dans celle-ci, nous observons les différents canaux que l'on vient de présenter ainsi que la Newsletter, les communiqués de presse et les partenaires que nous présenterons par la suite et ce qu'ils apportent dans le cycle d'achat du client.

Canaux	Prise de conscience	Evaluation	Achat	Après-vente
LeGuide.com	Site vitrine, Publicité	Information sur les services	Référencement des produits	Suivi, mise à jour des infos produits
Annuaire (webmarchand.com,...)	Publicité	Information sur les services, référencement gratuit	Référencement des commerçants	
Comparateurs de prix (leguide.net,...)	Publicité	Information sur les services, référencement gratuit	Référencement des produits	
Gooster, Dooyoo	Publicité	Information sur les services	Référencement des produits	
Newsletter	Publicité, fidélisation	Information sur les produits et les commerçants		
Communiqués de presse	Publicité			
Partenaires	Publicité			

Tableau 3.3 - Matrice des canaux de distribution de LeGuide.com

RELATION CLIENT

Nous pouvons dire tout d'abord que LeGuide.com cherche à acquérir de nouveaux clients. Pour cela ce comparateur joue sur son image de marque et la confiance du client car, comme nous le verrons par la suite, LeGuide.com est numéro un des éditeurs de guides shopping en France, numéro deux en Espagne et numéro quatre en Europe. De plus, il a poursuivi son ouverture vers les marchés clés en Europe ; il est présent dans quatorze pays européens et en neuf langues.

Nous pouvons ajouter dans une moindre mesure que LeGuide.com essaye d'augmenter la rentabilité des clients en proposant dans un premier temps un référencement gratuit qui permet au client de tester ce comparateur et dans un deuxième temps un référencement prioritaire qui offre des avantages plus intéressants ainsi qu'un certains nombres de services supplémentaires.

De plus, LeGuide.com personnalise ses relations avec ses clients car ceux-ci doivent s'inscrire dans un espace client et fournir un certain nombre d'informations. A partir de celles-ci, cette société est en mesure de mieux répondre à leurs exigences.

Finalement, LeGuide.com veut essayer de fidéliser ses clients et donc d'étendre la durée des relations client existantes en misant sur la confiance. En effet, cette société veut montrer à ses clients qu'ils peuvent avoir confiance en elle car elle ne cesse de se développer pour référencer encore mieux leurs produits. Dans ce but, ce comparateur propose une stratégie multi-sites pour éviter que ses clients ne changent de comparateur. Cette stratégie consiste à référencer les articles des clients sur différents portails : l'annuaire de l'e-commerce Webmarchand.com, le moteur de recherche shopping LeGuide.net, le comparateur de produits Gooster.com et le guide d'achat LeGuide.com ainsi que sur les sites partenaires.

c) La gestion de l'infrastructure

CAPACITES ET RESSOURCES

Nous n'allons pas passer en revue toutes les ressources mais seulement les plus importantes. Tout d'abord, nous allons voir les ressources tangibles de LeGuide.com. Cette société possède des bureaux dans deux grandes villes européennes qui sont Paris et Berlin. Ces villes sont très stratégiques pour cette société puisque ce sont des capitales et que par conséquent, elle pourra être connue par un plus grand nombre de personnes.

En ce qui concerne les ressources intangibles, nous pouvons parler de la réputation de ce comparateur de prix qui est très bonne. En effet, LeGuide.com est numéro un des éditeurs de guides shopping en France, numéro deux en Espagne et numéro quatre en Europe (Source Médiamétrie Nielsen/Netratings août 2008, Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume-Uni, Suisse).

Les ressources humaines chez LeGuide.com sont réparties dans différents services : marketing, communication / presse, commercial, rédaction, intégration des bases, administration / ressources humaines et business développement. Il y a actuellement 97 salariés de seize nationalités différents basés à Paris et à Berlin. Grâce à cette variété de nationalités et aux parcours extrêmement diversifiés de son personnel, LeGuide.com est un lieu d'échanges d'expériences et de diversité qui lui permet d'être très performant.

CONFIGURATION DE LA VALEUR

D'après la définition des types de configuration vue au chapitre 2, nous pouvons dire que le réseau de valeur est le type de configuration de l'activité de LeGuide.com ; celui-ci s'applique aux intermédiaires.

Dans une telle configuration, la valeur est créée en mettant en relation des clients avec des acheteurs ce qui correspond bien à la principale activité de LeGuide.com.

De plus, on voit que la médiation joue un rôle important dans ce type de configuration et on remarque que LeGuide.com est le seul guide shopping à offrir un espace de médiation permettant de régler les conflits entre les vendeurs et les acheteurs.

Nous allons utiliser BPMN pour modéliser les différents processus au sein de LeGuide.com.

Les figures ci-dessous représentent respectivement le processus général de référencement chez LeGuide.com, le processus de référencement gratuit et le processus de référencement payant.

La figure (Figure 3.14) nous montre le fonctionnement assez simple d'une demande d'inscription d'un client auprès de LeGuide.com pour référencer son site. Nous observons qu'il y a deux processus « Effectuer un référencement gratuit » et « Effectuer un référencement prioritaire » qui se décomposent en sous-processus que nous allons voir par la suite.

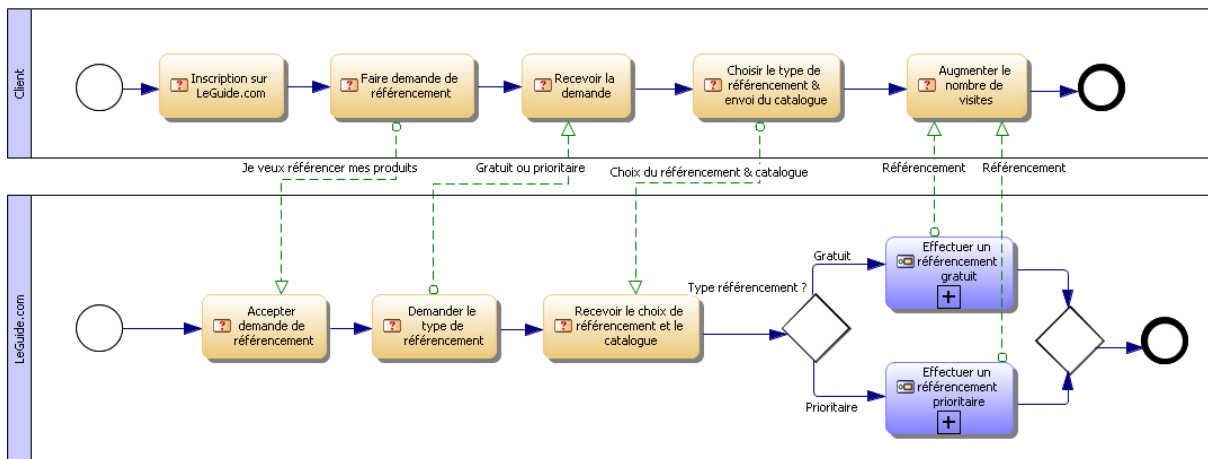


Figure 3.14 - Processus général de référencement chez LeGuide.com

Le processus « Effectuer un référencement gratuit » est représenté par la figure ci-dessous (Figure 3.15). Comme nous l'avons vu, il n'y a pas d'avantage avec le référencement gratuit, c'est pourquoi celui-ci consiste uniquement à parser le fichier du catalogue et à intégrer les produits dans les bases de données des différents sites de LeGuide.com.

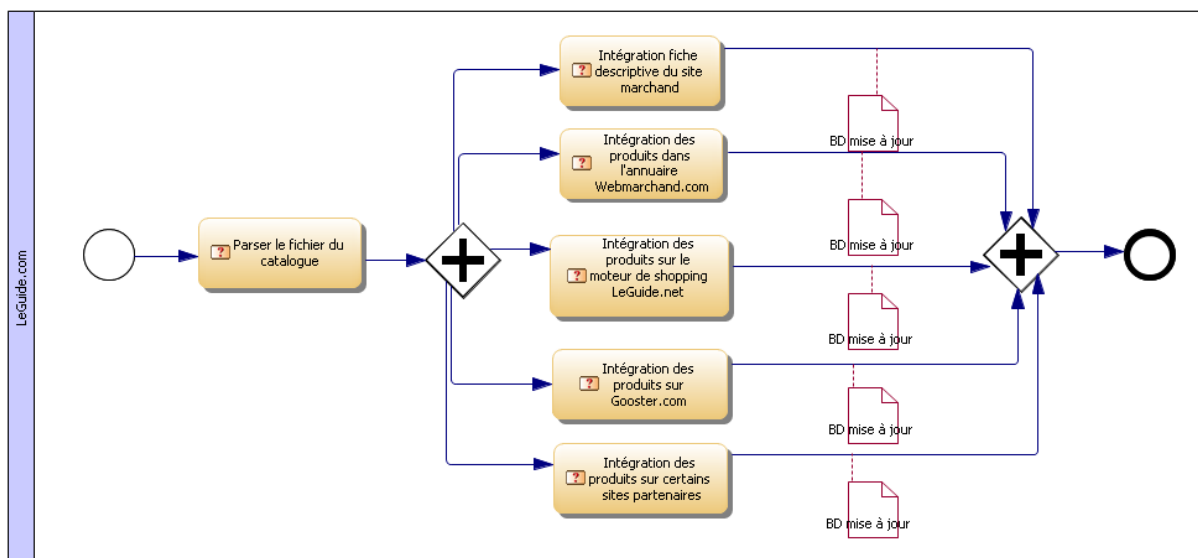


Figure 3.15 - Processus « effectuer un référencement gratuit »

Pour ne pas surcharger le schéma du référencement prioritaire ci-dessous (Figure 3.16), nous n'avons pas réintroduit toutes les tâches du schéma du référencement gratuit ci-dessus que l'on retrouve bien entendu dans le référencement prioritaire. Ici, les produits sont en plus référencés dans le guide de shopping LeGuide.com et dans tous les sites partenaires. De plus, à côté de chacun de ces produits, le logo du commerçant est affiché. Nous observons qu'il y a plusieurs tâches répétitives comme la sélection et la mise en avant des offres promotionnelles, la publication des meilleures offres dans la Newsletter hebdomadaire, la réservation d'une Newsletter dédiée et la tâche de gestion et de suivi permettant de mettre à jour certaines informations sur des produits.

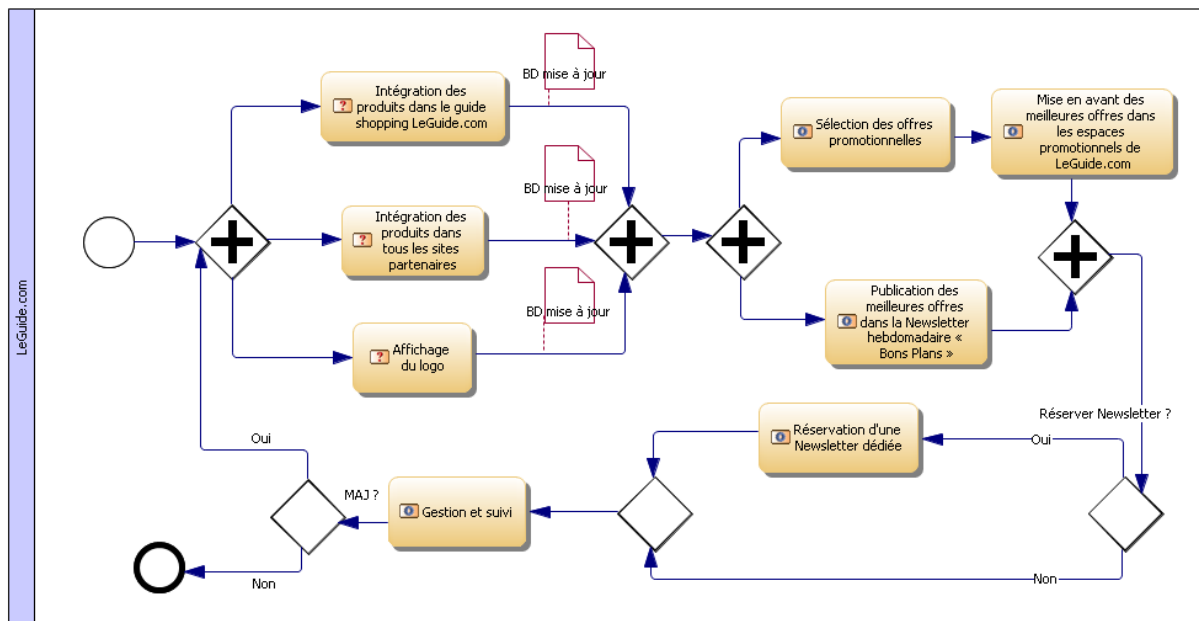


Figure 3.16 - Processus « effectuer un référencement prioritaire »

PARTENARIATS

LeGuide.com est partenaire avec un certain nombre de sites comme Mappy, Orange, Alice ADSL, SFR, Ask, L'Argus Auto, RTL.de, iEspagne, etc. qui utilisent sa technologie et affichent les produits des e-commerçants référencés chez LeGuide.com sur leur propre site. Le degré d'intégration est assez faible tout comme le degré de dépendance car les partenaires ne font qu'utiliser la technologie de LeGuide.com et ne lui fournissent aucun service essentiel à son offre. De plus, LeGuide.com peut trouver assez facilement d'autres partenaires du même type. Dans ce cas, nous pouvons dire qu'il s'agit d'un partenariat où les partenaires ont acquis les ressources de LeGuide.com.

Nous ne parlerons pas ici de Gooster et Dooyoo car ces comparateurs de prix appartiennent désormais à LeGuide.com.

d) Les aspects financiers

MODELE DE REVENU

En ce qui concerne les revenus, nous avons vu dans la présentation des comparateurs de prix qu'ils pouvaient être générés de différentes façons : adhésion payante, intéressement sous forme de commission, paiement au clic, vente d'informations client, vente d'espaces publicitaires et revente de la technologie.

Tout d'abord, nous pouvons dire que LeGuide.com génère des revenus avec ses adresses « opt-in », c'est-à-dire que cette société loue ses adresses à ceux qui souhaitent mettre en place une campagne de communication par e-mail auprès de ses abonnés.

Puis, ce comparateur génère de l'argent grâce à des espaces de publicité. La diffusion de la publicité sur LeGuide.com est gérée par la régie publicitaire Orange Publicité.

Ensuite, ce comparateur gagne de l'argent avec certains de ses partenaires pour lesquels il propose ses services.

Finalement, LeGuide.com applique un système des CPC fixes qui varient selon les catégories des produits et services et selon les pays. Le tableau (Tableau 3.4) ci-dessous (LeGuide.com 2009) montre l'échelle des CPC des quinze univers pour les sites en langues française puis pour les sites européens :

Site en langue allemande	Site en langue anglaise, suédoise ou danoise	Site en langue espagnole
Auto-Moto..... De 0,16 € à 0,22 €	Auto-Moto..... De 0,26 € à 0,35 €	Auto-Moto..... De 0,12 € à 0,16 €
Bébè et Enfant..... De 0,15 € à 0,20 €	Bébè et Enfant..... De 0,24 € à 0,32 €	Bébè et Enfant..... De 0,11 € à 0,14 €
Cadeau et Fleur De 0,18 € à 0,19 €	Cadeau et Fleur De 0,29 € à 0,30 €	Cadeau et Fleur De 0,13 € à 0,14 €
Electroménager De 0,15 € à 0,21 €	Electroménager De 0,24 € à 0,34 €	Electroménager De 0,11 € à 0,15 €
Hi-fi, Photo & Vidéo De 0,15 € à 0,18 €	Hi-fi, Photo & Vidéo De 0,24 € à 0,29 €	Hi-fi, Photo & Vidéo De 0,11 € à 0,13 €
Informatique..... De 0,10 € à 0,21 €	Informatique..... De 0,16 € à 0,34 €	Informatique..... De 0,07 € à 0,15 €
Jeux vidéo De 0,18 € à 0,21 €	Jeux vidéo De 0,29 € à 0,34 €	Jeux vidéo De 0,13 € à 0,15 €
Livres, Musique & Film De 0,10 € à 0,22 €	Livres, Musique & Film De 0,16 € à 0,35 €	Livres, Musique & Film De 0,07 € à 0,16 €
Maison & Jardin..... De 0,08 € à 0,25 €	Maison & Jardin..... De 0,13 € à 0,40 €	Maison & Jardin..... De 0,06 € à 0,18 €
Mode & Accessoires De 0,10 € à 0,20 €	Mode & Accessoires De 0,16 € à 0,32 €	Mode & Accessoires De 0,07 € à 0,14 €
Professionnels..... De 0,13 € à 0,20 €	Professionnels..... De 0,21 € à 0,32 €	Professionnels..... De 0,09 € à 0,14 €
Santé-Beauté De 0,14 € à 0,23 €	Santé-Beauté De 0,22 € à 0,37 €	Santé-Beauté De 0,10 € à 0,17 €
Sport & Loisirs..... De 0,15 € à 0,25 €	Sport & Loisirs..... De 0,24 € à 0,40 €	Sport & Loisirs..... De 0,11 € à 0,18 €
Téléphonie & Internet..... De 0,15 € à 0,17 €	Téléphonie & Internet..... De 0,24 € à 0,27 €	Téléphonie & Internet..... De 0,11 € à 0,12 €
Voyages..... De 0,20 € à 0,35 €	Voyages..... De 0,32 € à 0,56 €	Voyages..... De 0,14 € à 0,25 €

Site en langue italienne	Site en langue néerlandaise	Site en langue polonaise
Auto-Moto..... De 0,11 € à 0,15 €	Auto-Moto..... De 0,14 € à 0,19 €	Auto-Moto..... De 0,08 € à 0,11 €
Bébè et Enfant..... De 0,11 € à 0,14 €	Bébè et Enfant..... De 0,13 € à 0,17 €	Bébè et Enfant..... De 0,08 € à 0,10 €
Cadeau et Fleur De 0,13 € à 0,13 €	Cadeau et Fleur De 0,15 € à 0,16 €	Cadeau et Fleur De 0,09 € à 0,10 €
Electroménager De 0,11 € à 0,15 €	Electroménager De 0,13 € à 0,18 €	Electroménager De 0,08 € à 0,11 €
Hi-fi, Photo & Vidéo De 0,11 € à 0,13 €	Hi-fi, Photo & Vidéo De 0,13 € à 0,15 €	Hi-fi, Photo & Vidéo De 0,08 € à 0,09 €
Informatique..... De 0,07 € à 0,15 €	Informatique..... De 0,09 € à 0,18 €	Informatique..... De 0,05 € à 0,11 €
Jeux vidéo De 0,13 € à 0,15 €	Jeux vidéo De 0,15 € à 0,18 €	Jeux vidéo De 0,09 € à 0,11 €
Livres, Musique & Film De 0,07 € à 0,15 €	Livres, Musique & Film De 0,09 € à 0,19 €	Livres, Musique & Film De 0,05 € à 0,11 €
Maison & Jardin..... De 0,06 € à 0,18 €	Maison & Jardin..... De 0,07 € à 0,21 €	Maison & Jardin..... De 0,04 € à 0,13 €
Mode & Accessoires De 0,07 € à 0,14 €	Mode & Accessoires De 0,09 € à 0,17 €	Mode & Accessoires De 0,05 € à 0,10 €
Professionnels..... De 0,09 € à 0,14 €	Professionnels..... De 0,11 € à 0,17 €	Professionnels..... De 0,07 € à 0,10 €
Santé-Beauté De 0,10 € à 0,16 €	Santé-Beauté De 0,12 € à 0,20 €	Santé-Beauté De 0,07 € à 0,12 €
Sport & Loisirs..... De 0,11 € à 0,18 €	Sport & Loisirs..... De 0,13 € à 0,21 €	Sport & Loisirs..... De 0,08 € à 0,13 €
Téléphonie & Internet..... De 0,11 € à 0,12 €	Téléphonie & Internet..... De 0,13 € à 0,14 €	Téléphonie & Internet..... De 0,08 € à 0,09 €
Voyages..... De 0,14 € à 0,25 €	Voyages..... De 0,17 € à 0,30 €	Voyages..... De 0,10 € à 0,18 €

Tableau 3.4 - Echelle des CPC des 15 univers pour les sites européens (LeGuide.com 2009)

Les tarifs sont les mêmes pour tous les e-commerçants. Il n'est pas possible d'apparaître plus haut dans le classement d'affichage en payant un tarif plus élevé. LeGuide.com n'applique pas de système d'enchères, seule la popularité de l'offre influence son classement. Plus une offre est cliquée, plus elle monte dans l'affichage des résultats.

STRUCTURE DE COUT

Tout d'abord, le salaire des employés représente un coût important pour l'entreprise. Ensuite, cette entreprise a certaines dépenses comme l'achat de nouvelle technologie comme elle l'a fait pour Gooster et Dooyoo. Finalement LeGuide.com rémunère certains de ses partenaires (Mappy, Alice ADSL, etc.) au CPC, comme le montre la modélisation avec e^3 -value ci-dessous (Figure 3.18), lorsqu'un utilisateur vient sur un de leur site et clique sur un produit.

MODELE DE BENEFICE

D'après les graphiques ci-dessous (Figure 3.17), nous voyons que le chiffre d'affaires de cette société ne cesse d'augmenter tout comme le résultat net donc nous pouvons dire que le modèle de bénéfice de LeGuide.com est correct.

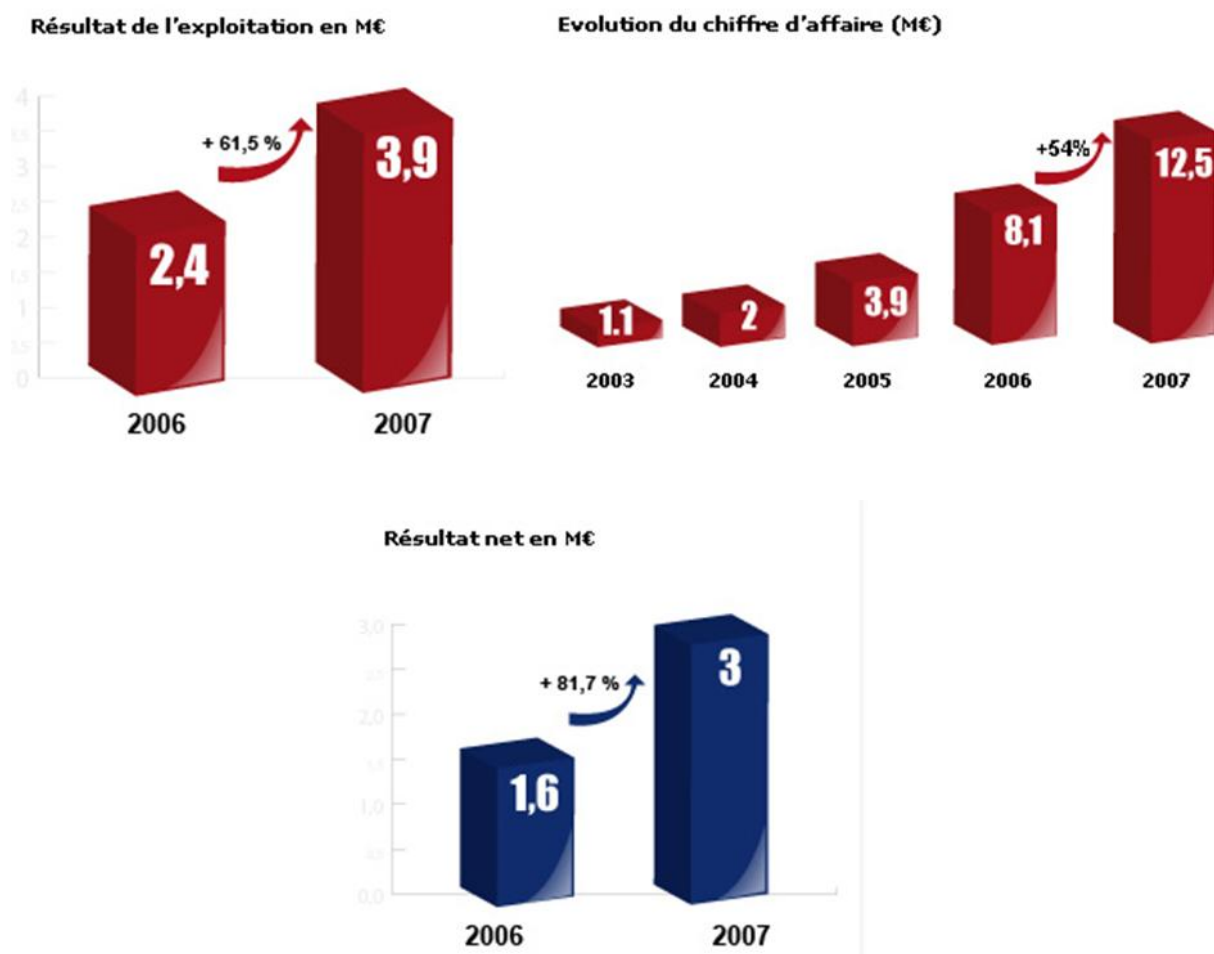


Figure 3.17 - Chiffre d'affaires et Résultat de l'exploitation de LeGuide.com (LeGuide.com 2009)

E³-VALUE ONTOLOGY

En repartant de nos analyses précédentes, voici comment nous pourrions modéliser avec l'e³-value editor, les différents flux et acteurs pour l'entreprise LeGuide.com (Figure 3.18) :

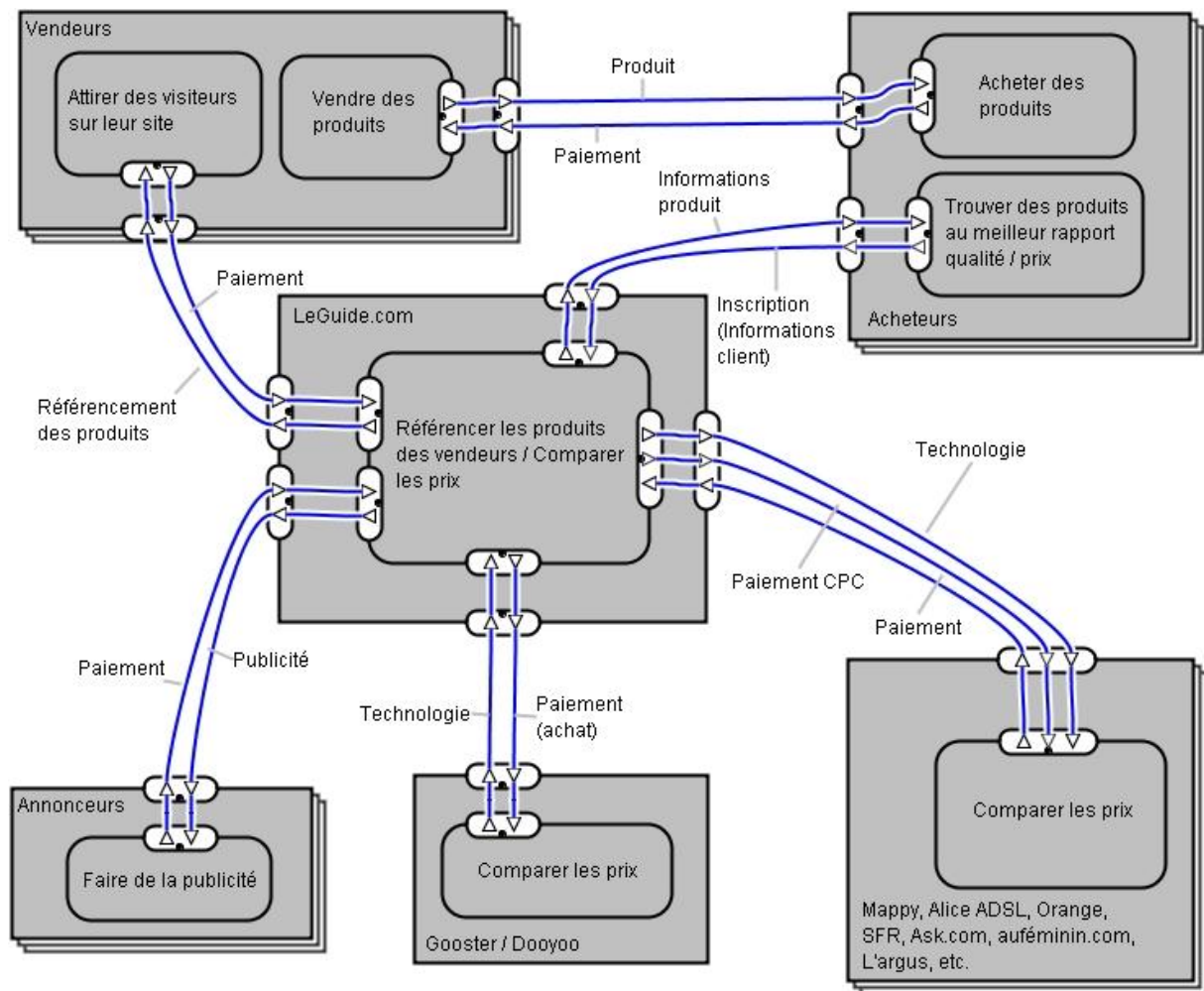


Figure 3.18 - Modélisation de LeGuide.com avec le formalisme de Gordijn et Akkermans

A partir de cette modélisation, nous constatons que LeGuide.com possède différentes sources de revenus et a également de nombreuses dépenses. Nous avons un ensemble de vendeurs qui soumettent leur catalogue à LeGuide.com pour le référencement de leurs produits en contrepartie d'un paiement.

Nous avons représenté l'achat de Gooster et Dooyoo par un flux « paiement ». Ils ont été achetés pour leur technologie avancée et permettre ainsi à LeGuide.com de mieux répondre aux besoins de ses clients à l'aide de ces deux comparateurs de prix très perfectionnés.

Les différents partenaires de LeGuide.com (Mappy, Alice ADSL, etc.) ont acquis la technologie de LeGuide.com en échange d'un paiement. Mais ceux-ci sont rémunérés par LeGuide.com grâce au CPC lorsqu'un utilisateur vient sur un de leur site et clique sur un produit qu'il vient de comparer.

Nous observons également que LeGuide.com génère des revenus grâce à des annonceurs qui le rémunèrent en échange d'un affichage de différentes publicités sur le site LeGuide.com.

Nous voyons qu'il y a un ensemble d'acheteurs à la recherche de produits au prix le plus compétitif possible qui s'inscrivent sur LeGuide.com pour obtenir les meilleures offres de prix. Une fois l'offre repérée sur LeGuide.com, l'acheteur est redirigé vers le site du vendeur en cliquant sur l'offre. Il pourra ensuite effectuer une transaction avec le vendeur pour obtenir le produit souhaité.

3.3. E-mailing : Analyse d'eCircle

3.3.1. Présentation de l'entreprise

Nous avons décidé de baser notre étude sur la société **eCircle** (<http://www.ecircle.com>) qui est un des leaders européen du marketing direct online.

Depuis sa création en 1999 en Allemagne, eCircle est un pionnier de l'e-marketing pour l'acquisition et la fidélisation des clients. De nombreuses agences et sociétés européennes font confiance à eCircle pour son expérience et son sens de la relation client.

Cette société optimise chaque jour ses produits et services. Elle est un des rares prestataires d'e-mailing européen à offrir des services complets : logiciel d'e-mailing, bases de données e-mails européennes exclusives pour des opérations d'acquisition ou de communication, génération de leads pour la conquête de nouveaux clients, études de marché et consulting. eCircle vend donc son logiciel d'e-mailing ainsi que des listes d'adresses e-mails opt-in à ses clients mais elle propose également de s'occuper de l'entièreté d'une campagne d'e-mailing.

eCircle permet à ses clients de communiquer efficacement et à moindre coût aussi bien avec les clients actuels qu'avec les prospects potentiels et ainsi d'augmenter leur ROI. En effet, l'e-mail marketing exige une approche personnalisée et ciblée, sans déperdition.

eCircle essaye de personnaliser ses relations avec ses clients pour leur proposer des solutions adaptées dans tous les domaines de l'e-mailing comme par exemple des campagnes pour l'acquisition de nouveaux clients, des vidéo-mails innovants pour communiquer sur des marques ou des newsletters de haute qualité pour fidéliser les clients.

Son secteur d'activité concerne la technologie, les médias, le recrutement de profils, les études de marché. Elle compte plus de 200 employés sur les principaux marchés européens et possède des bureaux en Allemagne, Angleterre, France et Italie. Elle a plus de 900 logiciels d'e-mailing, eC-messenger installés en Europe. Elle envoie plus de 2,5 milliards d'e-mails par trimestre. eCircle a été vainqueur de plusieurs trophées professionnels.

Depuis sa fondation en 1999 l'entreprise a pu se développer de façon régulière et est devenue un des leaders du marché européen. Voici l'historique d'eCircle (eCircle 2009) :

2008

- Aujourd'hui, on compte plus de 900 systèmes eC-messenger installés
- Partenariats avec Intershop et Webtrends

2007

- Depuis sa création, plus de 160 employés et plus de 4500 campagnes e-mails
- 700% d'augmentation du nombre de plateformes eC-messenger en quatre ans
- Partenariats avec Intershop, Webtrends et Coremetrics permettant à ses clients la gestion complète de leurs campagnes de Webmarketing
- Figure parmi le top cinq des agences d'e-mailing dans le "NMA Marketing Services Guide 2007"

2006

- Prix DMMA (Deutsche Multimedia Award) et Prix DMA (Direct Marketing Association) reçus pour des campagnes très réussies

- eCircle rejoint l'association internationale des études de marchés : ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research)

2005

- Plus de 340 millions d'e-mails envoyés par trimestre
- Plus de 500 campagnes e-mails réalisées dans l'année

2004

- Plus important prestataire en e-mailing de permission en Allemagne
- Certification du Certified Sender Alliance (CSA), le programme allemand de liste blanche auprès des FAI pour les e-mailers
- Lancement du produit vidéo-mail
- Trophée du « New Media Award 2004 »

2003

- Développement de nouvelles branches d'activité telle que le recrutement de profils

2002

- Développement d'un module de campagnes automatiques pour eC-messenger
- Acquisition de clients importants tels que Deutsche Telekom ou ADAC (Allgemeiner Deutscher Automobil-Club)

2001

- Commercialisation des bases de données e-mails.
- Lancement de la solution d'e-mailing : eC-messenger

2000

- Arrivée sur les marchés Anglais, Français et Italien

1999

- Création de la société par Volker Wiewer et Thomas Wilke
- Lancement de domeus, une plate-forme de gestion de communautés en ligne

3.3.2. E-Business Model Schematic

Avant de modéliser eCircle, nous allons présenter brièvement la proposition de valeur d'eCircle. Cette société joue un rôle d'intermédiaire entre des vendeurs qui veulent faire de la publicité via e-mail et des acheteurs visés par cette publicité. Pour cela, eCircle propose eC-messenger un logiciel d'e-mailing ainsi qu'un certain nombre de services comme la création de campagnes publicitaires, la génération de leads, des études de marché et du consulting. Comme nous l'avons vu dans l'historique, au fil des années, eCircle a créé des partenariats pour compléter son offre.

Nous allons maintenant modéliser le modèle d'e-business d'eCircle en utilisant l'e-Business Model Schematic de Weill et Vitale pour avoir un aperçu des différents acteurs de cette entreprise, ainsi que des flux d'argent, de produits et d'informations circulant entre ces acteurs. La modélisation d'eCircle peut se représenter par le schéma ci-dessous (Figure 3.19).

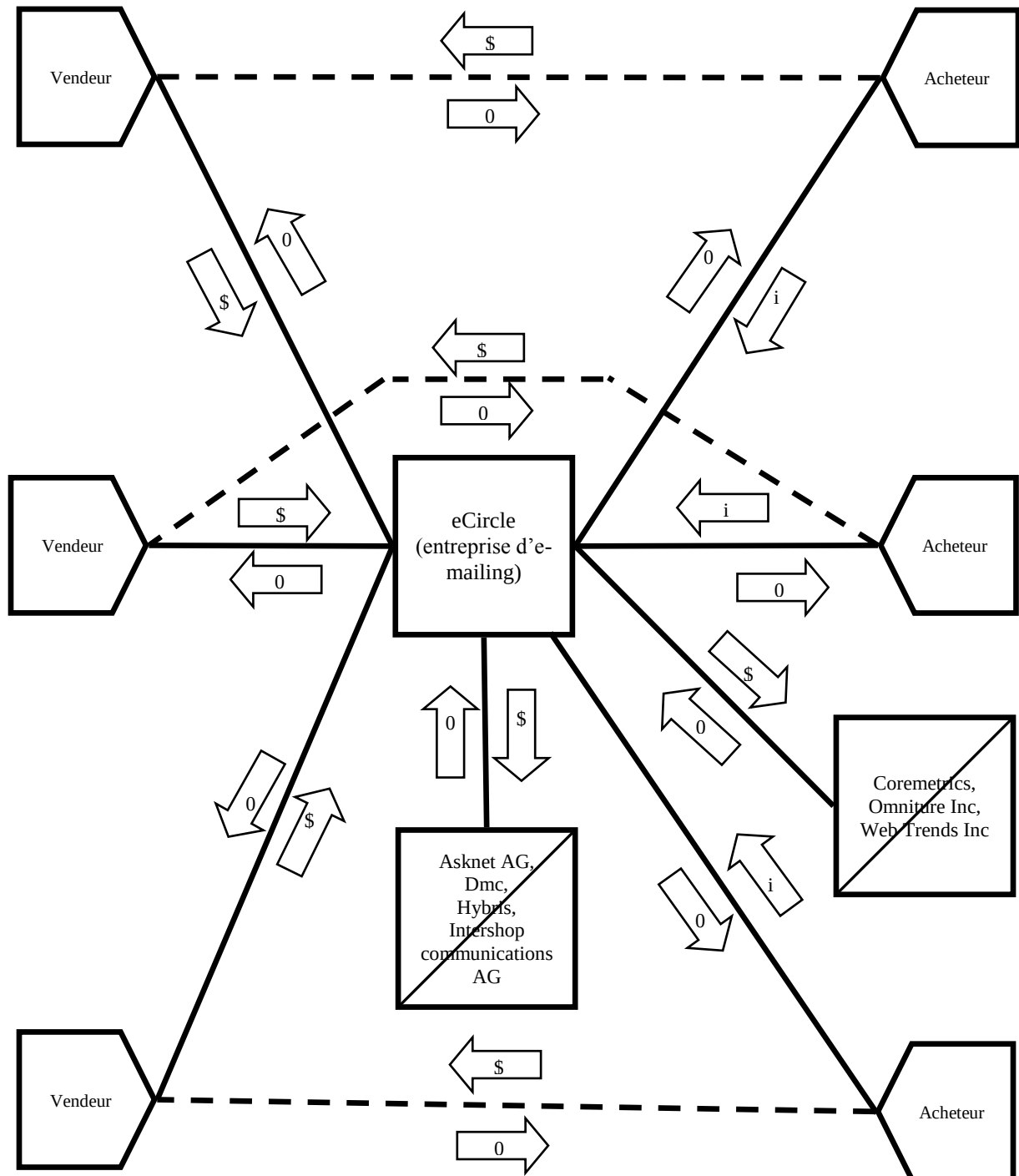


Figure 3.19 - Modélisation d'eCircle avec le formalisme de Weill et Vitale

DESCRIPTION DU SCHEMA

Nous avons donc un ensemble de vendeurs, c'est-à-dire les clients d'eCircle, qui sont des entreprises cherchant à faire de la publicité pour un produit, un service ou une marque et un ensemble d'acheteurs potentiels qui sont soit des particuliers, soit des entreprises. Les vendeurs passent par eCircle en leur confiant l'entière d'une campagne d'e-mailing ou bien

ils créent eux-mêmes leur campagne et utilisent eC-messenger, la plateforme de routage pour l'envoi de newsletters. Les acheteurs reçoivent donc par la suite la publicité via e-mail.

eCircle joue donc un rôle d'intermédiaire entre les vendeurs et les acheteurs. Il y a donc un flux de produits entre ce prestataire d'e-mail marketing et les acheteurs. Ce flux correspond bien entendu aux différentes publicités sous la forme d'e-mail. De plus, nous observons un flux d'informations allant des acheteurs vers eCircle qui représente les statistiques de clics sur les liens des campagnes e-mail ayant mené à une visite du site du vendeur ou à un achat par exemple. Ce retour d'information sert en partie à faire du profilage, c'est-à-dire essayer de déterminer qui sont les internautes qui cliquent sur les liens dans les e-mails. Cela permet également de connaître le retour sur investissement de ce genre de campagne.

Il existe également des flux entre les vendeurs et eCircle. Tout d'abord un flux d'argent va du vendeur au prestataire d'e-mail marketing et signifie que ce dernier est rémunéré par le vendeur en contrepartie du service qu'il lui rend c'est-à-dire la création d'une campagne d'e-mailing ou l'utilisation d'eC-messenger qui est représenté par le flux de produits.

Nous notons qu'il y a également des flux entre l'acheteur et le vendeur. En effet, nous pouvons voir un flux d'argent allant de l'acheteur au vendeur représentant le prix du produit ou service que l'acheteur vient d'acquérir et un flux de produits allant du vendeur vers l'acheteur représentant le produit ou service en question.

Nous remarquons également que eCircle a un certain nombre de partenaires. Afin de proposer des solutions tournées vers le client et d'offrir une gamme de services complète de marketing direct intégré, eCircle a construit des partenariats stratégiques avec les acteurs réputés du commerce électronique et du Web Analytics, ainsi qu'avec les principales agences. C'est la raison pour laquelle au cours des huit dernières années, elle a construit, un réseau de partenaires avec lequel elle travaille en grande collaboration pour atteindre un objectif commun : permettre à ses clients d'optimiser leurs campagnes d'e-mailing pour obtenir le meilleur ROI possible.

Tout d'abord, les partenariats avec des sociétés leader du eCommerce assurent aux clients de eCircle une très bonne intégration de leurs systèmes d'achat en ligne dans le système d'e-mailing d'eCircle. Les données client sont transférées très facilement de leur boutique en ligne vers le logiciel eC-messenger. Le principal avantage est que les sociétés qui font appel à eCircle contrôlent directement le succès de leur communication client. eCircle est partenaire avec asknet AG qui propose à ses clients des solutions d'outsourcing sur mesure pour la distribution de logiciels via Internet, Digital media center (dmc) qui est une société de création de solution e-business, Hybris qui est un des leaders internationaux dans la commercialisation de plateformes e-commerce et de gestion d'information de produits et Intershop Communications AG qui est l'un des principaux fournisseurs de solutions de e-commerce.

Ensuite, il y a les partenariats Web Analytics. Grâce à ces partenaires, les clients d'eCircle peuvent combiner et intégrer le Web analytics à leur stratégie d'e-mail marketing. Ils bénéficient ainsi de rapports de ventes détaillés, d'informations sur le parcours client et d'autres statistiques, qui les aideront à optimiser leurs campagnes d'e-mailing et leur ROI. Parmi ces partenaires, nous pouvons citer Coremetrics qui est une société fournissant des applications d'analyse afin de comprendre le comportement des visiteurs et des applications de marketing (gestion des enchères en ligne et des applications d'e-mail marketing dans le but d'assurer une délivrabilité optimale), Omniture Inc qui est un fournisseur leader de logiciels dédiés à l'optimisation du business online et Web Trends Inc qui est l'une des sociétés leader du marché en termes de Web analytics et de géolocalisation.

Ces partenaires offrent donc à eCircle des services (flux de produits) en contrepartie d'une rémunération (flux d'argent).

En ce qui concerne les relations entre les vendeurs et eCircle, celles-ci sont primaires c'est-à-dire que le prestataire de campagne d'e-mailing obtient une grande quantité d'informations sur les vendeurs une fois que ceux-ci font appel à ses services.

Pour ce qui est de la relation entre les acheteurs et eCircle celle-ci est primaire car eCircle possède un grand nombre d'informations sur eux dans leur base de données d'adresses opt-in pour ainsi leur envoyer les campagnes appropriées.

La relation entre les acheteurs et les vendeurs est plutôt électronique car les acheteurs commandent des produits ou services via Internet.

POSITION DE MARCHE

Nous allons maintenant partir de ce schéma pour essayer de comprendre la position de marché occupée par cette société. Nous allons analyser en détails l'e-business initiative de Weill et Vitale. D'après cette représentation que nous venons de faire de l'e-business Model d'eCircle, parmi les huit e-business Models Atomiques, son modèle peut correspondre soit à Intermediary, soit à Full service provider selon le point de vue que l'on a de ce type de société.

Tout d'abord, on peut considérer une société d'e-mailing comme un intermédiaire car elle met en relation des vendeurs avec des acheteurs via les e-mails de publicité qu'elle envoie aux acheteurs à la demande des vendeurs. Comme nous l'avons dit précédemment pour le comparateur de prix, Weill et Vitale expliquent qu'il existe un grand nombre d'intermédiaires avec des propositions de valeur différentes regroupés en six catégories. Cependant, ce type de société n'est pas classable dans l'une de ces catégories. (WEILL et VITALE 2001)

Pour ce qui est de l'objectif stratégique de ce modèle, l'entreprise cherche à générer des revenus sur base des mises en relation entre les vendeurs et les acheteurs par le biais de l'envoi d'e-mails. Le but est donc d'attirer le plus de clients ayant besoin de faire de la publicité pour augmenter le chiffre d'affaires.

La proposition de valeur d'un tel modèle est de diminuer les coûts de recherche et de transaction entre les acheteurs et les vendeurs. C'est justement le cas ici, l'acheteur reçoit directement par e-mail des offres qui l'intéressent sans avoir à faire des recherches sur Internet.

Ensuite, nous pouvons dans une certaine mesure, considérer cette société comme un Full service provider car eCircle couvre la totalité des besoins du client dans le domaine de l'e-mailing. En effet, en plus de son logiciel d'e-mailing, eCircle propose différents services que nous avons cités précédemment qui sont complétés par des services venant de ses partenariats que nous présenterons par la suite.

Les objectifs stratégiques et la proposition de valeur pour un FSP sont :

- rencontrer l'entièreté des besoins d'un segment de clientèle cible dans un domaine en intégrant ses propres produits et services avec ceux d'autres fournisseurs sélectionnés. Comme nous l'avons dit, eCircle couvre l'entièreté des besoins qu'un client peut avoir dans le domaine de l'e-mailing grâce à son produit eC-messenger et ses nombreux services qu'elle effectue elle-même ou via ses partenaires.
- percevoir pour le client une valeur ajoutée dans la réception de l'ensemble des services venant d'un seul fournisseur plutôt que de commander la même chose directement à leurs fabricants. eCircle possède un logiciel d'e-mailing très puissant ainsi que des

fichiers d'adresses opt-in ciblées de qualité et réalise des campagnes complètes. Le client n'aurait donc aucun intérêt à créer un message dans une autre entreprise pour ensuite utiliser le logiciel d'eCircle pour envoyer les e-mails. De plus, en confiant une campagne à eCircle, le client assure presque la réussite de celle-ci avec une délivrabilité optimale de ses e-mails.

D'après le tableau des synergies et conflits entre les modèles atomiques dans une e-business initiative (Tableau 2.2), nous constatons que l'association du modèle intermediary et du modèle FSP est neutre.

FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES

Nous allons reprendre les principaux facteurs critiques de succès d'un Intermediary et d'un FSP vus au chapitre 2, et voir comment ils s'appliquent à eCircle :

- avoir un nombre important de clients pour couvrir les coûts fixes liés au business et à l'infrastructure exigée. A ce niveau, eCircle ne semble avoir aucun problème. Elle a de nombreux clients dans toute l'Europe et sa liste ne cesse de grandir. En effet, en 2008, eCircle a annoncé une croissance de 110% sur les ventes du logiciel d'e-mailing eC-messenger.
- développer et adapter l'infrastructure en fonction de la demande. eCircle fait partie des principaux routeurs d'e-mails en Europe en envoyant chaque année un nombre encore plus important d'e-mails (2,5 milliards d'e-mails envoyés par trimestre actuellement). eCircle doit donc adapter son infrastructure et se mettre en relation avec les FAI (fournisseurs d'accès à Internet) pour que ceux-ci ne bloquent pas les e-mails et pour ainsi assurer une délivrabilité optimale. eCircle a donc mis en place le concept des 4 piliers (Figure 3.20) qui garantit que les e-mails arrivent dans la boîte de réception du destinataire et que celui-ci peut les visualiser correctement. Ces quatre piliers sont :
 - la délivrabilité débute avec le logiciel d'e-mailing : il est essentiel de contrôler les adresses et gérer les blacklists pour réduire les risques pour la délivrabilité et éviter les plaintes liées au spam. Il faut également veiller à envoyer les e-mails à des moments précis et en bonne quantité avec une syntaxe correcte. Toutes ces fonctions sont gérées par le logiciel. (eCircle 2009)
 - relations avec les FAI, whitelisting et normes : eCircle possède une équipe qui est en relation permanente avec les FAI à un niveau international et « *participe aux principaux projets de délivrabilité et de lutte contre le spam pour défendre les intérêts des routeurs d'e-mails et œuvrer pour un e-mail marketing fiable et respectueux.* » (eCircle 2009)
 - les systèmes de contrôle et d'alerte proactifs empêchent les blocages : grâce aux services d'eCircle, leurs clients peuvent savoir très vite si des e-mails sont bloqués ou filtrés par des FAI ou si les e-mails sont affichés convenablement. (eCircle 2009)
 - analyses individuelles selon les besoins du client : une analyse personnelle est réalisée pour les clients qui le souhaitent afin d'améliorer leurs newsletters contre les mesures anti-spam. (eCircle 2009)

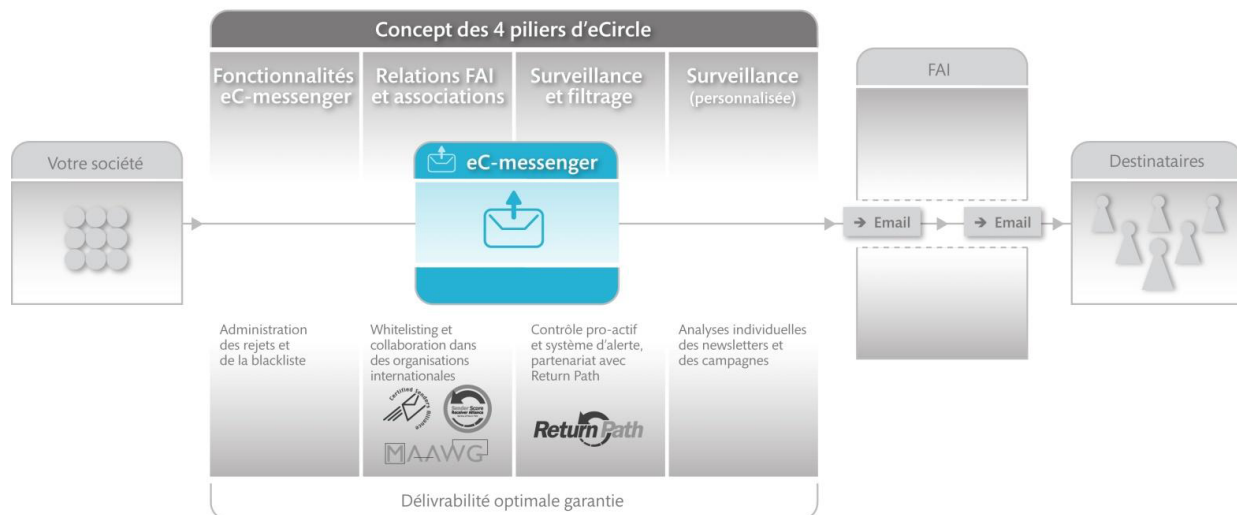


Figure 3.20 - Concept des 4 piliers d'eCircle (eCircle 2009)

- maîtriser la relation et les données client. Tous les clients d'eCircle ont des besoins différents et ont des activités dans des secteurs variés, c'est pourquoi cette société a une très bonne connaissance de ses clients et de leurs préférences. Elle est donc en relation permanente avec eux pour assurer une satisfaction optimale de leurs demandes.
- être un leader dans son domaine ce qui est le cas d'eCircle qui est un des leaders européens dans le domaine de l'e-mailing.
- avoir une marque reconnue, une crédibilité et une confiance du client. L'expérience d'eCircle dans le domaine de l'e-mailing, sa connaissance de nombreux secteurs d'activité et les nombreux prix qu'elle a reçus lui permettent d'avoir une grande crédibilité aux yeux de ses clients ainsi qu'une confiance élevée de la part de ceux-ci.

3.3.3. E-Business Model Ontology

a) L'innovation produit

PROPOSITION DE VALEUR

Nous allons donc commencer par étudier la proposition de valeur d'eCircle qui consiste à vendre son logiciel d'e-mailing ainsi que des listes d'adresses opt-in mais également à prendre en charge complètement des campagnes e-mails, c'est-à-dire que nous allons détailler les services qu'offre cette entreprise à ses clients. Pour chacun de ces services, nous allons donner une description de celui-ci et sa raison d'être, le niveau de valeur du produit mais encore une fois le niveau de prix du produit ne sera pas abordé. eCircle offre cinq produits et services à ses clients :

- eC-messenger
- Campagnes e-mails
- Génération de leads
- Etude de marché en ligne
- Consulting

Voici la présentation de ces différents produits et services :

- eC-Messenger : il s'agit du logiciel e-mailing d'eCircle qui est utilisé dans plus de 900 systèmes client dans toute l'Europe et représente la technologie e-marketing par e-mail la plus vendue du continent. Plus de 2,5 milliards d'e-mails sont envoyés chaque trimestre via eC-Messenger. Il fournit en temps réel des statistiques détaillées et offre de nombreuses options de personnalisation. La figure suivante (Figure 3.21) nous montre son fonctionnement.



La raison d'être de ce service est qu'eC-messenger est une solution de routage e-mail

Figure 3.21 - Fonctionnement d'eC-messenger (eCircle 2009)

souple et fiable pour la préparation et la gestion des campagnes e-mailing des clients. Il réduit donc les efforts pour les clients qui souhaitent faire de l'e-mailing.

En ce qui concerne le niveau de valeur de cette offre, nous pouvons la classer dans le niveau « excellence » qui indique qu'il s'agit d'un produit haut de gamme. En effet, d'après des études internationales, le logiciel eC-Messenger est un des logiciels d'e-mailing les plus performants au monde.

- Campagnes e-mails : eCircle procède à la création de la campagne et l'envoi vers ses adresses e-mails opt-in. Les deux facteurs déterminants dans le succès d'une campagne e-mails sont : des adresses e-mails opt-in de qualité et à large portée. Ce service permet aux clients d'attirer l'attention sur leur entreprise grâce aux bénéfices de ces campagnes e-mails (lors du lancement de produits), d'augmenter leur notoriété et leur image de marque par des campagnes de branding de produits existants (via des vidéo-mails innovants), de compléter leurs campagnes offline, tels que des spots télévisés avec un « effet de rappel » via l'e-mail, à moindre coût, de rapidement doper leurs ventes (pendant les soldes

saisonnnières), de soutenir leurs points de vente (par des campagnes de couponing¹⁷) et de bénéficier des effets du marketing viral à grande échelle.

Le tableau ci-dessous (Tableau 3.5) montre quelques chiffres concernant les adresses e-mails opt-in d'eCircle. Ces chiffres représentent les catégories principales mais eCircle dispose de beaucoup plus d'informations sur chacune de ses adresses opt-in et peut donc les classer encore en sous-catégorie pour pouvoir ainsi envoyer les bonnes campagnes aux bonnes adresses.

Notre réseau : Adresses email Opt-In en Europe

UK	Allemagne	France	Italie
22.000.000	28.000.000	13.000.000	17.000.000

Autres pays sur demande

Catégories eCircle en France

	Nombre d'adresses
▪ Finance	900.000
▪ NTIC	2.000.000
▪ Télécommunications	50.000
▪ Loteries et jeux concours	650.000
▪ Voyages	3.000.000
▪ Shopping	4.000.000
▪ Mode	800.000
▪ Divertissement	1.000.000
▪ Beauté & Bien-être	600.000
▪ Sports	1.000.000
▪ Famille	2.000.000
▪ Auto & Moto	400.000
▪ Contacts B2B	2.000.000

D'autres catégories sur demande. De plus, vous pouvez également vous inscrire exclusivement sur plusieurs de nos portails, couvrant par exemple les domaines de la prévoyance, économie ou assurances.

Profil du réseau eCircle en France

Sexe

▪ Masculin	51 %
▪ Féminin	49 %

Age

▪ 18 à 24	25 %
▪ 25 à 34	32 %
▪ 34 à 44	22 %
▪ 45 à 54	13 %
▪ 55 et plus	8 %

Tableau 3.5 - Adresses e-mail opt-in d'eCircle (eCircle 2009)

Comme nous l'avons vu précédemment, des campagnes réussies de marketing par e-mail améliorent la notoriété, l'image et augmentent les ventes d'une entreprise. Pour cela, les conditions indispensables sont des adresses fiables et nombreuses. C'est pour cette raison que ce service est indispensable pour eCircle.

Le niveau de valeur de ce service est « moi aussi » car toutes les entreprises d'e-mailing fournissent à leurs clients des adresses opt-in.

- Génération de leads : c'est-à-dire l'acquisition de nouveaux clients. Avec leur vaste base de données d'adresses e-mails et leur réseau en ligne, eCircle met en contact ses clients avec des personnes qui recherchent justement ce qu'ils proposent. Les entreprises de tous secteurs peuvent constituer ou développer rapidement une base de données d'adresses de

¹⁷ Voir glossaire

qualité pour des actions commerciales ou marketing grâce aux portails thématiques ou classés par produit d'eCircle. Grâce à son expérience et avec l'un des plus grands réseaux en ligne européens, eCircle génère chaque mois jusqu'à 200 000 nouvelles adresses. De nombreuses sociétés internationales ont déjà profité de cette prestation et de taux de conversion supérieurs à la moyenne. Ce service consiste donc à collecter des adresses de qualité, à conquérir des profils intéressés par des tests de produits et à acquérir des prospects voulant obtenir par e-mails des informations sur des produits. (eCircle 2009)

La raison d'être de ce service, c'est qu'il permet aux entreprises clientes d'eCircle d'obtenir de nouveaux clients facilement.

Le niveau de valeur est « moi aussi ».

- Etude de marché en ligne : l'étude de marché d'eCircle fournit des résultats pertinents de l'échantillonnage à l'évaluation. eCircle met à disposition de ses clients son panel européen pour des sondages en ligne. Ce service permet de réaliser du tracking pour analyser la performance publicitaire, connaître les clients et leur comportement, effectuer des tests de concepts de campagne, des tests de produits et des sondages. (eCircle 2009)

La raison d'être de ce service est de réduire les efforts des clients d'eCircle lors d'une nouvelle étude ou dans la recherche de nouveaux participants à une enquête en cours.

Le niveau de valeur est « excellence » car le panel en ligne d'eCircle est vraiment très grand et est composé de 370 000 participants issus de sept pays et ayant acceptés de participer aux enquêtes ce qui assure aux clients une excellente qualité des données.

- Consulting : il s'agit d'un consulting pour une stratégie e-mail efficace. eCircle conseille des clients européens de renom sur tous les aspects du marketing par e-mail et a donc acquis de solides connaissances dont profitent ses clients de manière personnalisée. Cette société répond aux questions suivantes : « *D'où proviennent vos adresses e-mails les plus pertinentes ? Comment augmenter le niveau d'activité de votre base d'adresses e-mails ? Quel chiffre d'affaires générez-vous avec vos adresses e-mails ? Lequel de vos groupes de destinataires possède le plus grand potentiel de ventes ? Proposez-vous à vos clients des produits adaptés ? Quels autres produits pourraient intéresser vos clients ?* » (eCircle 2009)

Le concept des quatre piliers d'eCircle s'adapte très bien à tous les stades de développement de l'e-mail marketing d'un client et lui garantit un succès rapide et quantifiable. En quatre étapes, eCircle analyse en détails la stratégie e-mail marketing du client et prend les mesures nécessaires pour l'aider à atteindre son objectif : optimiser son ROI. Ces quatre phases sont :

- Le contrôle intégral du fichier d'adresses du client, c'est-à-dire l'analyse du fichier de données existant pour vérifier la qualité et les performances des adresses.
- L'identification et le profilage de ses groupes cibles, c'est-à-dire la définition des groupes cibles pertinents et l'ajout d'informations sur les profils pour enrichir les données.
- L'optimisation de ses stratégies de communication, c'est-à-dire le choix du contenu, de la forme et de la période de lancement des lettres d'informations et des campagnes.
- L'augmentation du chiffre d'affaires par des concepts élaborés, c'est-à-dire l'identification des potentiels de vente croisée et incitative et le développement des concepts visant à augmenter le chiffre d'affaires.

La raison d'être de ce service est qu'il permet aux clients d'augmenter leur chiffre d'affaires grâce à l'e-mail marketing. En étant conseillés par eCircle, les clients réduisent le risque et les efforts pour mettre en place des campagnes d'e-mailing. L'expertise acquise par cette société est considérée par les clients comme une véritable valeur ajoutée.

Le niveau de valeur est « excellence » car eCircle a acquis énormément de connaissances et d'expérience dans son domaine et son consulting est reconnu comme vraiment efficace.

Nous pouvons classer eCircle dans le niveau de valeur « excellence » pour les services offerts car cette entreprise est reconnue comme l'une des leaders dans le domaine de l'e-mail marketing.

b) La relation client

CLIENTS CIBLES

La clientèle visée repose sur des entreprises souhaitant acquérir ou fidéliser des clients ou accroître la notoriété d'une marque par exemple. eCircle travaille avec des compagnies importantes et des marques célèbres à travers tous les secteurs verticaux en incluant le secteur commercial, l'industrie de biens de consommation, les télécommunications, le secteur de services financier, le voyage et tourisme, l'automobile, etc. La clientèle d'eCircle est donc une clientèle business.

Parmi ses clients, nous pouvons citer de grands noms comme Samsung, l'Oréal, Nintendo, Opel, Volvo, Hugo Boss, Lastminute.com, etc. mais également des sociétés moins renommées telles que Nexx Assurances ou Courrier international. eCircle s'adresse donc aussi bien à de gros marchés qu'à des plus petits.

Pour ce qui est de la segmentation du marché nous pouvons dire que le marché est segmenté d'une part géographiquement car eCircle possède des clients dans différents pays européens et d'autre part par secteurs d'activité (commercial, industrie de biens de consommation, télécommunications, services financier, voyage et tourisme, automobile, etc.).

CANAL DE DISTRIBUTION

Pour entrer en communication avec ses clients, eCircle utilise son site Internet. Celui-ci est traduit en quatre langues : allemand, français, anglais et italien. Sur son site on retrouve énormément d'informations qui varient en fonction de la langue sélectionnée. Nous avons une description très complète de ses produits et services, une présentation de l'entreprise (historique, équipe, partenaires, contacts, etc.), de ses références (avis de leurs clients, récompenses reçues), un centre de ressource (newsletter, études de cas, whitepaper, etc.), présentation des événements eCircle (salon, présentation, etc.). Ce site est donc un très bon atout pour eCircle afin de se faire connaître. Il recouvre l'entièreté du cycle d'achat du client car celui-ci dispose d'une présentation des services et une évaluation de ceux-ci par certains clients qui ont laissé leur avis. Le client peut commander une offre auprès d'eCircle via un formulaire et en cas de problème il peut en avvertir eCircle via leur site.

Le tableau (Tableau 3.6) ci-dessous nous montre la matrice des canaux de distribution d'eCircle. Dans celle-ci, nous observons que les différents canaux sont le site eCircle.com que l'on vient de présenter, les événements eCircle dans lesquels des experts présentent les

nouveautés d'eCircle, les salons d'e-Commerce auxquels eCircle participe et où ses experts viennent parler d'e-mailing ainsi que des études de cas réalisées par cette société, la newsletter qui permet aux abonnés de recevoir l'actualité d'eCircle ainsi que des études de cas instructives, des conseils pratiques et les dernières tendances du marketing e-mail, mobile et multi-canal, les communiqués de presse qui permettent aux visiteurs de trouver les dernières études d'eCircle et les plus récentes tendances de l'e-mail marketing et finalement les partenaires que nous présenterons en détails par la suite.

Canaux	Prise de conscience	Evaluation	Achat	Après-vente
eCircle.com	Site vitrine, Publicité	Démonstration gratuite d'eC-messenger, avis des clients	Vente d'eC-messenger et d'adresses opt-in, consulting	Gestion de la campagne d'e-mailing, reporting, aide
Evènements eCircle	Publicité	Conseils d'experts sur l'e-mailing		
Salons d'e-Commerce	Publicité	Conseils d'experts sur l'e-mailing et les solutions d'eCircle		
Newsletter	Publicité, fidélisation	Conseils		
Communiqués de presse	Publicité	Présentation de cas concrets de campagne, conseils		
Partenaires	Publicité		Services spécialisés complétant l'offre d'eCircle	reporting

Tableau 3.6 - Matrice des canaux de distribution d'eCircle

RELATION CLIENT

eCircle essaye de donner une certaine confiance à ses clients. Pour cela, elle n'hésite pas à afficher sur son site tous les prix internationaux qu'elle a reçus. Ces prix sont présentés dans la partie « capacités et ressources » ci-dessous.

De plus, elle donne la liste de tous ses clients dans laquelle chaque client s'exprime en disant pourquoi il a opté pour eCircle et ce qu'eCircle lui a apporté. Tous ces avis positifs donneront forcément confiance aux futurs clients. Dans cette liste, on retrouve des entreprises renommées ce qui ne pourra qu'accentuer cette confiance.

Le fait que cette société s'ouvre vers le marché européen peut signifier une certaine grandeur aux yeux des clients.

Cette société essaye de personnaliser la relation avec ses clients en leur proposant des services complémentaires comme le consulting ou les sondages en ligne. Par ailleurs, les clients ont également la possibilité de s'abonner à une newsletter pour connaître les dernières nouvelles concernant eCircle.

c) La gestion de l'infrastructure

CAPACITES ET RESSOURCES

AU niveau des ressources tangibles, d'eCircle possède des bureaux en Allemagne à Munich, en Angleterre à Londres, en France à Paris et en Italie à Milan. Ces pays importants, avec un marché potentiel très grand, permettent à eCircle d'améliorer son service de proximité.

En ce qui concerne les ressources intangibles, nous pouvons parler tout d'abord du logiciel d'e-mailing eC-messenger qui est un des atouts majeurs d'eCircle. Il représente la technologie e-marketing par e-mail la plus vendue en Europe.

De plus, nous pouvons parler de la réputation d'eCircle qui est excellente. En effet, en plus du feedback positif que cette société reçoit de ses clients, elle a la reconnaissance de son secteur en étant présentée aux plus fameux trophées européens.

Elle a tout d'abord été récompensée au New Media Award 2004 grâce au concept de vidéo-mail de l'UNICEF qui a utilisé toutes les possibilités du marketing viral online.

eCircle a été également finaliste aux DMMA 2006 avec la campagne Adidas/Karstadt combinant un vidéo-mail et des coupons de réduction.

Ensuite, eCircle a gagné le trophée DMA 2006 pour la meilleure campagne e-mailing grâce à une campagne vidéo-mail.

Par ailleurs, l'annuaire marketing « Annual Multimedia 2009 » a récompensé eCircle en sélectionnant le site Corporate d'eCircle comme une des meilleures productions.

Finalement, eCircle a reçu le trophée Revolution Innovation 2009 dans la catégorie "Best use of e-mail" grâce à un programme d'e-mails automatisés pour générer des évaluations produits. Toutes ces récompenses mettent en évidence la maîtrise et l'ingéniosité d'eCircle pour élaborer des campagnes innovantes.

Les ressources humaines chez eCircle sont réparties sur les principaux marchés européens. Il y a actuellement plus de 200 employés. Son directoire est composé d'entrepreneurs innovants, possédant un large éventail de compétences pour le marketing online ce qui permet à eCircle d'être parmi les leaders dans son domaine.

Finalement, nous pouvons parler des partenariats avec les FAI qui permettent à eCircle d'avoir une délivrabilité optimale des e-mails. eCircle possède une équipe de chefs de projet dédiée aux relations avec les FAI à un niveau international ce qui permet à eCircle d'apparaître comme un expéditeur digne de confiance sur toutes les whitelists des principaux FAI tels que Yahoo, AOL, T-Online ou Web.de.

CONFIGURATION DE LA VALEUR

D'après la définition des types de configuration vue au chapitre 2, nous pouvons dire que le type de configuration de l'activité d'eCircle est un hybride entre :

- Le réseau de valeur qui s'applique aux intermédiaires où la valeur est créée en mettant en relation des vendeurs avec des acheteurs. Nous retrouvons bien cela chez eCircle qui met en relation des acheteurs et des vendeurs grâce à de la publicité envoyée par e-mail.
 - L'atelier de valeur qui décrit le processus de création de valeur de fournisseurs de services où ceux-ci ont tendance à proposer des nouvelles solutions originales plutôt que d'en reproduire une seule dans le temps. Cela correspond encore à eCircle qui doit adapter les campagnes de publicité qu'elle crée en fonction des besoins de ses clients.
- La nature des activités proposées par ce type de configuration est :

- la recherche et l'acquisition du problème. Cette activité concorde avec le service de consulting proposé par eCircle et donc avec la définition d'une campagne par un client.
- la résolution du problème via le choix et l'exécution d'une solution. Ceci peut être assimilé à la réalisation d'une campagne d'e-mailing.
- le contrôle et l'évaluation qui correspond au service d'étude de marché d'eCircle.

Nous allons utiliser BPMN pour modéliser les différents processus au sein d'eCircle. Les figures ci-dessous représentent respectivement le processus général pour la demande d'élaboration d'une campagne e-mailing chez eCircle et le processus de création d'une campagne e-mailing avec les différentes phases intervenant lors de celle-ci. Certaines de ces phases seront également modélisées.

La figure (Figure 3.22) nous montre le fonctionnement assez simple d'une demande d'élaboration de campagne d'un client auprès d'eCircle. Nous observons que le processus « Créer la campagne » se décompose en sous-processus que nous allons voir par la suite.

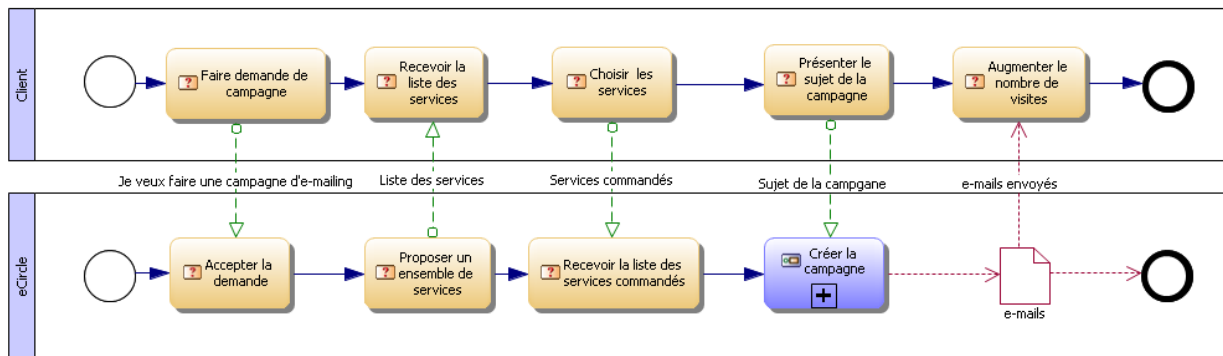


Figure 3.22 - Processus général de demande d'élaboration d'une campagne e-mailing chez eCircle

Nous observons dans cette figure (Figure 3.23) le processus de création d'une campagne d'e-mailing. Celui-ci est composé d'un ensemble de processus dont les quatre premiers sont composés par des sous-processus que nous allons examiner par la suite. Le processus « gérer les envois » consiste à planifier les envois sur le logiciel d'e-mailing, le processus « effectuer le tracking » consiste à mesurer les retours de la campagne et le processus « analyser les résultats » consiste à étudier les taux d'ouverture, de clics, de transformation, etc. pour déterminer s'il y a des éléments à changer dans la campagne tels que le contenu du message ou bien le fichier d'adresse par exemple.

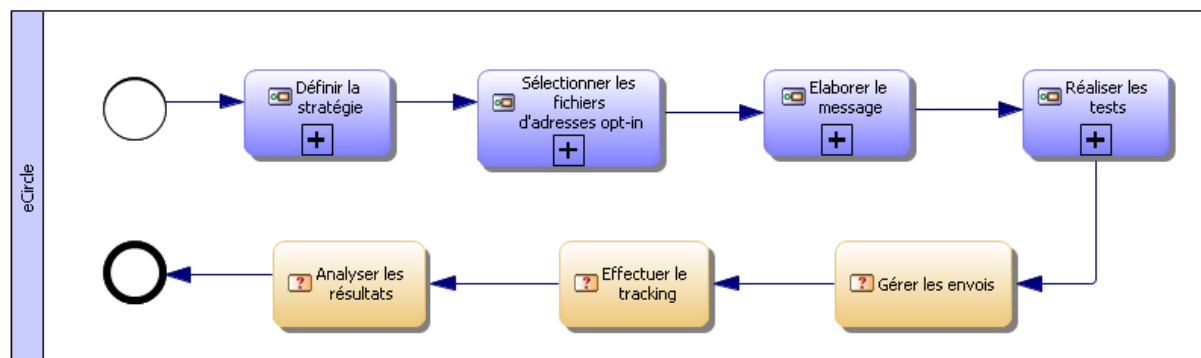


Figure 3.23 - Processus de création d'une campagne e-mailing chez eCircle

Le premier processus concerne la définition de la stratégie. Nous voyons sur la figure suivante (Figure 3.24) que eCircle doit demander au client les objectifs souhaités ainsi que la fréquence de la campagne avant de pouvoir se lancer dans la création à proprement parler.

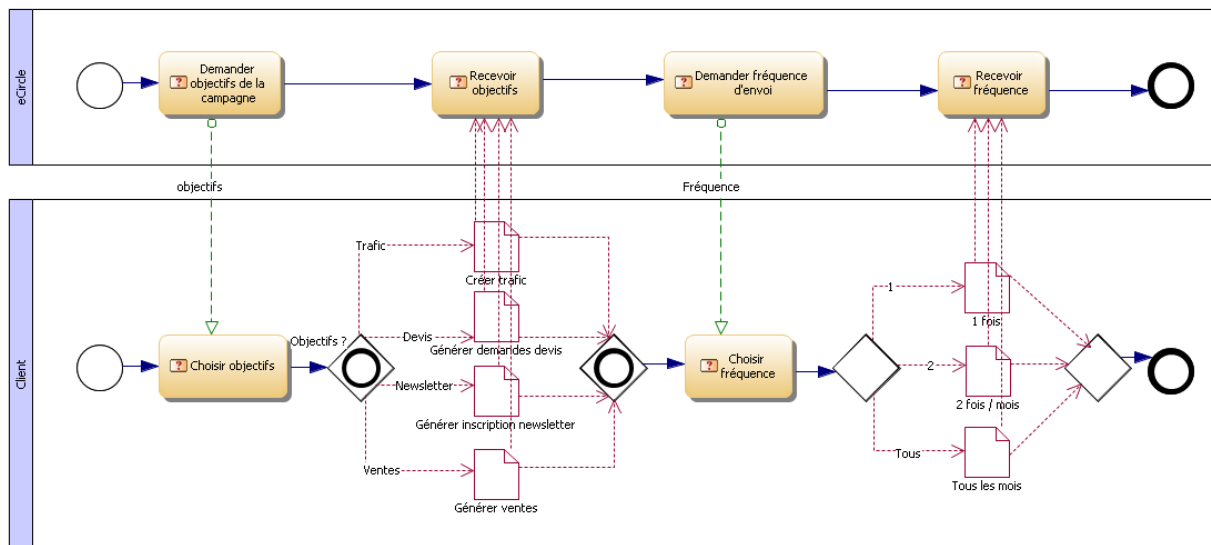


Figure 3.24 - Processus « définir la stratégie »

Le deuxième processus est la sélection des fichiers d'adresses. Dans cette figure (Figure 3.25), des consultants d'eCircle étudient avec le client son activité, ses produits et services ainsi que les objectifs qu'il désire atteindre. A partir de là, les consultants choisissent des fichiers puis les testent afin d'évaluer leur efficacité.

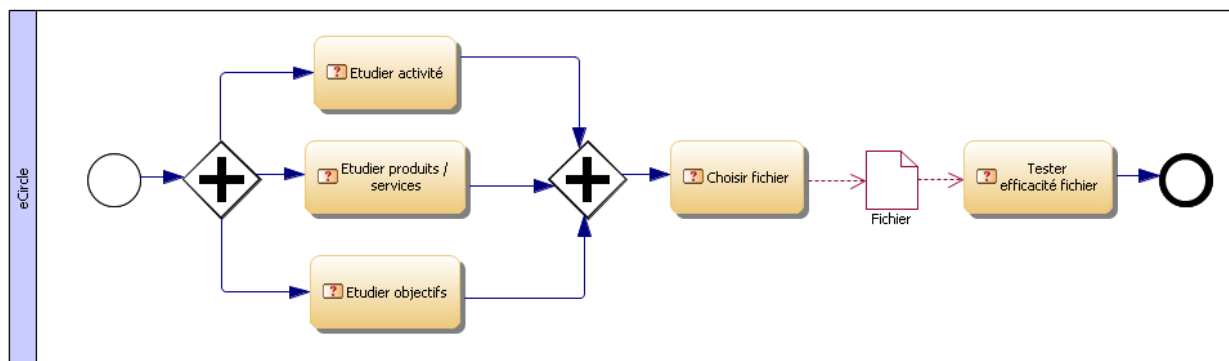


Figure 3.25 - Processus « sélectionner les fichiers d'adresses opt-in »

Le processus ci-dessous (Figure 3.26) concerne l'élaboration du message. eCircle propose soit la création complète du message, soit le conseil dans la création du message. Ces deux processus sont détaillés en dessous.

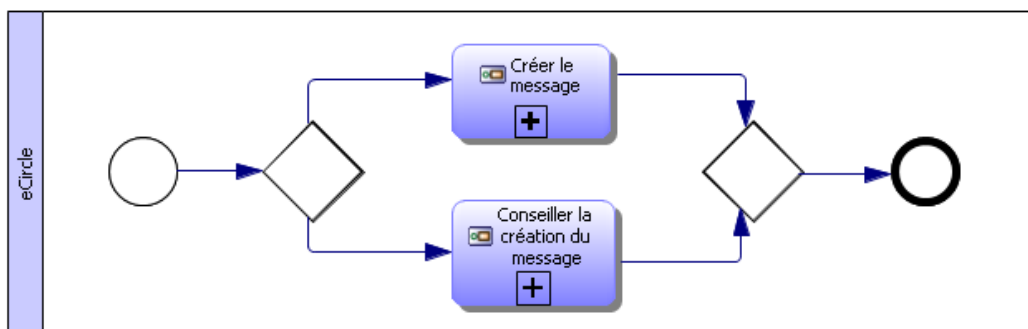


Figure 3.26 - Processus « élaborer le message »

Tout d'abord le processus « créer le message » (Figure 3.27) consiste à gérer la mise en forme du message ainsi que son contenu mais également la mise en place d'une promotion ou l'optimisation technique du message.

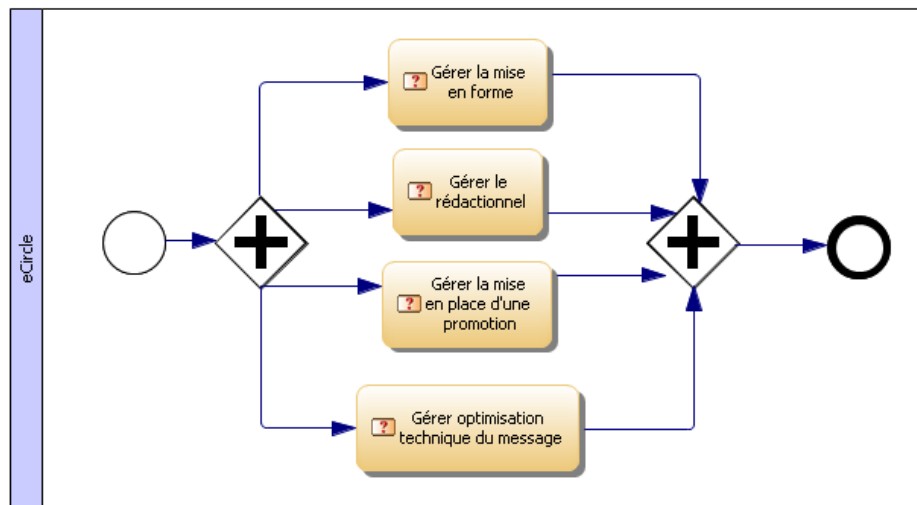


Figure 3.27 - Processus "Créer le message"

Ensuite, le processus « conseiller la création du message » (Figure 3.28) consiste quant à lui, si le client a créé son message en interne ou via une agence, à optimiser le contenu, le design ainsi que les éléments techniques de celui-ci.

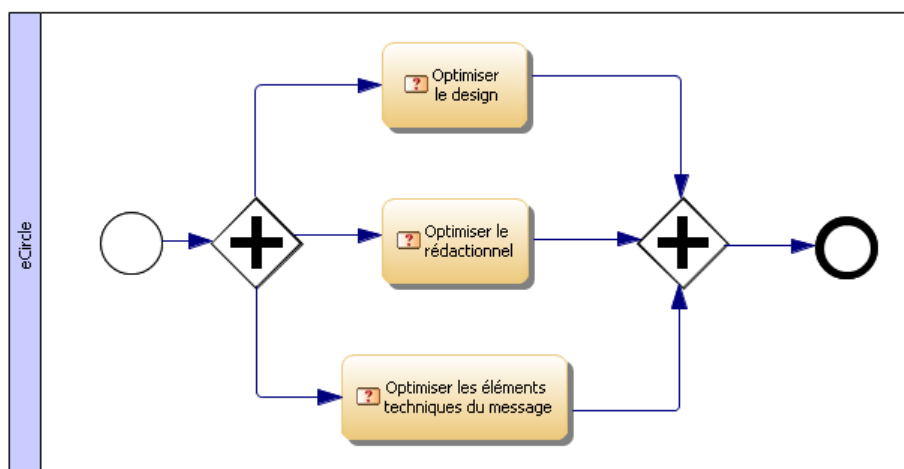


Figure 3.28 - Processus "Conseiller la création du message"

Finalement, le processus « réaliser les tests » (Figure 3.29) consiste à tester la réception, la compréhension, le design et la force de promotion du message. Pour cela, eCircle envoie les e-mails à un panel d'internautes qui donnent leur avis sur l'e-mail en question et le retournent à eCircle. Après avoir analysé ces avis, eCircle va, en fonction de ceux-ci, modifier ou non l'e-mail puis le tester à nouveau.

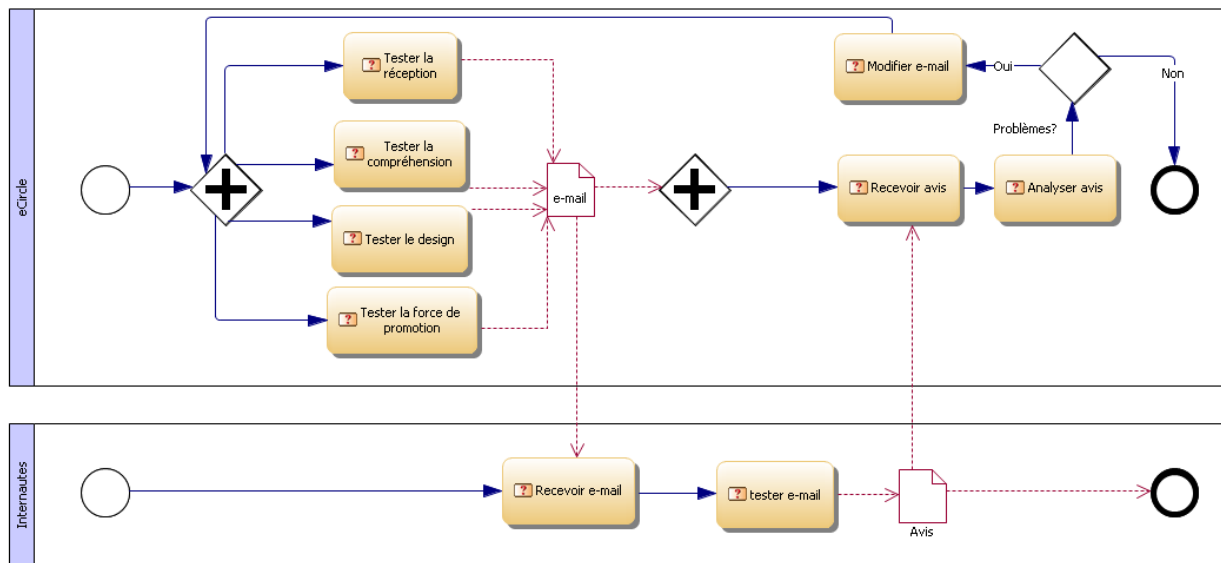


Figure 3.29 - Processus « réaliser les tests »

PARTENARIATS

eCircle possède, comme nous l'avons vu précédemment dans la modélisation d'eCircle selon le formalisme de Weill et Vitale, des relations avec plusieurs partenaires.

Tout d'abord, il y a les partenariats dans le domaine de l'eCommerce. Le premier partenaire est asknet AG. Cette société propose à ses clients des solutions d'outsourcing sur mesure pour la distribution de logiciels via Internet.

Le deuxième partenaire est Digital media center (dmc), un spécialiste de l'e-business qui connecte de manière créative les agences et les SSII.

Le troisième partenaire est Hybris, un des leaders internationaux dans la commercialisation de plateformes e-commerce et de gestion d'information de produits. Cette société fournit des logiciels standards pour des clients B2C et B2B dans le secteur de l'entreprise.

Le dernier partenaire dans le domaine de l'eCommerce est Intershop Communications AG qui est un des principaux fournisseurs de solutions d'e-commerce : logiciels d'e-commerce, SEO, SEM et marketing d'affiliation, ainsi que la gestion de tout le processus d'industrie online, y compris la livraison des commandes.

Ensuite, il y a les partenariats Web Analytics. Le premier partenaire est Coremetrics. Cette société propose des solutions logicielles intégrant des applications d'analyse et de marketing précises, notamment la gestion des enchères en ligne, des applications d'e-mail marketing afin d'assurer une délivrabilité optimale.

Le deuxième partenaire est Omniture Inc, un fournisseur leader de logiciels dédiés à l'optimisation du business online. Cette société propose des solutions à la demande qui permettent aux entreprises, online et offline, de saisir, de stocker et d'analyser les informations générées par les campagnes multi-canal mais également d'obtenir des retours critiques concernant la performance et l'efficacité des initiatives de marketing et de vente.

Le dernier partenaire Web Analytics est Web Trends Inc, une des sociétés leader du marché en termes de Web analytics et de géolocalisation. WebTrends' Marketing Lab offre une plateforme offrant des analyses de données directes, l'optimisation dynamique de la publicité ainsi que l'amélioration des initiatives de marketing relationnel par le biais d'un ciblage prédéfini.

Finalement, eCircle possède comme nous venons de le dire précédemment certains partenariats avec de grands FAI pour veiller à la délivrabilité des e-mails.

Le degré d'intégration est assez élevé car eCircle a besoin de ses partenaires pour que son offre d'e-mailing soit complète. Le degré de dépendance est donc également assez élevé.

Le type de motivation concernant les partenariats dans le domaine de l'eCommerce et le Web Analytics est l'acquisition de ressources. En effet, eCircle utilise les compétences et les ressources de ses partenaires pour mieux servir ses clients. Pour ce qui est du partenariat avec les FAI, il s'agit plutôt d'une réduction du risque afin que les e-mails arrivent à leurs destinataires et ne soient pas bloqués par les FAI.

d) Les aspects financiers

MODELE DE REVENU

En ce qui concerne les revenus, nous avons vu dans la présentation de la publicité via e-mail au chapitre 1 que les entreprises proposant ce genre de service pouvaient les générer de différentes façons :

- un montant initial pour l'acquisition d'un logiciel d'e-mailing ou des frais fixes pour l'utilisation d'un logiciel pendant une période définie. eCircle génère des revenus avec la vente de son logiciel e-mailing eC-messenger. Pour 10 Go de trafic, soit deux millions d'e-mails au format texte ou 500 000 au format HTML, le prix d'utilisation de ce logiciel s'élève à environ 3400 euros.
- la vente d'adresses e-mails opt-in. Cette société propose en location ses adresses « opt-in » à ses clients qui souhaitent mettre en place une campagne de communication par e-mail auprès de ses abonnés.
- un montant défini par la société si le client décide de lui confier toute la création d'une campagne. eCircle propose à ses clients de prendre en charge toute la création de la campagne du début à la fin. Elle leur propose finalement un service de génération de leads en apportant de nouveaux clients à ses propres clients, des études de marché et des sondages en ligne, ou encore du consulting.

STRUCTURE DE COUT

Tout d'abord, le salaire des employés représente le premier coût pour eCircle. Ensuite, cette société rémunère ses partenaires pour pouvoir profiter de leurs services et ainsi compléter sa propre offre. Ces différents services sont décrits dans le schéma ci-dessous (Figure 3.30).

MODELE DE BENEFICE

eCircle figure parmi les leaders européens d'e-mailing et de ce fait, cette société réalise beaucoup de bénéfices grâce aux produits et services qu'elle fournit. En effet, un communiqué de presse nous informe qu'eCircle a annoncé une année 2008 réussie avec une croissance de 110% sur les ventes du logiciel eC-messenger.

E³-VALUE ONTOLOGY

En repartant de nos analyses précédentes, voici comment nous pourrions modéliser avec l'e³-value editor, les différents flux et acteurs pour l'entreprise eCircle (Figure 3.30) :

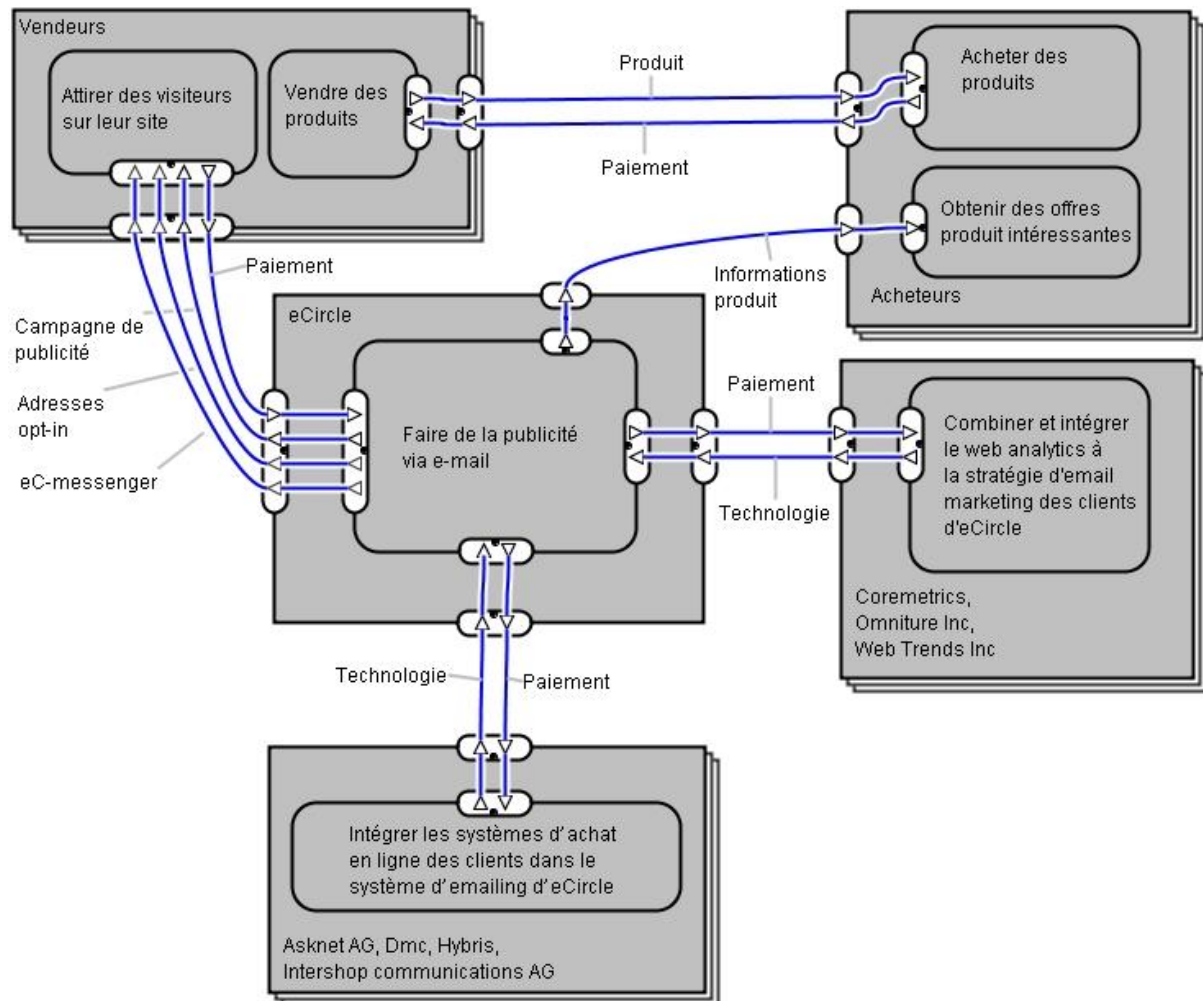


Figure 3.30 - Modélisation d'eCircle avec le formalisme de Gordijn et Akkermans

A partir de cette modélisation, nous constatons qu'il n'y a pas que les vendeurs qui génèrent de l'argent pour eCircle. En effet, comme nous l'avons dit ci-dessus dans le modèle de revenu, eCircle gagne de l'argent en faisant de la publicité pour des vendeurs qui cherchent à attirer des acheteurs. Pour cela, eCircle vend eC-messenger, des adresses opt-in, crée des campagnes d'e-mailing accompagnées des services de génération de leads, d'études de marché, de sondages en ligne et de consulting.

Nous voyons qu'eCircle a certaines dépenses pour proposer son offre. Cette société fait appel à de nombreux acteurs qui lui rendent des services contre une rémunération :

- Asknet AG, Dmc, Hybris et Intershop communications AG qui intègrent les systèmes d'achat en ligne des clients dans le système d'e-mailing d'eCircle
- Coremetrics, Omniture Inc et Web Trends Inc qui combinent et intègrent le Web analytics à la stratégie d'e-mail marketing des clients d'eCircle

Nous observons que eCircle envoie des campagnes de publicité (information produits) via e-mail à des acheteurs. Si un produit séduit un acheteur celui-ci est en mesure de contacter le vendeur et d'effectuer une transaction.

3.4. Conclusion

En conclusion, nous avons vu que PublicityWeb avait plutôt un modèle hybride Direct to customer et Full-service provider. Les nombreux services que cette société propose pour optimiser un site et améliorer son référencement naturel lui permettent de faire des bénéfices et donc d'être viable. Il est indispensable pour une firme experte en référencement de proposer une gamme complète de services allant de l'audit technique du site jusqu'au copywriting en passant par l'analyse des mots-clés et l'enregistrement manuel de celui-ci dans les moteurs de recherche et les annuaires. Pour cela, il semble essentiel de réaliser des partenariats pour sous-traiter certaines tâches comme le copywriting chez PublicityWeb. Cette société a su créer une équipe compétente qui lui permet d'avoir une certaine notoriété et donc de figurer parmi les leaders en Belgique dans le domaine du référencement. En effet, cette entreprise contient le plus grand nombre d'employés certifiés Google Advertising Professionals au sein d'une agence de SEM en Belgique. Une bonne connaissance et une bonne maîtrise des algorithmes des moteurs de recherche semblent être la dernière condition primordiale pour pouvoir s'imposer sur le marché et satisfaire les clients en leur offrant un référencement de qualité.

LeGuide.com, quant à lui, est basé sur le modèle Intermediary couplé avec une Virtual community. Ce comparateur de prix a su s'implanter en Europe pour devenir un leader dans son domaine. Plus qu'un simple comparateur de prix, LeGuide.com est un véritable guide pour les acheteurs. Les nombreux avantages tels que l'envoi des meilleures promotions en avant première et les coupons de réduction par exemple, que LeGuide.com fournit à ses membres lui permettent de les fidéliser. Un point important pour ce genre d'intermédiaire qui est en général rémunéré au CPC est de maîtriser la relation avec les acheteurs et donc de les fidéliser. En effet, ce sont ces derniers qui rapportent de l'argent au comparateur de prix lorsqu'ils cliquent sur le lien d'un produit les renvoyant sur le site du commerçant. L'espace médiation est également un avantage et un signe de confiance pour les acheteurs car il leur montre qu'en cas de problème LeGuide.com va intervenir lui-même pour régler le conflit. De plus, ce comparateur de prix fournit aux vendeurs exactement ce qu'ils recherchent, c'est-à-dire un maximum de visibilité grâce à ses nombreux sites en Europe et ses multiples partenaires. Finalement, comme nous l'avons vu avec l'acquisition de Dooyoo et Gooster par LeGuide.com, il est important pour un comparateur de prix d'être performant et d'utiliser les dernières technologies.

eCircle possède un modèle Intermediary ou Full service provider selon le point de vue que l'on a de ce type de société. Cette entreprise est spécialisée en e-mailing et propose à ses clients n'ayant pas d'expérience dans ce domaine la prise en charge complète de la réalisation de leurs campagnes. Elle fournit également un logiciel d'envoi d'e-mails très puissant et perfectionné ainsi que des listes d'adresses opt-in qualifiées. eC-messenger représente un véritable atout pour eCircle et il est très important pour un intermédiaire proposant l'envoi massif d'e-mails d'avoir un tel logiciel. En effet, c'est sûrement la chose la plus importante à posséder pour réussir à percer sur ce genre de marché. Pour en arriver à une telle notoriété, eCircle a dû s'entourer d'une très bonne équipe mais également trouver des partenaires de qualité lui permettant de compléter son offre et de fournir à ses clients un service d'excellence. De plus, pour ce type d'intermédiaire, il est essentiel d'être, comme eCircle, en étroite collaboration avec les FAI pour obtenir une délivrabilité des e-mails optimale sans quoi ce type de business ne peut être que voué à l'échec. Pour finir, une agence d'e-mailing se doit d'être un leader dans son domaine afin d'attirer beaucoup de clients et ainsi pouvoir être rentable car la concurrence est rude.

Chapitre 4

4. Innovation et conseils

Avec l'explosion d'Internet et du business marketing, on dénombre énormément de nouveaux acteurs qui proposent plus ou moins les mêmes services à leurs clients que ce soit en matière de référencement, d'e-mailing ou bien de comparaison de prix par exemple. Il est donc intéressant dans un premier temps de faire un tableau récapitulatif des forces et faiblesses des différentes méthodes de Webmarketing que nous avons vues au chapitre 1 qui nous servira de base par la suite pour faire une proposition innovante de marketing. Dans un deuxième temps, nous allons nous adresser aux sociétés de marketing en essayant de déterminer ce qui permet à certains de ces acteurs d'émerger sur le marché et donc d'être beaucoup plus populaires aux yeux des clients. Ensuite, nous allons à partir de ces analyses proposer une méthode innovante qui pourrait apporter un avantage marketing. Finalement nous nous adresserons aux sociétés qui veulent lancer une campagne pour être visibles sur Internet et générer du trafic sur leur site et nous leur donnerons des conseils pour adopter une stratégie appropriée en fonction de leurs objectifs et de leurs contextes.

4.1. Comment se différencier ?

4.1.1. Tableau récapitulatif des forces et faiblesses des méthodes étudiées

Le tableau ci-dessous (Tableau 4.1) va nous permettre de faire le point sur les différentes forces et faiblesses qu'ont révélées chacune des méthodes de Webmarketing que nous avons analysées au chapitre 1.

Méthodes	Forces	Faiblesses
Référencement naturel	- Prix de mise en œuvre (client) - Impact marketing de qualité et durable (public cible)	- Impact marketing lent (public cible) - Difficulté de mise en œuvre (client) - Prix de mise en œuvre en passant par une agence de référencement (client)
Référencement payant	Paid placement - Mise en œuvre rapide et facile (client) - Contrôle de la langue, du pays du public visé et du budget en fonction du taux de clics prévu. - PPC permet à une entreprise de pouvoir s'associer avec des termes génériques Inclusion payante - Mise en œuvre rapide (client) - Réactualisation du contenu rapide (public cible)	Paid placement - Prix de mise en œuvre (client) - Apparition de nouveaux concurrents → surenchérir sur les mots-clés et augmentation du coût au clic. (client) Inclusion payante - site indexé mais pas forcément bien classé dans le moteur de recherche. - trust feed → chaque moteur a ses propres critères de format de fichier (client)

Affiliation	- rémunération des affiliés proportionnelle au chiffre d'affaires (client) - démarche de ciblage et de contextualisation prise en charge par les affiliés (client) - notoriété « offerte » par les affiliés (client) - Mise en œuvre rapide et facile (client) lors d'une sous-traitance à une plate-forme d'affiliation	- instabilité des affiliés - présence d'affiliés non désirables - risques de fraude - Prix de mise en œuvre lors de l'utilisation d'une plate-forme d'affiliation (client)
Comparateur de prix	- Impact marketing important (client)	- Actualisation du contenu (public cible) - Impact marketing dépendant du budget alloué (client)
e-mailing	- Impact marketing efficace / taux de réponses élevé (client) - Mise en œuvre rapide (client) - Prix de mise en œuvre (client) - Impact marketing facilement mesurable (client)	- mass mailing → impact marketing peu efficace et de mauvaise qualité (client cible) - e-mail marketing → Mise en place des fichiers segmentés lente (client)
Buzz marketing	- Prix de mise en œuvre (client) - Impact marketing rapide (public cible)	- Pas de maîtrise de la chaîne de diffusion (client) - Impact difficilement mesurable (client) - buzz raté → générer réactions contraires à l'effet escompté (client)

Tableau 4.1 - Tableau récapitulatif des forces et faiblesse des méthodes de Webmarketing

D'après ce tableau (Tableau 4.1), en analysant les différentes forces et faiblesse nous allons donner les points importants sur lesquels une méthode de Webmarketing doit insister :

- Impact marketing rapide et important
- Impact marketing de qualité et durable
- Impact marketing facilement mesurable
- Prix de mise en œuvre bas
- Mise en œuvre rapide et facile
- Réactualisation du contenu rapide
- Rémunération des personnes diffusant la publicité (ex rémunération des affiliés dans un programme d'affiliation)
- Maîtrise de la chaîne de diffusion

Si une méthode parvenait à combiner toutes ces forces et à minimiser les faiblesses, elle serait alors sûrement très plébiscitée par un grand nombre d'entreprises. Malgré cela, comme nous allons le voir ci-dessous, il n'est pas évident de s'imposer sur ce marché. En effet, il faut mettre en place différentes stratégies pour attirer les clients.

4.1.2. Facteurs importants

Pour émerger sur le marché, les sociétés de marketing doivent se fixer des lignes stratégiques qui sont selon Porter : différenciation, prix, verrouillage. Nous allons donc faire un bilan des facteurs importants qui font que certaines de ces sociétés sont plus populaires que d'autres et voir à quelles lignes stratégiques ils se rapportent.

Le relationnel

Le marché est extrêmement porteur ce qui entraîne une difficulté pour les nouveaux arrivants à se différencier. Les modèles économiques des sociétés proposant les différents services que nous avons présentés au chapitre 2 sont des sociétés de services classiques où le rôle du relationnel est primordial. Les nouvelles sociétés créées récemment ne pourront se développer qu'à l'aide du relationnel. Auparavant, il était assez aisé de bien se positionner dans différents moteurs de recherche à l'aide des termes « référencement », « e-mailing » ou « comparateur de prix » car il n'y avait pas énormément de sociétés qui proposaient ces différents services. A l'heure actuelle, il est très difficile et très long pour une société d'apparaître dans les premières positions des moteurs de recherche avec de tels termes. C'est pourquoi ces sociétés devront à présent communiquer online ou offline pour se faire un nom. Elles doivent donc mettre en place une stratégie de différenciation au niveau communicationnel pour émerger.

L'intégration

Pour se différencier, d'autres acteurs se transforment en intégrateur. Prenons ici l'exemple de Google. En plus d'être un simple moteur de recherche, Google s'est diversifié en intégrant plusieurs outils à son offre dont voici les principaux :

- Google apps : contient bon nombre d'applications telles que Gmail (messagerie électronique), Google Talk (messagerie instantané et voix sur IP) et Google Agenda (agenda électronique) qui permettent la communication et la mise en relation ainsi que Google document (traitement de texte et tableur permettant un travail en ligne collaboratif) et Google Sites (outil de création de sites) qui permettent la collaboration et la publication.
- Adwords : permet de faire de la publicité pour une entreprise quel que soit son budget. L'annonce apparaît sur Google et met en relation l'entreprise avec les internautes qui recherchent ses produits ou services.
- Adsense : permet à un particulier ou à une entreprise d'augmenter ses revenus grâce à son site Web, tout en offrant une expérience en ligne plus enrichissante à ses visiteurs. Google AdSense diffuse sur le site des annonces ciblées avec précision.
- Analytics : solution professionnelle d'analyse d'audience Internet qui fournit des informations sur la fréquentation d'un site Web et son efficacité en termes de marketing.
- Google Groupes : service de listes de diffusion et de groupes de discussion.
- Google Maps : permet à une entreprise de créer une fiche descriptive gratuite pour la localiser géographiquement. Lorsque des clients potentiels rechercheront des informations locales sur Google Maps, ils trouveront l'entreprise, ainsi que son adresse, ses horaires d'ouverture et même des photos de sa vitrine ou de ses produits.

- Google Trends : permet de connaître la fréquence à laquelle un terme a été tapé dans le moteur de recherche Google, avec la possibilité de visualiser ces données par région et par langue.

Grâce à tous ces services, Google est aujourd'hui le numéro un mondial des moteurs de recherche et propose avec Adwords, un des référencement payants les plus utilisés au monde. Pour se démarquer des autres, il a choisi une solution de différenciation en diversifiant ses offres qui a séduit bon nombre d'utilisateurs.

Personnel qualifié

Avoir du personnel qualifié est un atout très important pour donner à une entreprise une bonne image de marque. En effet, comme nous l'avons vu au chapitre 3 avec PublicityWeb, cette entreprise de référencement compte parmi son effectif le nombre le plus important d'employés certifiés Google au sein d'une agence en Belgique. Cela fait d'elle une des agences de référencement leader dans son pays. Il est donc essentiel d'avoir une équipe compétente pour s'imposer sur le marché et être plus compétitif que les concurrents. Il s'agit donc là aussi d'une stratégie de différenciation au niveau de la composition du personnel pour avoir les employés les plus compétents possible.

Partenaires et clients renommés

Le fait d'avoir des partenaires ou des clients renommés peut donner à une entreprise une bonne réputation et donc attirer beaucoup d'autres clients. Comme nous l'avons constaté avec eCircle, cette société n'hésite pas à mettre en avant la liste de ses principaux clients. Ceux-ci ont émis un commentaire sur les raisons pour lesquelles ils ont choisi cette société ainsi que sur ses forces. Ceci permet à d'autres clients d'avoir déjà des feedbacks externes sur la société et ainsi de leur donner confiance sur la qualité du travail qu'elle effectue. Cette stratégie de différenciation au niveau de la qualité des partenaires et des clients permet de renforcer la notoriété de l'entreprise.

Appartenir à un grand groupe

L'appartenance à un grand groupe est une stratégie de différenciation qui permet à une entreprise d'avoir plus d'importance. Nous avons vu au chapitre 3 que PublicityWeb a rejoint le groupe Hi-Media, ce qui lui a permis de prendre une autre ampleur et d'acquérir de nouveaux clients plus facilement. En effet, le fait d'appartenir à un grand groupe donne de l'importance à une entreprise et redore son blason. Lorsqu'un client voit qu'une entreprise est associée à un grand groupe, il lui accorde alors une plus grande confiance.

Produit et service haut de gamme

Il est également possible de se différencier des autres grâce à un produit ou un service haut de gamme. C'est le cas pour la société eCircle par exemple, présentée au chapitre 3 et son logiciel d'e-mailing eC-messenger qui est l'un des plus utilisés dans le monde. Ce logiciel est un atout primordial pour cette société et il lui permet d'acquérir et de fidéliser de très nombreux clients grâce à son efficacité. Les nouveaux entrants qui chercheront à se faire un nom devront donc essayer de fournir un produit ou un service de très haute qualité sans quoi ils auront beaucoup de mal à se faire une place dans ce marché du Webmarketing. C'est ce qu'on appelle une stratégie de verrouillage, c'est-à-dire qu'elle consiste à mettre des barrières

à l'entrée ou à la sortie de son marché pour bloquer l'arrivée de nouveaux acteurs. Ces barrières peuvent être soit d'imposer un standard ou un label de qualité à l'entrée, soit d'utiliser la fidélisation, les abonnements, les contrats d'exclusivité avec un fournisseur, etc. à la sortie.

Prix compétitif

Pour améliorer sa compétitivité en proposant des prix défiant la concurrence, une entreprise peut tenter de réduire ses coûts. Pour cela, elle peut essayer de revoir ses process et de les optimiser pour qu'ils soient le moins coûteux possible. Elle peut également comme nous l'avons vu au chapitre 3, créer des partenariats avec des sociétés pour sous-traiter certaines tâches et ainsi éviter de le faire en interne ce qui pourrait revenir plus cher. Il s'agit donc ici d'une stratégie de prix.

Rémunération des clients

Pour attirer encore plus de clients et se démarquer des autres, certains comparateurs de prix proposent une offre très intéressante : le cashback, c'est-à-dire un service qui propose aux utilisateurs du comparateur de prix de récupérer de l'argent sur leurs achats effectués auprès de certains sites marchands partenaires. Cette offre, très alléchante pour les acheteurs, renforce la popularité de ces comparateurs de prix. En effet, l'argent est un très bon argument pour attirer les internautes. Le fait de savoir qu'ils récupéreront une partie du prix de leur achat peut les encourager à acheter un produit sur lequel ils hésitaient et qu'ils n'auraient probablement pas acheté sans cette offre. Cette stratégie de prix permet donc d'attirer les internautes.

4.1.3. Méthode innovante

Nous allons tenter de trouver une méthode innovante ou essayer d'améliorer une méthode déjà existante en nous basant sur les analyses précédentes. Nous proposerons donc tout d'abord une description de la méthode. Ensuite, nous la confronterons aux différentes forces que nous avons relevées dans le tableau récapitulatif pour voir si cette proposition répond bien aux différentes attentes. Puis nous ferons une présentation des acteurs de cette méthode et des différentes sources de rémunération possibles.

Description de la méthode

La méthode que nous allons proposer ici repose sur deux éléments : un e-mail et un programme. L'entreprise proposant cette méthode de marketing aurait un business porté sur l'envoi massif d'e-mails et sur la création de petits programmes. L'e-mail serait juste le moyen d'entrer en contact avec les utilisateurs et le programme, pièce essentielle, serait joint à l'e-mail soit en pièce jointe soit par un lien hypertexte permettant de le télécharger.

Le programme ayant la forme d'une petite interface graphique, très simple d'utilisation et installable sur le bureau de l'ordinateur de l'utilisateur, contiendrait des informations (nom, adresse, téléphone, news) sur la société qui fait campagne ainsi que sur les produits ou les services qu'elle vend. L'utilisateur pourrait ainsi accéder rapidement au site de la société par des liens hypertextes contenus dans le programme pour avoir de plus amples informations sur la société mais également pour acheter ses produits ou services. Le programme, une fois connecté à Internet, recevrait des informations mises à jour en temps réel pour que l'utilisateur soit informé rapidement en cas de promotions ou d'informations importantes

concernant la société par exemple. Pour séduire un peu plus l'utilisateur et ainsi l'inciter à télécharger et installer le programme, celui-ci contiendrait également de petits utilitaires (météo, dictionnaire, traducteur, etc.) très pratiques ou des petits jeux très distrayants pour les internautes.

L'utilisateur serait périodiquement invité à envoyer le programme à ses contacts pour ainsi faire connaître la société. De plus, il serait rémunéré pour l'envoi du logiciel à l'un de ses contacts si ce dernier venait à effectuer un achat sur le site de l'entreprise.

La figure ci-dessous (Figure 4.1) représente le fonctionnement de la méthode innovante. Le tracé en rouge montre la manière dont un internaute est rémunéré lorsqu'il a envoyé le programme à l'un de ses contacts et que celui-ci effectue un achat sur le site de l'entreprise.

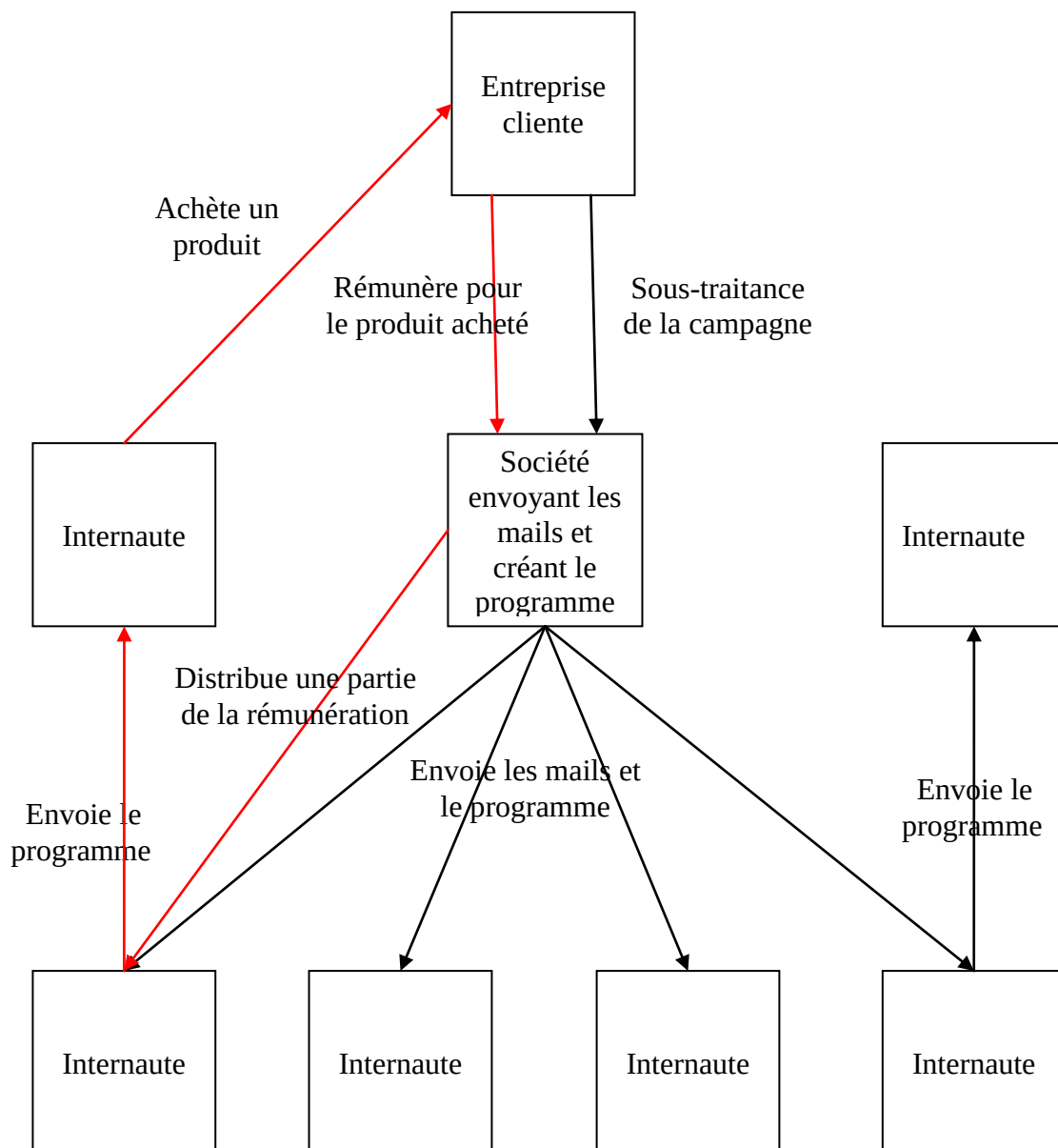


Figure 4.1 – Fonctionnement de la méthode innovante

Forces de la méthode

Nous avons vu tout d'abord que la méthode utilisée doit avoir un impact marketing rapide et que celui-ci doit également être conséquent. D'après les méthodes que nous avons étudiées,

une des manières la plus rapide pour se faire connaître est le bouche à oreille comme nous l'avons vu dans le buzz marketing. Pour cela, l'utilisation de l'e-mail s'avère donc être déjà un élément important pour joindre rapidement le plus grand nombre de personnes possible.

De plus, nous avons analysé que l'impact doit être de qualité, c'est-à-dire qu'il doit toucher des gens susceptibles d'être intéressés par les services ou produits que propose la société. Si ce n'est pas le cas, il faudrait que la personne qui, à l'origine, n'était pas intéressée par l'offre le devienne grâce à l'outil de communication utilisé pour l'atteindre. Pour cela, il serait intéressant de véhiculer par l'e-mail quelque chose qui retienne l'attention du destinataire et qui pourrait lui être utile. L'idée serait peut-être de lier un petit programme téléchargeable qui s'ajouterait sur le bureau de l'ordinateur. En effet, l'utilisateur d'un ordinateur, lorsqu'il allume celui-ci accède directement à son bureau et donc inévitablement au petit programme. Celui-ci serait très simple et doté d'une petite interface graphique donnant non seulement des informations sur la société et les services ou produits qu'elle vend mais également de petits utilitaires pratiques ou jeux pouvant réellement servir à l'utilisateur. Les informations contiendraient des liens hypertextes permettant d'accéder rapidement au site.

Par ailleurs, l'impact doit être durable, c'est-à-dire que la méthode doit perdurer dans le temps. Pour cela, le petit programme pourrait proposer de temps en temps à l'utilisateur de l'envoyer à sa liste de contacts mail. Pour inciter l'utilisateur à l'envoyer à ses contacts, il faudrait que ce programme soit original et plusieurs méthodes peuvent être utilisées dans ce but. En effet, le programme peut fournir des petits jeux, des images ou vidéos drôles ou originales, des concours, etc. Ainsi l'utilisateur désirera partager le programme avec ses contacts.

De surcroît, l'impact doit être facilement mesurable. L'idée serait que le programme se connecte à un serveur pour recevoir des informations en temps réel ce qui permettrait de faire facilement des statistiques sur l'utilisation de celui-ci et par conséquent de mesurer aisément son impact. En effet, il serait possible de voir quels liens du programme ont été cliqués par exemple et quels liens ont entraîné l'achat d'un produit ou d'un service.

Nous avons vu ensuite que le service doit être peu coûteux. L'utilisation de l'e-mail permet donc de limiter les dépenses car ce moyen de communication ne requiert quasiment aucun frais en réalisant soi-même la campagne d'e-mailing. Les frais seront un peu plus élevés en passant par une agence d'e-mailing. Quant à la création d'un petit programme installable sur le bureau, cela ne nécessite pas non plus un lourd investissement. Il semble donc que l'association de l'e-mail et du programme soit une solution avantageuse pour une société qui ne veut pas trop investir pour générer du trafic sur son site.

La mise en œuvre doit être rapide et facile, c'est pourquoi la combinaison de l'e-mail et du programme semble être un bon compromis pour que ces deux conditions soient remplies. En effet, c'est extrêmement rapide de joindre un programme à un e-mail ou d'insérer un lien permettant de le télécharger. Ensuite, il suffit d'envoyer cet e-mail à une liste conséquente de destinataires.

La réactualisation rapide du contenu est également un facteur important. Par exemple, si la société offre une promotion sur son site pour un de ses produits ou services, les utilisateurs doivent rapidement en être informés. Ceci est possible grâce à la méthode que nous proposons. En effet, le programme une fois installé sur le bureau se connecte à un serveur qui lui envoie en temps réel les informations disponibles sur la société et ses produits.

Nous avons déjà dit précédemment que le programme devait être original pour qu'il soit diffusé par les utilisateurs à leurs contacts. Un autre moyen assez efficace et attrayant pour les utilisateurs, est de les rémunérer lorsqu'ils diffusent le programme à leurs contacts et que ces derniers l'utilisent à leur tour pour faire un achat de produit ou de service. En effet, à chaque vente d'un produit ou d'un service d'une société provenant d'un clic sur un lien du programme, la société versera une commission à l'entreprise créatrice du programme et celle-ci reversera à son tour une petite partie de cette commission à l'utilisateur qui aura diffusé le programme.

Le dernier point important est la maîtrise de la chaîne de diffusion. En effet, nous avons vu avec le buzz marketing que ce sont les internautes qui représentent le vecteur de diffusion. Ils peuvent donc aisément changer le message à l'intérieur de l'e-mail en le modifiant, ajoutant ou supprimant des parties ce qui peut être préjudiciable pour l'entreprise. Le petit programme associé à l'e-mail permet donc de contrer cela. En effet, les internautes ne pourront pas modifier le programme qui contient les différentes informations et donc la chaîne de diffusion sera maîtrisée.

Les acteurs de la méthode

Pour cette technique, les clients sont des entreprises dont le but est de se faire connaître. En général, ce sont des sociétés qui veulent attirer plus de visiteurs pour mieux vendre leurs produits et services et augmenter ainsi leurs chiffres d'affaires. Les intermédiaires sont quant à eux, des sociétés dont le cœur de métier est orienté e-mailing et buzz marketing. Pour ce qui est du public cible, il s'agit des internautes. On ne va pas faire de distinction entre les internautes car les programmes seront différents en fonction des clients et donc ils seront susceptibles de les intéresser soit par intérêt direct pour la société cliente, soit par intérêt pour les petits utilitaires et jeux contenus dans celui-ci.

Sources de rémunération

Pour une société proposant le service que l'on vient de décrire, plusieurs sources de rémunération seront possibles. En effet, la société gagnera tout d'abord de l'argent en vendant ou louant des fichiers d'adresses opt-in à ses clients. De plus, elle pourra vendre un logiciel d'e-mailing pour diffuser en grande quantité les e-mails contenant les programmes. Ensuite, elle pourra être rémunérée en créant les différents petits programmes. Elle touchera également des commissions lorsqu'un utilisateur du programme accédera au site de l'entreprise via celui-ci et achètera un produit. Finalement, elle pourra louer des espaces publicitaires sur son site web.

Conclusion

Nous avons donc essayé d'introduire une méthode de Webmarketing un peu innovante en utilisant la combinaison d'un e-mail et d'un petit programme pour générer du trafic sur le site d'une société. Inventer quelque chose de complètement nouveau n'est pas chose facile. Cependant l'idée de partir des forces et faiblesses de l'ensemble des méthodes étudiées pour innover semble être une bonne stratégie.

4.2. Réaliser une campagne marketing efficace

Le conseil que nous pourrions donner à une société qui cherche à se faire connaître est d'utiliser tous les moyens que nous avons présentés au chapitre 1 mais cette solution s'avère très coûteuse. Ceux-ci sont tous complémentaires et attirent chacun un grand nombre de visiteurs sur un site. Il n'y a pas de « recette miracle » dans le dosage de telle ou telle méthode. Il faut les essayer et mesurer l'impact de chacune d'elles pour voir lesquelles sont les plus performantes et déterminer celles qui amènent sur le site le nombre le plus important de visiteurs. Une fois les statistiques effectuées, la société pourra alors investir un peu plus dans les méthodes les plus efficaces. Bien sûr, certaines méthodes peuvent s'avérer plus appropriées dans certaines situations pour une entreprise mais le mieux à faire est d'utiliser le plus de méthodes possibles. Internet étant sans cesse surchargé par l'arrivée de nouveaux acteurs, il est essentiel de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour y être visible et accessible facilement. A partir des forces et faiblesses des méthodes de marketing, nous allons essayer de dégager quelques lignes de conduite en fonction des objectifs et du contexte d'une entreprise pour lui conseiller une stratégie adéquate pour se faire connaître.

4.2.1. Contexte et objectifs

Avant de commencer une campagne marketing, une entreprise doit clairement définir les points suivants :

- Contexte commercial
 - o Situation du marché
 - o Performances
 - o Performances des concurrents
- Produits ou services vendus
- Informations désirées sur le client
- Cibles visées
- Budget alloué pour la campagne marketing
- Vitesse de retour de la campagne

Avec tous ces éléments, elle sera en mesure de faire une campagne réellement efficace qui amènera de nouveaux clients. De plus, cela lui permettra de ne pas dépasser le budget qu'elle a fixé pour réaliser la campagne.

Ensuite, elle doit s'interroger sur les objectifs qu'elle veut atteindre via sa campagne marketing. En effet, quand on fait de la publicité, en plus de vouloir acquérir de nouveaux clients, on peut la faire pour différentes raisons :

- Augmenter son chiffre d'affaires
- Accroître ses ventes
- Fidéliser sa clientèle
- Développer le champ de notoriété de sa marque
- Accroître la confiance de ses visiteurs
- Améliorer son positionnement d'entreprise

En fonction de ces éléments, on verra que certaines méthodes sont plus adaptées à une entreprise plutôt qu'à une autre. C'est pourquoi il est essentiel de se poser toutes ces questions avant de se lancer dans une campagne marketing car cela peut s'avérer très coûteux par la suite si on ne connaît pas les objectifs qu'on veut atteindre.

4.2.2. Objectifs des différentes méthodes de marketing

Nous allons ici donner les principaux objectifs des méthodes de marketing afin de pouvoir, en fonction du contexte et des objectifs d'une entreprise, lui conseiller la ou les méthodes les plus appropriées. Voici deux tableaux récapitulatifs, qui nous l'espérons, permettront donc en les confrontant, de guider une entreprise dans le choix des méthodes pour une campagne marketing adaptée à ses objectifs.

Dans le tableau suivant (Tableau 4.2), nous allons essayer de noter de 0 à 3 la capacité de chaque méthode à remplir les objectifs, 0 représentant un objectif non rempli et 3 un objectif complètement accompli. Cette évaluation est faite sur base de nos analyses et des réflexions émises dans la littérature consultée sur ces différents moyens. Elle a donc un caractère empirique et demanderait à être validée par des enquêtes plus poussées.

Méthodes	Se faire connaître (notoriété, positionnement)	Faire acheter ses produits (chiffre d'affaires, vente)	Fidéliser ses clients (fidélisation, confiance)
Référencement naturel	2	1	0
Référencement payant	3	3	0
Affiliation	3	1	0
E-mailing	2	2	3
Comparateur de prix	1	3	0
Buzz marketing	2	2	0

Tableau 4.2 - Objectifs des méthodes de Webmarketing

Pour ce tableau (Tableau 4.3), nous allons également noter de 0 à 3 les caractéristiques des méthodes. Il se peut que certaines caractéristiques soient notées par un écart. Par exemple, le budget d'un buzz marketing peut être extrêmement élevé dans certains cas et beaucoup moins dans d'autres.

Méthodes	Ciblage précis	Budget élevé	Impact marketing rapide	Impact marketing durable	Facilité de mise en ouvre
Référencement naturel	3	1-3	1	3	1
Référencement payant	3	2-3	3	1	3
Affiliation	2	1-2	1-2	2	2
E-mailing	1-3	1-2	3	0	3
Comparateur de prix	2	0-1	1-2	2	2
Buzz marketing	1	1-3	1-3	1	1

Tableau 4.3 - Caractéristiques des méthodes de marketing

En fonction des objectifs que recherche une société lors d'une campagne marketing, elle pourra se reporter à ces tableaux et confronter les objectifs et les caractéristiques de chacune des méthodes pour ensuite choisir celles qui sont adaptées à sa situation.

Afin de mesurer l'impact de ces méthodes, les retours et leurs pertinences, il est essentiel d'utiliser un outil d'analyse performant pour avoir des statistiques détaillées sur les clients. Une stratégie multi-canal est généralement plus efficace pour augmenter le trafic sur un site web. En complément, une publicité offline est souvent judicieuse pour obtenir encore plus de notoriété.

Conclusion

Nous voici arrivés au terme de ce travail sur les dispositifs de Webmarketing générant du trafic sur un site Internet. Celui-ci aura été tout d'abord très théorique avec un recueil d'informations assez important sur les différentes méthodes de Webmarketing. Puis, il aura été analytique avec une analyse de différents cas concrets de sociétés spécialisées dans ces méthodes. Finalement, il aura essayé d'être innovant grâce à l'invention d'une méthode de Webmarketing conçue à partir des forces et faiblesses des autres moyens permettant de générer du trafic.

Tout au long de ce mémoire, nous aurons d'abord vu les différents dispositifs de Webmarketing avec une présentation des acteurs de la méthode, les différentes sources de revenus et leurs forces et faiblesses. Ensuite, sur base d'une méthodologie intégrée définie au chapitre 2, nous avons approfondi notre compréhension de ces dispositifs à travers l'analyse de trois cas concrets de Webmarketing. Sur base de ces différentes analyses, nous avons essayé au chapitre 3 de dégager les facteurs critiques de succès qui permettent à un intermédiaire d'émerger parmi la concurrence très active en Webmarketing. Nous avons vu que la base installée ou encore la popularité, l'image de marque mais aussi l'excellence des techniques mises en œuvre et le caractère très couvrant et intégré des services proposés représentent des barrières à l'entrée sur ces marchés qui peuvent s'avérer infranchissables pour de nouveaux entrants. Afin de dégager de nouvelles positions de marché, nous avons fait un exercice innovant en tentant de proposer un dispositif apportant une valeur ajoutée originale par rapport à l'existant. Un tel exercice ne fut pas facile dans la mesure où le degré de couverture des services de Webmarketing existants actuellement sur le marché est déjà très important. Nous avons toutefois voulu nous confronter à ce défi dans la mesure où il relève aussi de notre responsabilité en tant que futur informaticien. Enfin, nous adressant aux entreprises clientes, nous avons voulu, à travers la réalisation d'un mini guide, les aider dans le choix parfois bien complexe d'une solution de Webmarketing appropriée à leurs contexte et demande.

Trois difficultés ont entouré ce mémoire. La stabilité de la cartographie ou de la classification des dispositifs de Webmarketing fut la première d'entre elles. Il s'agissait d'une part de bien comprendre ces différents dispositifs, d'en faire un relevé le plus exhaustif possible mais surtout de les classer dans des catégories suffisamment étanches pour pouvoir faire l'objet d'une analyse pertinente. Or, dans la réalité concrète des firmes proposant ces dispositifs, les propositions sont généralement très intégrées se recouvrant les unes les autres et rendant par là leur classification assez difficile. La classification proposée au chapitre 1 est en ce sens une première tentative qui pourrait être consolidée par d'autres travaux. La deuxième difficulté a été d'ordre méthodologique. Il fallait comprendre les différents outils d'analyse et pouvoir les intégrer dans une démarche cohérente et logique. Nous avons, à ce niveau, proposé des réaménagements de ces outils allant dans le sens de leur meilleure intégration. Il reste qu'ici aussi des progrès pourraient être faits, à la fois pour valider sur d'autres cas nos propositions mais aussi pour les consolider par d'autres innovations. La difficulté majeure rencontrée reste cependant de l'ordre informationnel. En effet, le marché du Webmarketing étant extrêmement concurrentiel, les informations plus détaillées sur les techniques et les processus mis en œuvre par les uns et les autres restent totalement confidentielles. Nous avons en rejoignant le département de Webmarketing l'espoir de trouver quelques études de cas très détaillées sur ces intermédiaires, mais même à ce niveau, aucune information stratégique détaillée n'était

disponible. Nous avons dû, pour compenser ce manque d'information, souvent fonctionner par hypothèses. Sans doute serait-il intéressant d'envoyer des étudiants en stage directement chez un de ces intermédiaires afin de prendre connaissance de leurs dispositifs tant opérationnels que techniques mais alors, sans doute, en garantissant la confidentialité des résultats du mémoire.

Pour finir, nous espérons que ce travail aura pu mettre en lumière les différentes possibilités pour une société de se faire connaître sur Internet et ainsi générer un trafic important sur son site. L'importante bibliographie permettra au lecteur d'avoir un complément d'information que ce soit sur les méthodes étudiées ou sur les outils utilisés dans la méthodologie. Nous souhaitons aussi que ce mémoire, grâce à l'analyse des business models des différentes méthodes de Webmarketing, puisse servir de référentiel aux acteurs de ce marché qui veulent développer ce type d'activité.

Table des figures

Figure 1.1 - Référencement naturel et payant dans Google.....	5
Figure 1.2 - Démarche Webmarketing de la création d'une campagne de liens sponsorisés	11
Figure 1.3 - Campagne de SEA par une agence de référencement professionnelle	15
Figure 1.4 - Campagne de SEA sans recours à une agence de référencement professionnelle	16
Figure 1.5 - Affiliation sans plate forme d'affiliation	23
Figure 1.6 - Affiliation avec plate forme d'affiliation	24
Figure 1.7 - Classement des sources utilisées par les acheteurs en ligne pour trouver des bonnes offres	31
Figure 1.8 - Modélisation d'une campagne d'e-mailing réalisée par un intermédiaire	34
Figure 1.9 - Classement des différentes tactiques de direct marketing selon le ROI	37
Figure 2.1 - Légende de l'e-business schematic	42
Figure 2.2 - E-Business Initiatives	43
Figure 2.3 - Exemple de Content provider	44
Figure 2.4 - Exemple de Direct to customer.....	45
Figure 2.5 - Exemple de Full service provider	46
Figure 2.6 - Différents types d'intermédiaires	47
Figure 2.7 - Exemple d'Intermediary	48
Figure 2.8 - Exemple de Shared infrastructure.....	49
Figure 2.9 - Exemple de Value net integrator	50
Figure 2.10 - Exemple de Virtual community.....	51
Figure 2.11 - Exemple de Whole of enterprise.....	52
Figure 2.12 - Piliers de l'e-BMO	54
Figure 2.13 - Interface du logiciel e ³ -value editor	59
Figure 2.14 - Nœuds de scénario	60
Figure 2.15 - Evènements de BPMN	63
Figure 2.16 - Piliers de l'e-BMO avec intégration de BMPN et de l'e ³ value ontology	66
Figure 3.1 - Modélisation de PublicityWeb avec le formalisme de Weil et Vitale	68
Figure 3.2 - Interface de l'outil de suivi de référencement de PublicityWeb	74
Figure 3.3 - Processus général de demande de référencement chez PublicityWeb	80
Figure 3.4 - Processus « référencer le site ».....	81
Figure 3.5 – Processus « analyse des mots-clés »	81
Figure 3.6 – Processus « audit technique ».....	82
Figure 3.7 – Processus « enregistrement manuel »	82
Figure 3.8 - Modélisation de PublicityWeb avec le formalisme de Gordijn et Akkermans	85
Figure 3.9 - Présence de LeGuide.com en Europe	87
Figure 3.10 - Modélisation de LeGuide.com avec le formalisme de Weill et Vitale	88
Figure 3.11 - Intégration de la technologie de LeGuide.com dans le site Mappy	90
Figure 3.12 - Intégration de la technologie de LeGuide.com dans le site Orange	90
Figure 3.13 - Liens marchands du site Ask renvoyant vers LeGuide.com	91
Figure 3.14 - Processus général de référencement chez LeGuide.com	101
Figure 3.15 - Processus « effectuer un référencement gratuit »	101
Figure 3.16 - Processus « effectuer un référencement prioritaire ».....	102
Figure 3.17 - Chiffre d'affaires et Résultat de l'exploitation de LeGuide.com	104
Figure 3.18 - Modélisation de LeGuide.com avec le formalisme de Gordijn et Akkermans	105
Figure 3.19 - Modélisation d'eCircle avec le formalisme de Weill et Vitale.....	108
Figure 3.20 - Concept des 4 piliers d'eCircle.....	112
Figure 3.21 - Fonctionnement d'eC-messenger	113
Figure 3.22 - Processus général de demande d'élaboration d'une campagne e-mailing chez eCircle	119
Figure 3.23 - Processus de création d'une campagne e-mailing chez eCircle.....	119
Figure 3.24 - Processus « définir la stratégie ».....	120
Figure 3.25 - Processus « sélectionner les fichiers d'adresses opt-in ».....	120
Figure 3.26 - Processus « élaborer le message ».....	120
Figure 3.27 - Processus "Créer le message"	121

Figure 3.28 - Processus "Conseiller la création du message"	121
Figure 3.29 - Processus « réaliser les tests »	122
Figure 3.30 - Modélisation d'eCircle avec le formalisme de Gordijn et Akkermans.....	124
Figure 4.1 – Fonctionnement de la méthode innovante	131

Liste des tableaux

Tableau 1.1 - Objectifs de campagne Webmarketing	3
Tableau 1.2 - Classement des techniques de Webmarketing par ROI	10
Tableau 1.3 - Description et prix des services d'inclusion	13
Tableau 1.4 - Dépenses moyenne des clients en 2005-2007 pour le SEM	20
Tableau 1.5 - Taux de retours de campagnes de publicité selon différents supports	36
Tableau 1.6 - Classement des plateformes media utilisés selon le ROI	40
Tableau 1.7 – Tableau récapitulatif des objectifs des méthodes de marketing	41
Tableau 2.1 - Propriété de la relation, des données et de la transaction cliente	53
Tableau 2.2 - Synergies et conflits entre les modèles atomiques dans une e-business initiative	53
Tableau 3.1 - Matrice des canaux de distribution de PublicityWeb	78
Tableau 3.2 - Comparatif des 2 types de référencement	94
Tableau 3.3 - Matrice des canaux de distribution de LeGuide.com	99
Tableau 3.4 - Echelle des CPC des 15 univers pour les sites européens	103
Tableau 3.5 - Adresses e-mail opt-in d'eCircle	114
Tableau 3.6 - Matrice des canaux de distribution d'eCircle	117
Tableau 4.1 - Tableau récapitulatif des forces et faiblesse des méthodes de Webmarketing	127
Tableau 4.2 - Objectifs des méthodes de Webmarketing	135
Tableau 4.3 - Caractéristiques des méthodes de marketing	135

Bibliographie

12manage. *Marketing d'Affiliation*. 2009.

www.12manage.com/methods_affiliate_marketing_fr.html (accès le Octobre 3, 2008).

ABC Netmarketing. *Les assistants d'achat (shopbots)*. 10 Décembre 2002. www.abc-netmarketing.com/Les-assistants-d-achat-shopbots.html (accès le Novembre 5, 2008).

ABC Netmarketing. *Les avantages de l'affiliation pour l'affilieur*. 16 Mars 2004. <http://www.abc-netmarketing.com/Les-avantages-de-l-affiliation.html> (accès le Novembre 10, 2008).

ABC Netmarketing. *Les limites de l'affiliation pour l'affilié*. 24 Mars 2004. <http://www.abc-netmarketing.com/Les-limites-de-l-affiliation-pour.html> (accès le Novembre 10, 2008).

ABC Netmarketing. *Les limites ou risques d'un programme pour l'affilieur*. 16 Mars 2004. <http://www.abc-netmarketing.com/Les-limites-ou-risques-d-un.html> (accès le Novembre 10, 2008).

Abondance. *Le TrustRank, c'est quoi ?* avril 2007.

<http://docs.abondance.com/question106.html> (accès le Juillet 10, 2009).

Acronyms-master. *What is Affiliate Marketing?* 2007. <http://www.acronyms-master.com/affiliate.html> (accès le octobre 2008, 25).

ARNOULT, Stephane. «Comment optimiser ses campagnes mailing b2b : de la préparation à l'analyse des résultats.» Livre blanc, 2008.

BATHELOT, Bertrand. *Avantages et limites des programmes d'affiliation*. 2009.

<http://marketing-internet.com/articles/nouveaux/progaffiliation.html> (accès le Octobre 13, 2008).

Bepub. *E-mailing, comment ça marche?* 2009.

www.bepub.com/fr/view_fiche_pratique.php?id_fic=12 (accès le Octobre 10, 2008).

Blog webmarketing. *Comment augmenter son trafic avec le Web Marketing*. 10 Mars 2008. www.blog-web-marketing.fr/2008/03/11/comment-augmenter-trafic-1 (accès le Septembre 30, 2008).

Conseilsmarketing. *10 conseils pour bien réussir son fax-mailing*. 12 Juin 2007.

<http://www.conseilsmarketing.fr/mailings/comment-reussir-ses-faxings> (accès le Décembre 10, 2008).

DE SAINT-SEINE, Marine. *Panorama : le marché et les acteurs de l'affiliation*. Novembre 2007. <http://www.journaldunet.com/ebusiness/crm-marketing/analyse/071123-panorama-marche-affiliation/1.shtml> (accès le Septembre 19, 2008).

Decision-center. *Marketing direct*. 2009. http://www.decision-center.com/marketing_direct.htm (accès le Décembre 9, 2008).

Dico info. *Deep linking*. 2009. <http://dictionnaire.phpmyvisites.net/definition-Deep-linking-11563.htm> (accès le Juillet 10, 2009).

Dico-micro. *DoFollow : No-NoFollow*. 2009. <http://www.dico-micro.com/dofollow-no-nofollow> (accès le Juillet 10, 2009).

Dievodka. *Vocabulaire du référencement*. 2008. <http://www.dievodka.com/vocabulaire-referencement/> (accès le Juillet 10, 2009).

DONZEL, Clément. «Google Adwords, le coeur de la stratégie de Google.» 25 mai 2006.

eCircle. *eCircle Inside Digital Marketing*. 2009. <http://www.ecircle.com/> (accès le Janvier 20, 2009).

eCircle. *Partenariats : des solutions de marketing online intégrées*. 2009. <http://www.ecircle.com/fr/a-propos-de-nous/partenariats.html> (accès le Janvier 16, 2009).

Effiliation. *Effiliation, networking your business*. 2009. <http://www.affiliation.com> (accès le Septembre 28, 2008).

Emarketer. *Affiliate marketing*. 17 Septembre 2008. <http://www.emarketer.com/> (accès le Octobre 20, 2008).

FIORE, Frank, et Shawn COLLINS. *Successful Affiliate Marketing for Merchants*. Que Corporation, 2001.

Futura-Sciences. *E-Couponing*. 2009. http://www.futura-sciences.com/fr/definition/t/high-tech-1/d/e-couponing_1653/ (accès le Juillet 10, 2009).

GRAY, Daniel. *The Complete Guide to Associate and Affiliate Programs on the Net*. McGraw-Hill Trade, 1999.

HAYWARD, Nicholine. *Why trust Trusted Feed ?* Mars 2003. <http://www.weboptimiser.com/resources/why-trusted-feed.html> (accès le Octobre 2, 2008).

Impact net. *Modélisation d'une campagne d'e-mailing*. 2009. <http://www.impact-net.com/gestion-campagne-emailing.htm> (accès le Octobre 7, 2008).

Impact-referencement. *Définition du linking*. 2009. <http://www.impact-referencement.com/actualites/definition/linking.htm> (accès le Juillet 10, 2009).

InfoWebmaster. *Link building*. 2009. <http://glossaire.infowebmaster.fr/link-building/> (accès le Juillet 10, 2009).

Jourdain, Camille. *Linkbait : définition et concept*. 30 Octobre 2007. <http://www.paperblog.fr/257207/linkbait-definition-et-concept/> (accès le Juillet 10, 2009).

LACHANCE, Claude. *Utiliser des comparateurs de prix*. 12 Avril 2008.
www.commentcamarche.net/faq/sujet-9393-les-comparateurs-de-prix (accès le Septembre 22, 2008).

Le Journal du Management. *La fièvre du marketing viral*. Octobre 2003.
<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/03109lancement/viral.shtml> (accès le Novembre 7, 2008).

leads2track. *Payez par Leads*. 2009. <http://leads2track.com/index.php/generation-leads.html> (accès le Juillet 10, 2009).

LEDFORD, Jerri. *SEO: Search Engine Optimization Bible*. John Wiley & Sons Ltd, 2007.

LeGuide.com. *LeGuide.com*. 2009. <http://www.leguide.com> (accès le Février 16, 2009).

Les comparateurs. *Les robots shopbots*. Juin 2006. www.lescomparateurs.com/shopbot.html (accès le Décembre 4, 2008).

LIBOIS, Frédéric. «Business Models.» Mémoire, 2005.

Linkeo. *Stratégie de Netlinking*. 2009. <http://www.linkeo.com/referencement-naturel/netlinking.htm> (accès le Septembre 28, 2008).

Marketing-etudiant. *Marketing mix*. 2009. <http://www.marketing-etudiant.fr/marketing-mix.php> (accès le Juillet 10, 2009).

OLIM, Jason, Matthew OLIM, et Peter KENT. *The Cdnnow Story: Rags to Riches on the Internet*. Top Floor Publishing, 1999.

OSTERWALDER, Alexander. «An e-Business Model Ontology for the creation of new management software tools IS requirement engineering.» 2007.

OSTERWALDER, Alexander, et Yves PIGNEUR. «An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business.» *e-Reality: Constructing the e-Economy*. 2002.

OSTERWALDER, Alexander, et Yves PIGNEUR. «An ontology for e-business models.» Dans *Value Creation from E-Business Models*, Butterworth-Heinemann, de Wendy CURRIE. Butterworth-Heinemann Ltd, 2003.

OSTERWALDER, Alexander, Sarra BEN LAGHA, et Yves PIGNEUR. «Une ontologie de business modèles pour la formalisation des stratégies e-business.» 2002.

PETIT, Mickael, et Claire LOBET. «Business Modelling.» Cours, 2007.

PIGNEUR, Yves. «e-Business : explained through an e-Business Model approach.» 2002.

PublicityWeb. *PublicityWeb*. 2009. <http://www.publicityweb.com> (accès le Novembre 25, 2008).

PublicityWeb. *PublicityWeb*. 2009. <http://blog.publicityweb.com/> (accès le Novembre 26, 2008).

RATIER, Emmeline. *Le Trusted Feed : un référencement basé sur la confiance*. 21 février 2007. www.journaldunet.com/solutions/0702/070221-qr-trustedfeed.shtml (accès le Octobre 5, 2008).

RATIER, Emmeline. *Référencement naturel : attention aux écueils*. 25 Avril 2007. <http://www.journaldunet.com/solutions/0704/070425-limites-referencement.shtml> (accès le Novembre 13, 2008).

RICHARD, Raphaël. *Le papillon digital*. Eni, 2001.

ROBERT, Alain. *Les différents comparateurs de prix : comparateurs généralistes, comparateurs spécialisés, comparateurs institutionnels et comparateurs alternatifs*. 14 Avril 2009. <http://www.arkantos-consulting.com/articles-referencement/comparateurs-de-prix/20090414-les-differents-comparateurs-de-prix-les-comparateurs-generalistes-specialises-institutionnels-et-alternatifs.php> (accès le Juin 10, 2009).

SAUVAGEON, Yann. *Link-Building : Pas de salut sans contenu*. 2 Août 2007. http://blog.synodiance.com/interactive_traffic_strat/2007/08/link-building-p.html (accès le Septembre 20, 2008).

SCHOMANN, Estelle. «Les liens Sponsorisés.» Livre Blanc, 2007.

Search Engine Marketing Professional Organization. *The State of Search Engine Marketing 2007*. 19 Juin 2008. <http://www.emarketer.com> (accès le Octobre 17, 2008).

SIMONESCHI, François. *Le référencement naturel : évolution, intérêt et perspectives*. 2005.

SWEENEY, Susan. *101 ways to promote your web Site*. Maximum Press, 2008.

SYNAVE, Jean-Luc. «7 stratégies e-marketing illustrées.» Guide, 2007.

Trackbusters. *Link Popularity*. 2009. <http://www.trackbusters.fr/definition-indice-de-popularite-link-popularity.html> (accès le Juillet 10, 2009).

VANDENHOOFT, Michael, et Jean-Paul De CLECK. «Search Engine Marketing, Mai 2005.» Livre blanc, 2005.

Web-affiliation. *Guide d'affiliation*. 2005. <http://www.web-affiliations.com> (accès le Octobre 28, 2008).

Webmarketer-en-herbe. *Landing Page: définition*. 2009. <http://www.webmarketer-en-herbe.com/lexique/l/landing-page.html> (accès le Juillet 10, 2009).

Webposition. *Votre PageRank*. 2006. <http://www.webposition.fr/fr/pagerank.php?lg=fr> (accès le Juillet 10, 2009).

WEILL, Peter, et Michael VITALE. *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*. Harvard Business Press, 2001.

Wikipedia. *Affiliate marketing*. 13 10 2008. http://en.wikipedia.org/wiki/Affiliate_marketing (accès le Octobre 19, 2008).

Wikipedia. *Robot d'indexation*. 2009. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Crawler> (accès le juillet 10, 2009).

ZHAO, Yidi, et Liang XU. «Communication tools to build website traffic.» Master thesis, 2007.

ZILBER, Bruno. *Google mettra fin aux remises professionnelles accordées aux agences média sur l'achat de mots clés en 2009*. 26 octobre 2007.

<http://www.midenews.com/eclairages/1521-google-mettra-fin-aux-remises-professionnelles-accordees-aux-agences-media-sur-l-achat-de-mots-cles-en-2009.html> (accès le novembre 21, 2008).