



Université de Rennes 1
Institut d'Administration des Entreprises de Rennes - IGR
Master 2 Marketing Stratégique et Opérationnel – Formation Continue

E-commerce : optimisation de la performance marketing et commerciale par l'intégration d'une démarche analytique

Mémoire présenté par
Christophe RESCAN

Sous la direction de
Christine PETR – Professeur à l'université de Tours, chercheur associé au CREM
(université de Rennes 1)

Soutenu au mois de décembre 2010

Sommaire

Introduction	1
Partie 1 - Evolution du e-commerce et du e-marketing : de la nécessité d'une démarche analytique.....	3
1.1. L'émergence d'une nouvelle forme de commerce.....	4
1.2. L'appropriation de l'Internet par le Marketing.....	17
1.3. L'intégration progressive d'une culture de l'analytique.....	29
Partie 2 - Le Web Analytics : comment optimiser la performance commerciale et marketing d'un site e-commerce	37
2.1. L'optimisation des campagnes d'acquisition	38
2.2. L'optimisation de la performance commerciale d'un site e-commerce.....	49
2.3. L'optimisation de la valeur client par une démarche e-CRM	59
Partie 3 - Les limites de la démarche analytique Web.....	68
3.1. Une intégration difficile dans l'entreprise	69
3.2. Les défis actuels du Web Analytics	78
3.3. Les indispensables compléments au Web Analytics.....	87
Conclusion.....	96
Table des matières.....	97
Bibliographie.....	101

Introduction

Avec plus de quarante quatre millions d'internautes¹, dont 65% de consommateurs en ligne², et la prévision d'un chiffre d'affaires de trente milliards d'euros en 2010³, le Web est aujourd'hui un canal de distribution incontournable pour les entreprises commerçantes. Cependant, le commerce électronique entre dans une phase maturité. Alors que le nombre d'acteurs de la vente en ligne connaît une forte croissance et que les mouvements de concentration se multiplient, le nombre de cyberacheteurs connaît quant à lui une croissance de plus en plus faible⁴, annonçant la saturation prochaine du marché.

Face à la maturité croissante du marché et au montant des investissements, tant technologiques que publicitaires, nécessaires pour développer une activité de commerce électronique et gagner des parts de marché, l'exigence de rentabilité se fait de plus en plus forte. Dès lors, la mise en place d'une démarche visant à maximiser le rapport entre, d'une part, les résultats obtenus par une entreprise et, d'autre part, les moyens utilisés pour arriver à ce résultat, devient une condition nécessaire à la pérennité d'une activité e-commerce.

La démarche analytique Web, plus communément appelée « Web Analytics »⁵, permet de répondre à cet objectif de rentabilité par l'exploitation de données, d'analyses quantitatives, de modèles explicatifs et prédictifs dans le but de faciliter la prise de décisions rationnelles. Selon la Web Analytics Association, le Web Analytics se définit comme « la mesure, l'analyse et le reporting du comportement des internautes dans le but de comprendre et d'optimiser l'utilisation d'un site internet ». Nous élargirons cette définition à l'ensemble des solutions permettant une amélioration de la performance commerciale en ligne par une approche quantitative.

¹ Ipsos, 23 septembre 2010, http://www.email-ipsos.com/20100923/pdf/principaux_resultats_profiling_2010.pdf

² Journal Du Net, mai 2010, http://www.journaldunet.com/cc/04_ecommerce/ecom_cyberconso_fr.shtml

³ Fédération du e-commerce et de la vente à distance, 2 février 2010, http://www.fevad.com/index.php?option=com_content&task=view&id=557&Itemid=931

⁴ Op.cit.

⁵ Le terme « Web Analytique » étant une marque déposée en France, nous conserverons l'expression anglophone « Web Analytics »

Si une telle démarche existe, très peu d'acteurs de la vente en ligne entreprennent de la mettre en œuvre et encore moins aboutissent à une augmentation tangible de la rentabilité de leur activité commerciale. Dès lors, cette démarche s'impose-t-elle vraiment à l'entreprise e-commerçante ? Il convient donc d'évaluer comment le Web Analytics peut contribuer à améliorer la rentabilité de l'activité tout en considérant objectivement ses limites et les contraintes générées pour l'entreprise.

Telle est la réflexion que nous allons poursuivre : nous étudierons tout d'abord comment l'évolution et la complexité de l'Internet, de l'e-commerce et, par conséquent, du e-marketing imposent aux e-commerçants la mise en place d'une telle démarche (Partie 1). Nous détaillerons ensuite comment une entreprise peut optimiser sa performance commerciale au travers des phases d'acquisition, de transformation et de fidélisation de ses clients (Partie 2). Enfin, nous verrons quelles sont les limites et défis actuels de la démarche Web Analytics (Partie 3).

Partie 1 - Evolution du e-commerce et du e-marketing : de la nécessité d'une démarche analytique

Depuis sa création, Internet a connu de nombreuses évolutions, le Web en étant la plus connue, et a, depuis, modifié radicalement nos modes de communication.

La rapidité de diffusion du media dans les pays développés a incité nombre d'entreprises à considérer Internet comme un canal de distribution, unique ou complémentaire, entraînant alors l'émergence d'une nouvelle forme de commerce (Titre 1).

Face à la croissance permanente du chiffre d'affaires réalisé par le commerce en ligne et à l'évolution des comportements de consommation, le marketing s'est rapidement approprié l'Internet (Titre 2).

Dans le même temps, la concurrence s'est intensifiée et le montant des investissements tant technologiques que publicitaires s'est accru, amenant les entreprises e-commerçantes à intégrer une culture de l'analytique (Titre 3) afin de rationaliser leurs décisions et optimiser leur performance commerciale.

1.1. L'émergence d'une nouvelle forme de commerce

Si le commerce électronique est aujourd'hui une réalité, vendre en ligne nécessite tout d'abord de comprendre comment l'Internet bouleverse notre société et notre économie (Chapitre 1) mais aussi d'assimiler les différents modèles existants et facteurs clés de succès (Chapitre 2) et, enfin, de connaître les caractéristiques et comportements du consommateur en ligne (Chapitre 3).

1.1.1. Comment l'Internet change le monde

1.1.1.1. Du Web de Tim Berners Lee au Web 2.0

Né officiellement en 1991 dans les laboratoires du CERN (acronyme de l'organe provisoire institué en 1952, le Conseil européen pour la recherche nucléaire) et sous l'égide de Tim Berners Lee⁶, Le World Wide Web, plus communément appelé Web, a depuis connu maintes évolutions en termes de technologie et, plus particulièrement, d'usage.

Jamais un moyen de communication, du chemin de fer à la télévision, n'a connu une pénétration aussi rapide. En France, avec la baisse du coût d'accès à l'Internet, le nombre d'internautes est passé de huit millions en 2000 à quarante quatre millions en 2010, soit 67% de la population⁷.

Aujourd'hui, l'accès au haut débit illimité est quasi généralisé et l'équipement en terminaux de consultation alternatifs, tels que les smartphones et autres tablettes tactiles, est en forte croissance, favorisant ainsi une consommation Internet conséquente avec plus d'une heure vingt minutes passée sur Internet par jour en moyenne⁸.

Parallèlement, et grâce à l'apparition de nouvelles techniques de conception, les sites Web sont devenus de plus en plus ouverts aux internautes. Cette ouverture se caractérise tout d'abord par la possibilité d'ajouter des commentaires mais aussi par l'émergence de systèmes centrés sur l'internaute, tels que les réseaux sociaux, ou encore de sites alimentés en contenus par l'internaute lui-même.

⁶ Organisation européenne pour la recherche nucléaire, 9 octobre 2010,

<http://public.web.cern.ch/public/fr/About/WebStory-fr.html>

⁷ Op.cit.

⁸ Médiamétrie, 9 mars 2010, <http://www.mediametrie.fr/internet/communiqués/annee-internet-2009-propulsion-dans-l-ere-du-temps-reel.php?id=220>

Aussi, alors que Tim Berners Lee affirme que, dès sa création, l'objet du Web était de faire communiquer les gens entre eux⁹, une distinction est aujourd'hui admise entre un Web 1.0 et un Web 2.0. L'expression « Web 2.0 », utilisée pour la première fois en 2003 par Dale Dougherty et popularisée ensuite par Tim O'Reilly, repose sur quelques principes clés tels que l'ouverture sociale ou encore la syndication des services et des contenus.

Cependant, le Web 2.0, sujet à de nombreuses controverses, ne peut être précisément défini et doit plutôt être considéré comme un « point de bascule »¹⁰ caractérisant la transformation d'un internaute passif en un internaute acteur du Web.

Certains sites, apparus dans les années deux mille et aujourd'hui mondialement connus, sont considérés comme représentatifs du Web 2.0.

Facebook, créé officiellement en 2004, est un réseau social revendiquant cinq cents millions d'utilisateurs actifs et dont le trafic dépasse celui de Google en 2010. Wikipedia, encyclopédie collective établie sur Internet et fonctionnant sur le principe du wiki¹¹, propose plus de trois millions d'articles anglophones et plus d'un million d'articles francophones. Youtube, site d'hébergement et de partage de vidéos envoyées par les internautes, revendique deux milliards de vidéos vues par jour.

Ces sites ont pour point commun, au-delà du fait d'être classés parmi les cinq sites les plus consultés au monde¹², d'être basés sur le principe du User Generated Content¹³ et d'avoir initié des comportements nouveaux, en rupture avec les usages premiers du Web.

1.1.1.2. L'émergence de nouveaux usages et comportements

L'aventure Internet a débuté bien avant le Web, plus précisément en 1969 avec la création de l'Arpanet¹⁴, et concernait une population d'informaticiens collaborant ainsi à distance.

⁹ Francis Pisani, Dominique Piotet, *Comment le Web change le monde*, Pearson Education France, 2008

¹⁰ Ibid

¹¹ Un wiki est un site web dont les pages sont modifiables par tout ou partie des visiteurs du site. Il permet ainsi l'écriture collaborative de documents.

¹² *Google Ad Planner*, 4 décembre 2010, <http://www.google.com/adplanner/static/top1000/>

¹³ Le contenu généré par les utilisateurs (en anglais User generated content, ou UGC) se réfère à un ensemble de médias dont le contenu est principalement, soit produit soit directement influencé par les utilisateurs finaux

¹⁴ Arpanet (acronyme anglais de « Advanced Research Projects Agency Network ») est le premier réseau à transfert de paquets développé aux États-Unis. Le projet fut lancé en 1969.

Certains parlent aujourd'hui d'utopie, la « nation-réseau », dont la coopération, la gratuité, l'absence de hiérarchie et le libre accès à l'information seraient les principes¹⁵.

Avec l'apparition du Web dans les années 1990, l'anonymat a succédé à la communauté des pairs et le réseau a ouvert ses portes au commerce. Cependant, l'utopie des pionniers de l'Internet n'a pas totalement disparue. Le modèle de la gratuité s'est jusqu'à présent imposé pour les sites d'information et la création des blogs ou encore de l'encyclopédie Wikipedia perpétue l'image d'un Web collaboratif bouleversant la société.

Bien qu'Internet ait fait émerger de nouvelles valeurs au sein de la société dans son ensemble, les plus jeunes semblent appréhender le média différemment.

Les « digital natives », expression créée par Marc Prensky en 2001, regroupent grossièrement les personnes nées après 1978, soit les générations dites Y et Z, et sont opposés aux « digital immigrants » dont la maîtrise des nouvelles technologies nécessite un effort d'adaptation.

Le « digital native » apparaît comme performant lorsqu'il est connecté au réseau et doué de capacités multitâches, effectuées en simultané. La gratification immédiate et le plaisir immédiat seraient leurs clés de fonctionnement, du fait de leur habitude à l'instantanéité du réseau Internet.

L'étude des comportements des « digital natives » permet de prendre conscience des usages nouveaux qui façonneront le Web de demain. Ainsi, comme le résume Francis Pisani et Dominique Piolet¹⁶, certaines tendances de fond se dessinent.

La technologie s'efface au profit de l'utilisation. Les barrières à l'entrée sont faibles, la simplicité prime. Ce sont les fonctionnalités, la capacité de créer et animer un réseau qui comptent.

L'appropriation du Web par ses utilisateurs est décisive. Les sites deviennent des plateformes ouvertes, modifiables, aux règles souples, permettant de s'exprimer spontanément et d'ajuster son profil.

Le Web permet le passage d'une communication proactive et institutionnalisée à une communication souple et non maîtrisée. Contrairement au téléphone et à l'e-mail, le Web offre la possibilité de répondre quand et comme les internautes le désirent et de savoir en permanence ce que font les autres membres d'un réseau.

¹⁵ Xavier Molénat, « La force de l'utopie », dans *Les grands dossiers des sciences humaines* n°17 (2009)

¹⁶ Op.cit.

Le Web est considéré comme un espace et un outil relationnels. Le succès des réseaux sociaux en ligne repose sur une absence de normes préétablies, une certaine liberté d'expression et un très grand nombre d'utilisateurs pourtant éloignés. L'effet de réseau s'en trouve multiplié en permettant l'appartenance à plusieurs communautés et en favorisant la participation et les interactions.

Le Web voit les amateurs experts prendre la parole, notamment grâce aux outils de publication et de création, et remet en cause les principes traditionnels de création et de diffusion du savoir.

Les entreprises comprennent peu à peu ces transformations de fond et commencent à adapter leurs stratégies pour prendre en compte ces nouveaux usages.

La question de la réputation en ligne d'une entreprise ou d'une marque devient aujourd'hui centrale. Au-delà de la surveillance des conversations autour de leurs marques, certaines entreprises décident de prendre la parole pour ne pas la laisser totalement aux internautes.

Aussi, les sites d'e-commerce intègrent de plus en plus de fonctionnalités dites sociales, par exemple en proposant aux internautes de noter et commenter les produits vendus, et entrent, pour certains fabricants, dans une logique de cocréation en intégrant les internautes dans leurs processus de création de produits.

1.1.1.3. L'impact de l'Internet sur l'économie

Si l'essor des technologies numériques et de l'Internet constitue pour certaines entreprises une menace, par exemple dans les industries de la presse et de la musique, il représente pour d'autres de nouvelles opportunités. Ainsi, des entreprises sont apparues, d'autres ont évolué, exploitant de nouveaux modèles économiques et de nouvelles formes d'interaction rendues possibles avec l'avènement de l'Internet.

Internet constitue un circuit de distribution nouveau ayant amené de nombreuses entreprises à compléter, voire remplacer, leurs circuits de distribution traditionnels.

Certaines, dans une logique multicanal, se sont lancées dans le commerce électronique, d'autres, dans une logique de rétro-médiation, se servent d'Internet pour communiquer directement avec leurs clients finaux.

Le développement d'Internet a entraîné deux grands changements en termes de distribution : d'un côté, des entreprises ont mis en place une politique de désintermédiation, en

supprimant un ou plusieurs intermédiaires et, d'un autre côté, de nouveaux intermédiaires ont vu le jour, permettant notamment d'agréger l'offre et la demande.

L'impact de l'Internet sur les prix n'est pas nul. Selon Smith, Bailey et Brynjolfsson¹⁷, Internet permet de diminuer certains types de coût. Par une transparence plus élevée des conditions d'offre, notamment en raison de l'utilisation de comparateurs de prix, les coûts d'information sont diminués. D'autre part, des coûts d'entrée plus faibles permettent l'entrée de nouvelles entreprises et augmentent la concurrence. Enfin les coûts de catalogue, c'est-à-dire de changements de prix, étant devenus négligeables, les entreprises seraient plus aptes à réagir à un changement de prix de leurs concurrents.

Si certaines études empiriques démontrent que les prix sont inférieurs sur Internet¹⁸ pour des biens comparables en qualité, même en tenant compte des coûts de livraison, d'autres études relèvent des prix élevés pour certains produits nécessitant d'importants coûts logistiques¹⁹.

Il apparaît donc qu'Internet constitue une menace, en termes de coûts et de prix, pour les canaux de distribution traditionnels mais que son impact concurrentiel reste néanmoins limité.

Selon la théorie de la « longue traîne » développée par Chris Anderson²⁰, Internet permet un glissement des marchés de masse vers des marchés de niches. En réduisant les coûts fixes liés au stockage et à la distribution, voire la production, Internet fait naître une économie d'abondance. A l'augmentation de l'offre correspond une augmentation de la demande quasi infinie.

Partant de l'idée qu'il existe bien plus de produits de niche que de grands succès et que les coûts engagés pour atteindre ces niches chutent aujourd'hui de manière spectaculaire, les consommateurs, à conditions de bénéficier des moyens de trouver les niches correspondant à leurs besoins, poussent la demande vers l'aval de la traîne. Alors, la courbe de la demande s'aplatit, les produits de niche sont si nombreux qu'ils peuvent former ensemble un marché rivalisant avec celui des grands succès. Une longue traîne ne serait donc rien d'autre qu'une culture débarrassée du filtre de la rareté économique.

¹⁷ Bailey, Smith et Brynjolfsson, « Understanding Digital Markets : Review and Assessment », 1998, <http://ecommerce.mit.edu/papers/ude>

¹⁸ Thierry Penard, « Commerce électronique : éléments théoriques et empirique », Université de Rennes 1, septembre 2001

¹⁹ Ibid

²⁰ Chris Anderson, *La Longue Traîne*, Pearson, 2009

Deux études empiriques récentes²¹ viennent cependant relativiser la validité de la théorie de la longue traîne en démontrant que la diversité des produits proposés ne se traduit pas nécessairement en termes de diversité consommée et que l'effet « longue traîne » profite avant tout aux plateformes de distribution, beaucoup moins aux producteurs.

1.1.2. Internet et l'entreprise commerçante

1.1.2.1. Les différents modèles du e-commerce

Il n'est pas toujours aisé de cerner précisément ce que recouvre le e-commerce. Aussi, de nombreux auteurs se sont attachés à caractériser les différents types de commerce électronique au travers de typologies fondées sur la nature des parties en présence, le niveau d'intermédiation ou encore le business model.

Il est tout d'abord possible de distinguer différentes formes de commerce électronique en fonction des acteurs impliqués. Le e-commerce BtoB, Business to Business, fait référence aux transactions intervenant entre deux entreprises et représentait en 2007, selon la FEVAD, un chiffre d'affaires estimé à treize milliards d'euros²². Le e-commerce BtoC, Business to Consumer, fait référence aux transactions intervenant entre une entreprise et un consommateur et représente, toujours selon la FEVAD, un chiffre d'affaires estimé à trois milliards d'euros. Le CtoC, Consumer to Consumer, concerne les transactions entre particuliers et a connu une forte progression dans les années 2000, grâce au succès des sites, entre autres, eBay et PriceMinister. En 2009, 60% des internautes Français ont acheté ou vendu au moins un produit sur Internet selon le baromètre CtoC²³.

Une distinction peut aussi être opérée entre les modèles transactionnels, fondés sur la vente de produits fabriqués ou achetés, et les modèles relationnels, fondés sur la mise en relation des acheteurs et des vendeurs. Les modèles transactionnels regroupent les sites marchands, les sites de vente directe et les sites de vente privée. Les modèles relationnels regroupent

²¹ Daniel Kaplan, 22 janvier 2009, <http://www.internetactu.net/2009/01/22/que-faire-de-la-longue-traine/>

²² *E-commerce Mag*, 1 septembre 2009, <http://www.ecommercemag.fr/E-commerce/Article/Le-B-to-B-tisse-sa-toile-e-commerce-26921-1.htm>

²³ *4ème édition du Baromètre du CtoC*, 10 novembre 2009, <http://www.laposte.fr/lehub/-4eme-edition-du-Barometre-du-CtoC->

quant à eux les sites de courtage, les infomédiaires, les galeries marchandes, les sites de C2C, les sites d'achat groupé, les sites de troc en ligne et les places de marché électroniques²⁴.

Une autre typologie des modèles relationnels est proposée par Thierry Pénard²⁵, sur la base des travaux publiés par Evans et Schmalensee en 2005. Appelés services d'intermédiation électronique, ils peuvent être décomposés en trois types de plateformes: les plateformes d'échange, les plateformes d'audience et les plateformes d'exploitation. Les plateformes d'échanges « *ont pour fonction de mettre en relation des catégories d'utilisateurs souhaitant procéder à des transactions* » (eBay, Amazon...). Les plateformes d'audience « *ont pour objectif d'attirer le maximum d'internautes afin de vendre cette audience à des annonceurs* » (Yahoo, Le Monde...). Enfin, les plateformes d'exploitation « *ont pour objectif de fournir à l'utilisateur final l'accès à des applications diverses* » (iTunes, Deezer...).

Il est enfin nécessaire de préciser la signification des termes « pure player », « brick and mortar » et « clic and mortar ». Les « pure player » représentent les entreprises vendant exclusivement en ligne et les « brick and mortar » les entreprises ne vendant pas de produits en ligne, que leur modèle repose sur un réseau physique ou sur la vente à distance. Les « clic and mortar » représentent les entreprises qui vendent leurs produits en ligne et hors ligne, quelque soit leur modèle d'origine.

1.1.2.2. Les facteurs clés de succès du e-commerce

Selon G. Johnson et K. Scholes²⁶, un facteur clé de succès est un élément stratégique qu'une organisation doit maîtriser afin d'assurer sa pérennité et surpasser sa concurrence.

Au niveau du e-commerce, cinq facteurs clés de succès peuvent être mis avant.

Tout d'abord, l'entreprise e-commerçante doit pouvoir référencer les bons produits et les acheter aux meilleures conditions, ou les produire au meilleur coût dans le cas de la vente directe.

²⁴ Henri Isaac, Pierre Volle, *E-commerce : De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*, Pearson Education France, 2008

²⁵ Thierry Penard, Raphaël Suire, « Economie de l'Internet : une économie d'interactions sociales », Université de Rennes 1, avril 2007

²⁶ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, *Stratégie*, Pearson Education France, 2008

Ensuite, elle doit pouvoir attirer le client vers son site et lui donner confiance. La notoriété et l'image de l'entreprise ou de la marque et les éléments de rassurance présents sur le site sont déterminants dans le succès d'une activité e-commerce.

Aussi, elle doit connaître ses clients pour optimiser l'assortiment de façon efficiente et leur proposer des offres complémentaires. La mise en place d'un système de gestion de la relation client et d'une analyse poussée des comportements des clients sur le site permettent ainsi de développer la valeur client.

En outre, elle doit développer une offre de services attractifs et savoir les délivrer en garantissant un bon niveau de satisfaction client.

Enfin, elle doit pouvoir livrer le client selon les délais annoncés sans mettre en péril son équilibre commercial, que sa logistique soit externalisée ou non.

Le succès de l'entreprise dépend alors des avantages concurrentiels dont elle dispose sur tel ou tel facteur clé de succès. Il lui appartient de décider si elle doit posséder un avantage concurrentiel sur chaque facteur clé ou si elle peut se démarquer par un ou plusieurs de ses avantages concurrentiels.

De surcroît, la réussite de l'activité est conditionnée par la capacité de l'entreprise à faire connaître et admettre ses avantages concurrentiels auprès des consommateurs ciblés.

1.1.2.3. La stratégie de distribution multicanal

Le terme « multicanal » recouvre plusieurs réalités selon le point de vue derrière lequel on se place. Du point de vue du consommateur, le multicanal signifie l'utilisation complémentaire de plusieurs canaux dans l'acte d'achat. Du point de vue de l'entreprise, le multicanal signifie l'utilisation de plusieurs canaux de contact pour la commercialisation des produits ou la relation client.

Le consommateur est aujourd'hui multicanal. Selon le baromètre FEVAD-Médiamétrie sur les comportements d'achat des Internautes réalisé en Mai 2010, 81% des internautes préparent leurs achats sur le Web et 53% d'entre eux ont préparé leur achat sur Internet avant d'acheter en magasin.

Face à ce nouveau comportement d'achat, de nombreuses entreprises ont choisi d'intégrer Internet dans leur politique de distribution. Le canal Internet peut se voir assigner un ou

plusieurs rôles : un rôle de prescription, un rôle de communication, un rôle de transaction ou encore un rôle de relation²⁷. La stratégie multicanal de l'entreprise doit alors définir la bonne articulation des différents canaux selon les phases du processus d'achat type de ses clients, de la prise d'information à la fidélisation, en passant par la transaction.

Cependant, la mise en place d'une stratégie multicanal comporte certaines limites.

Multiplier les canaux revient à multiplier les compétences nécessaires dans l'entreprise. La gestion de la relation client et la vente sur Internet demandent des compétences nouvelles, spécifiques. L'intégration de ces compétences a un coût certain pour l'entreprise.

Une stratégie multicanal peut aussi complexifier l'organisation de l'entreprise. L'intégration du canal Internet doit créer des synergies dans l'entreprise sous peine de dupliquer les services et multiplier les coûts. La création d'économies d'échelle repose sur la complémentarité et la substituabilité des différents canaux de distribution.

La décision de se lancer dans la vente sur Internet présente aussi un risque de cannibalisation des ventes réalisées en magasin. Ce risque peut être amplifié lorsque le canal Internet s'adresse aux clients existants, notamment pour améliorer le niveau de service offert.

Par conséquent, le risque de conflits entre les canaux de distribution est réel. Suite à des conflits avec leurs distributeurs, certains industriels, comme Levi's en 1999²⁸, ont renoncé à vendre leurs produits en ligne. Ce risque est d'autant plus élevé dans le cas spécifique des réseaux de franchise, la vente en ligne pouvant remettre en cause les clauses d'exclusivité géographiques ou l'harmonie tarifaire entre franchiseur et franchisés²⁹.

1.1.3. Le comportement du e-consommateur

1.1.3.1. Profil et caractéristiques du e-consommateur

Le cap des 25 millions d'acheteurs en ligne, soit 72% des internautes, a été franchi en 2010 en France. Si le profil sociodémographique de l'acheteur en ligne était plutôt jeune et CSP+ en 2004, les différences se sont depuis estompées et le profil des acheteurs en ligne se rapproche du profil moyen des consommateurs.

²⁷ Op.cit.

²⁸ *Les Echos*, 5 novembre 1999, <http://archives.lesechos.fr/archives/1999/LesEchos/18020-51-ECH.htm>

²⁹ *Le Journal du Net*, 30 janvier 2008, <http://www.journaldunet.com/ebusiness/tourisme/actualite/o801/o80130-nouvelles-fontieres-proces-agences.shtml>

Selon une étude sur le profil des acheteurs en ligne menée par le CREDOC au mois d'octobre 2008, les 18-54 ans présentent un taux d'acheteurs supérieur à la moyenne, alors que, comparativement, les plus de 54 ans consomment moins, même si le taux a augmenté de 15 points entre 2004 et 2008 chez les plus de 65 ans, pour passer à 65%.

Si le nombre d'acheteurs a fortement progressé entre 2004 et 2008 chez les ouvriers et les retraités, les plus gros acheteurs en ligne demeurent les cadres et professions libérales et les professions intermédiaires, avec des taux d'acheteurs respectivement à 94% et 90%.

Internet est devenu le moyen de commande à distance le plus utilisé. 55% des 18 ans et plus déclarent avoir commandé par Internet, contre 43% par courrier et 27% par téléphone. La proportion d'acheteurs exclusifs par Internet, pour la vente à distance, est de 23% en 2008 contre 7% en 2004.

Le baromètre FEVAD-Médiamétrie édité en mai 2010 permet de cerner précisément les comportements d'achat des internautes.

Les univers de produits les plus consommés en ligne sont le tourisme et les voyages, avec un taux d'acheteurs de 58% chez les internautes, les services (50%) et les produits techniques (48%).

La confiance dans l'achat en ligne est en progrès avec un taux de confiance de 64,6% en 2010 contre 60,8% en 2007.

Les principaux critères de choix d'un site marchand en 2010 sont l'attractivité des prix pour 98% des internautes, les délais de livraison garantis (93%) et la qualité du service après vente (93%). Le prix demeure plus que jamais au cœur des motivations puisque 56% des internautes interrogés considèrent que les prix sont plus bas sur Internet contre 43% cinq ans plus tôt.

1.1.3.2. Le comportement du consommateur en ligne

Le comportement du consommateur classique peut s'appliquer aussi bien en ligne qu'hors ligne. L'acheteur est influencé par des variables sociodémographiques et personnelles mais aussi par des facteurs situationnels.

Concernant les variables sociodémographiques, les profils des acheteurs en ligne sont de moins en moins typés en France. Si l'âge demeure la variable sociodémographique dont le

pouvoir explicatif est le plus important³⁰, les résultats des études menées sont contradictoires et les différences apparaissent non pas au niveau du montant des achats mais plutôt dans le type de produits achetés.

En revanche, certaines variables personnelles telles que la motivation³¹, utilitaire ou expérientielle, et l'expertise de l'internaute semblent pouvoir expliquer certaines différences de comportement.

L'achat en ligne est aussi influencé par des facteurs situationnels tels que la perspective temporelle, notamment au travers des temps de chargement et des délais de livraison, et l'environnement social, l'internaute se retrouvant seul au moment de l'achat.

Si l'influence de ces variables et facteurs n'est pas remise en cause, il n'existe cependant pas de consensus quant à la singularité du comportement du consommateur en ligne. D'un côté, Hoffman et Novak³² optent pour l'hypothèse d'un comportement spécifique, pouvant être caractérisé par un état de « flow »³³ et des comportements récréationnels, de l'autre, des auteurs tels que Agnès Helme-Guizon considèrent qu'Internet ne remet pas en cause les fondements du comportement de magasinage.

Au-delà de ces divergences apparentes, ces différents auteurs s'accordent sur le fait que l'objectif de visite d'un site Web joue un rôle majeur dans le comportement d'achat en ligne. Hoffman et Novak opposent ainsi deux types de comportements qui correspondent à deux stratégies de navigation distinctes : le comportement dirigé vers un but et le comportement expérientiel.

Le comportement dirigé vers un but se définit comme un comportement structuré visant à atteindre des objectifs précis et qui reflète un besoin d'acquisition de connaissances générales et d'informations sur les offres commerciales. L'évaluation de l'offre se fait alors en fonction d'objectifs définis au préalable.

³⁰ Michelle Bergadaà , Grégory Coraux, « Attitude à l'égard d'Internet : recherche exploratoire de ses dimensions et du comportement induit de l'internaute », 3ème journée du e-marketing, Université de Nantes, 10 septembre 2004

³¹ Anne-Sophie Cases, Christophe Fournier, « L'achat en ligne : Utilité et / ou plaisir, le cas Lycos France », dans *Décisions marketing* n°32 (2003)

³² Donna L. Hoffman, Thomas P. Novak, « Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations », dans *Journal of Marketing* n°60 (1996)

³³ Selon Wikipedia, « Le flow est l'état mental atteint par une personne lorsqu'elle est complètement immergée dans ce qu'elle fait, dans un état maximal de concentration. Cette personne éprouve alors un sentiment d'engagement total et de réussite. »

Le comportement expérientiel, quant à lui, est poussé par une motivation hédoniste qui correspond davantage à une activité de butinage, pouvant éventuellement se concrétiser par un achat non décidé au départ. Contrairement au comportement dirigé, les objectifs de l'internaute sont fixés au fur et à mesure des choix de navigation et l'évaluation de l'offre résulte d'une appréciation globale.

1.1.3.3. Le processus d'achat en ligne

Le processus d'achat sur Internet comporte sensiblement les mêmes étapes que l'achat en magasin : identification du problème, recherche d'informations, évaluation des alternatives, intention d'achat, achat et évaluation post-achat. Cependant, la plupart de ces étapes présentent certaines spécificités dans un contexte d'achat en ligne.

Internet facilite grandement la recherche d'informations en proposant de nombreuses sources telles que les sites de marques, les forums et réseaux sociaux ou encore les comparateurs de prix. Permettant un accès à l'information plus aisé et rapide, Internet favorise le choix d'un produit et renforce le lien entre l'intention d'achat d'un produit et son achat effectif³⁴.

Internet favorise la comparaison entre différentes offres, notamment grâce aux comparateurs de prix, généralistes ou spécialistes. Le prix acquiert une visibilité accrue et prend une importance nouvelle, pour les produits ayant peu d'attributs sensoriels, dans l'évaluation des offres concurrentes. Pour les autres produits, plus « sensoriels », l'influence des leaders d'opinion et de l'expérience des internautes, sous les formes de notes et d'avis, peut compenser la difficulté d'évaluation.

Si Internet facilite la recherche d'informations et l'évaluation des alternatives, impactant positivement l'intention d'achat d'un produit, la décision d'achat en ligne dépend non seulement du bon déroulement de ces premières étapes mais aussi des risques perçus. Selon Anne-Sophie Cases³⁵, le risque perçu à l'égard de l'achat en ligne comporte trois dimensions :

³⁴ Bertrand Belveaux, Blandine Labbe-Pilon, « Les effets persuasifs de la recherche d'information pré-achat par Internet », 22ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, 2006

³⁵ Anne-Sophie Cases, « La réduction du risque dans le contexte de l'achat électronique sur Internet », IAE de Montpellier 2, 2001

le risque social, lié aux réactions de l'entourage face à l'usage d'Internet comme mode d'achat, la vie privée, liée à la perte d'anonymat, et le paiement, lié à la divulgation du numéro de carte sur Internet.

1.2. L'appropriation de l'Internet par le Marketing

Face à la croissance du chiffre d'affaires généré par le commerce électronique et à l'évolution des comportements de consommation, les entreprises se sont adaptées en intégrant Internet, en tant que media de communication et canal de distribution, dans leur politique marketing (Chapitre 1).

Plus qu'une simple évolution des pratiques de l'entreprise, le e-marketing représente une nouvelle forme de marketing, un marketing alternatif répondant à des problématiques spécifiques (Chapitre 2). Par conséquent, Internet offre au marketing une large panoplie de leviers opérationnels, plus ou moins innovants (Chapitre 3).

1.2.1. L'adaptation du Marketing à Internet

1.2.1.1. L'Internet et le Mix marketing

Le marketing mix, ou plan de marchéage, désigne l'ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques de produit, de prix, de distribution et de communication des produits d'une entreprise ou d'une marque³⁶. Il doit traduire concrètement les orientations stratégiques de l'entreprise, notamment celles concernant le positionnement du produit et les éléments moteurs de la stratégie marketing³⁷.

Considérant cette définition, l'avènement d'Internet ne remet pas en cause la démarche marketing type mais apparaît comme un nouvel environnement à intégrer dans l'application des politiques de produit, de prix, de distribution et de communication de l'entreprise.

Au niveau de la politique de produit, la nature du site, sa réalisation ou encore le choix du nom de domaine sont autant d'éléments à prendre en compte.

Concernant le prix, Internet favorise la comparaison des offres et introduit plus de transparence. Cependant, le prix ne constitue pas l'unique critère de choix, la confiance agissant comme réducteur de risque et diminuant la sensibilité au prix.

Internet offre de nouvelles opportunités aux entreprises en termes de communication. L'apparition de nouvelles formes de communication telles que le marketing viral et les liens sponsorisés, la mise en place de modèles de facturation à la performance et la possibilité de

³⁶ Philip Kotler, Bernard Dubois, *Marketing management*, 12^{ème} édition, Pearson, 2006

³⁷ Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Denis Lindon, *Mercator*, 8^{ème} édition, Dunod, 2006

mesurer finement l'efficacité publicitaire sont autant de raisons expliquant l'augmentation continue des investissements de communication, media et hors media, sur Internet.

De par la nature même du commerce en ligne, Internet bouleverse la distribution et oblige les entreprises commerçantes à redéfinir leurs politiques de distribution. Il s'agit pour elles de déterminer le rôle que doit jouer le canal Internet dans la commercialisation de leurs produits et les conséquences vis-à-vis de leurs réseaux de distribution historiques.

Selon Catherine Viot³⁸, les 4P du marketing mix proposé par Philip Kotler ne peuvent traduire concrètement la stratégie d'un site marchand. Les six dimensions du marketing mix de l'enseigne de Cedric Ducrocq peuvent être appliquées, avec quelques adaptations, au site Web e-commerce. Ces dimensions sont la communication, le prix et la distribution mais aussi l'assortiment, la sécurité et le physique.

La dimension « assortiment » vise à déterminer la largeur et la profondeur de l'offre produits proposée sur le site. La dimension « physique » reprend toutes les problématiques liées au design, à la charte graphique et aux différentes techniques de merchandising mises en œuvre sur le site. Enfin, la dimension « sécurité » concerne tous les aspects liés au respect de la vie privé et la sécurisation des paiements.

Efthymios Constantinides, dans son article « The 4S Web-Marketing Mix model »³⁹, critique l'application du modèle des 4P au marketing virtuel pour son aspect réducteur, ne prenant pas en compte les spécificités du comportement de consommation sur Internet, et son orientation opérationnelle, excluant de facto Internet de la stratégie de l'entreprise.

Pour cet auteur, la base de la réussite d'une activité de e-commerce réside dans la pleine intégration des spécificités de l'Internet dans la stratégie de l'entreprise, son plan marketing et ses processus organisationnels.

Ainsi, il propose un nouveau modèle, le « Web-Marketing Mix model », basé sur quatre dimensions, les 4S, que sont le périmètre (scope), l'expérience Web (site), l'intégration dans les processus (synergy) et les aspects techniques et technologiques (system).

Le « périmètre » définit les questions stratégiques principales comprenant les marchés et les concurrents, le profil des consommateurs ciblés et l'impact sur les processus internes existants.

³⁸ Catherine Viot, *Le marketing: la connaissance du marché et des consommateurs, de l'étude de marché aux choix stratégiques, le marketing mix*, Gualino, 2005

³⁹ Efthymios Constantinides, « The 4S Web-Marketing Mix model », University of Twente, 2002

L' « expérience Web » repose sur les aspects opérationnels de la présence en ligne. Le site Web doit exprimer une expérience virtuelle qui encourage l'interaction avec le client et sa fidélisation.

L' « intégration dans les processus » vise à développer des synergies dans le processus commercial et l'organisation de l'entreprise tant au niveau du front-office que du back-office et des relations avec les partenaires.

Enfin, les « aspects techniques et technologiques » concernent la sécurisation des opérations et l'interface client du site Web de l'entreprise.

1.2.1.2. Internet et la politique de communication

Avec l'augmentation continue du nombre d'internautes, la quasi-totalité des entreprises ont intégré le média Internet dans leurs politiques de communication. Ainsi, la part d'Internet, hors Search, dans les investissements publicitaires bruts est de 15,7% en 2009⁴⁰, avec une hausse de 8,2% par rapport à 2008, loin devant le cinéma (0,9%) et juste devant la radio (14,6%). S'il convient de relativiser ces chiffres, l'écart entre le tarif net et brut étant très élevé sur Internet, la progression du media, tant en volumes qu'en parts de marché, est constante.

En termes de communication, le media Internet offre de nombreux avantages par rapport aux médias traditionnels. La mesure et le contrôle de l'efficacité publicitaire sont facilités par les capacités technologiques du media. Le pilotage des campagnes est réactif, permettant de rectifier et améliorer les différentes dimensions d'une campagne dans un laps de temps très réduit. Aussi, Internet demeure encore un support économiquement intéressant avec un coût d'entrée bien plus faible que les autres médias. Enfin, Internet permet une capacité de ciblage accrue et une forte interactivité avec les consommateurs.

Alors que les leviers de communication en ligne sont nombreux, variés et nécessitant, pour la plupart, une expertise, les entreprises n'ont pas réellement fait évoluer leur politique de communication. Si elles ont bien compris les avantages offerts par Internet, leur démarche reste, pour la plupart, identique : répartition budgétaire entre media et hors media, définition de la stratégie créative et mise en place du médiaplanning. Internet est considéré comme un

⁴⁰ *Le baromètre du marché publicitaire CNC*, décembre 2009,

[http://www.cnc.fr/CNC_GALLERY_CONTENT/DOCUMENTS/statistiques/barometre_marche_publicitaire/2009/barometre_marchepub_deco9 .pdf](http://www.cnc.fr/CNC_GALLERY_CONTENT/DOCUMENTS/statistiques/barometre_marche_publicitaire/2009/barometre_marchepub_deco9.pdf)

canal de communication parmi d'autres, permettant, à priori, un meilleur retour sur investissement et une communication plus efficace vis-à-vis de certaines cibles telles que les « digital natives ».

De façon générale, les entreprises mettent aujourd'hui en place une communication multicanal intégrée. Selon le Publicitor, elle a « pour objectif un meilleur retour sur les dépenses de communication en mettant en œuvre une stratégie fondée sur une architecture de canaux différents fonctionnant en synergie et véhiculant des messages cohérents ». Internet devient alors un canal parmi d'autres, utilisé en fonction de son influence sur les points de contact entre la marque et ses cibles et au service d'une stratégie de communication globale orientée vers le client.

1.2.1.3. L'orientation client

Le marketing interactif n'est pas né du jour au lendemain, il correspond plutôt à une évolution progressive du concept de marketing lui-même, de plus en plus orienté client, notamment grâce aux Nouvelles Technologies de l'Information (NTIC), et à Internet en particulier.

Le marketing est passé d'une logique de conquête à une logique de fidélisation afin d'éviter le départ des clients considérés comme profitables pour l'entreprise. En effet, l'acquisition de nouveaux clients est plus chère et moins avantageuse que la maximisation de la valeur du client.

Ainsi, nombre de marques ont développé des sites relationnels, dans le but de bâtir une relation plus durable et profitable. Selon Florès, Müller, Agrebi et Chando, « plus les consommateurs s'impliquent dans leurs relations avec une entreprise ou une marque en souscrivant à des outils relationnels, plus ils seront à même de recommander et de revisiter le site ou d'acheter les produits de cette entreprise ou marque »⁴¹.

⁴¹ Laurent Florès, Brigitte Müller, Meriem Agrebi, Jean-Louis Chando, « Impact des sites de marque : effets de la visite et apports des outils relationnels », dans *Revue française du Marketing*, n°217 (2008)

Le marketing est passé d'une « orientation produit » à une « orientation client ».

Pour Narver et Slater⁴², l'orientation client reflète « la culture de l'organisation qui produit, d'une manière efficace et effective, les comportements nécessaires à la création d'une véritable valeur spécifique perçue par les clients ».

Le marketing client nécessite donc une vision globale du comportement d'achat des clients. Le site de marque relationnel, par la base de données clients qu'il permet de bâtir et alimenter, participe au développement de « l'orientation client » de l'entreprise⁴³. Dans le cas d'une distribution intermédiée, il devient, pour la marque, un moyen de contact direct avec le consommateur final, et ce sans l'intermédiaire du distributeur.

Le marketing est passé d'une gestion agrégée des clients à une gestion plus individualisée. Le concept de marketing one-to-one proposé par Don Peppers et Martha Rogers consiste à mettre en place une approche plus personnalisée de la relation client, une entreprise s'adressant à un client à la fois. Internet facilite l'orientation one-to-one en intégrant des outils interactifs, permettant des actions de marketing direct et de personnalisation de masse plus performantes.

Si Internet n'est pas à l'origine de la réorientation des stratégies marketing vers le client, les changements générés dans le comportement des consommateurs et les opportunités technologiques offertes ont permis de valider et faciliter cette orientation.

1.2.2. E-marketing : un Marketing alternatif

1.2.2.1. L'émergence du webacteur

Avec l'émergence du Web 2.0, l'internaute ne se contente plus de consommer passivement les produits proposés par les entreprises ni de communiquer de façon interindividuelle. « Ils deviennent eux-mêmes producteurs de contenu et interagissent dans un vaste réseau d'échanges à géométrie variable »⁴⁴.

⁴² Slater et Narver, « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », dans *Journal of Marketing*, n°54 (1990)

⁴³ Laurent Florès, « Internet : Outil du Marketing Relationnel et Outil d'Aide à la Décision Marketing », Université Panthéon-Assas - Paris 2, 7 Juillet 2009

⁴⁴ Op.cit.

Cette évolution représente une nouvelle donne pour les marques qui ont désormais perdu leur quasi-monopole de prise de parole. La relation entre la marque et le consommateur n'est plus unilatérale. Les évolutions du web ont rendu possible l'interaction tant entre les internautes qu'entre les consommateurs et les marques. L'univers de celle-ci, son identité et ses valeurs se voient dès lors appropriés par les internautes eux-mêmes.

L'internaute, par les conversations qu'il génère autour des marques devient donc un media supplémentaire, vecteur, positif mais aussi négatif, d'image pour la marque. Il est donc impératif pour les entreprises d'identifier les influenceurs, ambassadeurs potentiels de la marque, qui peuvent agir comme sources d'information plus crédibles.

Selon Forrester Research⁴⁵, la hiérarchie des médias est aujourd'hui basée sur le niveau de contrôle qu'ils offrent. Le « owned media », media possédé, concerne les contenus et discours directement émis par la marque (site, blog, etc.). Le « paid media », media acheté, concerne les espaces publicitaires achetés (affichage, spot TV, bannières, etc.). Le « earned media », media gagné, concerne les apparitions spontanées et gratuites de la marque (bouche-à-oreille).

Les entreprises doivent donc revoir leur stratégie de communication en ligne. Tout d'abord, en multipliant les « owned media » de façon à diversifier leurs modes de communication et engager une relation à long terme avec les consommateurs. Ensuite, en écoutant et intervenant dans les conversations des internautes afin de générer un bouche à oreille positif. Enfin, en adaptant leur démarche publicitaire de façon à multiplier l'impact du bouche-à-oreille.

1.2.2.2. Du marketing de l'interruption vers un marketing de permission

Avec la multiplication des médias et des investissements publicitaires, le temps d'attention du consommateur est devenu une denrée de plus en plus rare. Etre attentif est un acte conscient qui demande un effort délibéré. Aussi, Seth Godin, dans son ouvrage « Permission Marketing »⁴⁶, considère qu'il est nécessaire d'obtenir préalablement le consentement du consommateur en engageant un dialogue avec lui.

⁴⁵ Forrester, 16 décembre 2009, http://blogs.forrester.com/interactive_marketing/2009/12/defining-earned-owned-and-paid-media.html

⁴⁶ Seth Godin, *Permission marketing. Les Leçons d'Internet en marketing*, Maxima, 2000

Seth Godin base ses propos sur une critique du marketing d'interruption. D'un côté, avec une capacité d'attention et un pouvoir d'achat limités, le consommateur doit faire des choix face à une offre qui, de plus, s'élargit constamment. De l'autre côté, le marketing tend à augmenter son budget publicitaire pour capter plus d'attention. Or, cette inflation continue des dépenses publicitaires ne fait qu'aggraver la saturation des marchés et aboutit à un cercle vicieux : « plus on dépense, moins cela marche ».

Ainsi, au lieu de rentrer dans une démarche marketing d'interruption, le spécialiste du marketing doit aujourd'hui chercher à convaincre le consommateur de participer volontairement à une relation commerciale.

Les nouvelles technologies permettent aux entreprises d'entamer un dialogue individuel avec le consommateur et de nouer des relations qui durent dans le temps. La participation du client et le dialogue débouchent sur la fidélisation. Plus le client s'investit plus les chances sont fortes qu'il reste attaché à l'entreprise.

Le marketing de permission se décompose en trois étapes. Il faut dans un premier temps susciter l'intérêt du prospect sans chercher à lui vendre directement un produit. Suite à ce premier contact, il s'agit d'obtenir l'accord du client potentiel pour recevoir une communication sur la marque et les produits. Si l'achat se concrétise, le marketing de permission rejoint le marketing relationnel dans le but de fidéliser le client et l'inciter à acheter plus.

En outre, la réussite du marketing de permission repose sur quatre principes clés. La permission ne se transfère pas, l'entreprise ne doit pas louer ses propres fichiers. La permission repose sur l'égoïsme, le consommateur accepte d'engager une relation seulement s'il estime pouvoir en obtenir des avantages sensibles. La permission est un processus, pas un événement. Elle commence certes par une interruption mais doit déboucher rapidement sur un dialogue. Enfin, il faut garder à l'esprit que la permission peut être annulée à tout moment et qu'il faut, en conséquence, démontrer l'intérêt pour le client de poursuivre la relation.

1.2.2.3. Le marketing viral

Selon Wikipedia, le marketing viral, ou marketing du bouche-à-oreille, « se définit comme une action menée par une entreprise afin de se faire connaître, d'améliorer ou de

repositionner son image ou celle de ses produits auprès d'un public cible ». La spécificité de ce type de marketing est que les consommateurs deviennent les principaux vecteurs de la communication de la marque.

Si le bouche-à-oreille est un phénomène social spontané, le marketing du bouche-à-oreille exploite ce phénomène à des fins commerciales ou d'image⁴⁷.

Internet offre de nouvelles perspectives au marketing viral en facilitant la transmission d'informations entre les individus, en élargissant le champ social des individus et en permettant une meilleure compréhension des réseaux sociaux.

Le marketing viral est donc une forme de marketing particulièrement adaptée à l'Internet de par l'exploitation d'outils tels que l'e-mail et la vidéo. Les réseaux sociaux, notamment, permettent de diffuser l'information en fonction de centres d'intérêt partagés, dépassant en cela la proximité géographique nécessaire dans le bouche-à-oreille traditionnel et autorisant une diffusion extrêmement rapide d'un message.

Si le marketing viral, en cas de réussite, est accessible pour des entreprises de toutes tailles et peut générer un retour sur investissement très élevé, il présente cependant certaines limites. Il est victime d'un taux d'échec élevé, de nombreuses opérations étant lancées chaque jour sur Internet, et est sujet à un risque de dénaturation du message qui peut aller jusqu'à se retourner contre l'entreprise instigatrice.

1.2.3. Les différents leviers opérationnels du e-marketing

1.2.3.1. Les leviers de communication de marque

Internet devenant un media de masse, il se prête particulièrement bien à la communication de marque, que ce soit en termes de notoriété ou d'image.

L'e-publicité, ou Display, est un outil puissant de construction et d'entretien de la notoriété, permettant une forte répétition d'un message auprès d'une population donnée. Il s'apparente à la publicité classique et correspond à l'insertion de messages publicitaires de type bannières dans des sites supports vendant leur audience.

⁴⁷ Jacques Lendrevie, Arnaud De Baynast, *Publicitor*, 7ème édition, Dunod, 2008

L'expression « bannière », devenue générique, recouvre en réalité un grand nombre de formats et les progrès du haut débit permettent aujourd'hui de proposer des messages aussi sophistiqués que dans les médias classiques.

L'e-publicité permet de bâtir un médiaplanning souple et précis en contrôlant le moment de l'exposition et le nombre d'expositions et en offrant des possibilités de ciblage très poussées.

Les sites de marque ont aussi un rôle majeur dans la communication de marque des entreprises.

Florès et Volle proposent de classer les sites de marque en cinq catégories⁴⁸ : les sites « corporate », les sites relationnels, les mini-sites promotionnels, les sites tribaux et les sites marchands.

Ces différents types de sites de marque permettent aux marques d'établir un contact direct avec les consommateurs, de maintenir la marque dans leur esprit et de valoriser la marque afin de développer une attitude positive à son égard.

Avec l'avènement des médias sociaux, notamment des réseaux sociaux, les entreprises se voient confrontées à une nouvelle problématique autour de leurs marques. En effet, Internet facilite la transmission d'informations et de jugements de toute nature vis-à-vis des marques. Le Social Media Marketing (marketing des médias sociaux) vise à identifier et analyser les conversations ainsi que participer et initier des interactions sociales au sein de communautés⁴⁹. Le marketing viral, utilisant Internet pour générer du bouche-à-oreille, devient alors un puissant levier de diffusion d'un message, permettant de développer la notoriété et l'image d'une marque.

1.2.3.2. Les leviers d'acquisition

L'acquisition, que ce soit de trafic, de clients ou de fichiers qualifiés, demeure une problématique majeure pour les entreprises disposant d'un site Internet, e-commerce ou non.

Le levier d'acquisition le plus utilisé sur Internet est aujourd'hui le Search Engine Marketing (marketing des moteurs de recherche), notamment pour sa capacité à générer une audience

⁴⁸ Op.cit.

⁴⁹ *MédiasSociaux.com*, 31mai 2010, <http://www.mediassociaux.com/2010/05/31/une-definition-du-social-media-marketing/>

qualifiée et, comparativement, peu coûteuse. Il se décompose lui-même en deux leviers, le Search Engine Optimization (ou référencement naturel) et le Search Engine Advertising (ou liens sponsorisés).

Le Search Engine Optimization consiste à positionner les pages d'un site Web dans les résultats « naturels » des moteurs de recherche en fonction de mots clés recherchés par les internautes. Si le trafic généré par ce moyen est gratuit et de bonne qualité, les résultats doivent s'envisager sur le long terme.

Le Search Engine Advertising consiste à placer des annonces textuelles dans les moteurs de recherche, en tête des résultats, sur un ou plusieurs mots clés et à être facturé selon le volume de clics généré.

L'affiliation permet à un annonceur, appelé « affilié », d'engager une stratégie de partenariat avec des sites éditeurs, appelés « affiliés », en fonction de leur audience et de les rémunérer au prorata de leur apport d'affaires. Le mode de rémunération des affiliés diffère selon les objectifs de l'annonceur, allant de la rémunération basée sur le trafic généré à la rémunération au pourcentage du chiffre d'affaires réalisé.

Les comparateurs de prix sont des sites proposant de comparer les offres des e-commerçants sur la base de plusieurs critères dont le prix. Être présent sur les comparateurs de prix nécessite une politique tarifaire étudiée et, en raison du mode de facturation au nombre de clics générés, un travail de référencement suivi pour obtenir des coûts d'acquisition intéressants.

L'organisation de jeux et concours sur Internet représente un levier peu coûteux de constitution d'une base de données qualifiée, permettant à une entreprise de réaliser par la suite des campagnes d'e-mailing. Plusieurs dizaines de jeux et concours étant lancés chaque jour sur Internet, les dotations mises en jeu et le potentiel de viralité, lié principalement à l'originalité de la mécanique, conditionnent fortement le nombre de participants.

1.2.3.3. Les leviers relationnels

Le marketing relationnel se définit comme une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients⁵⁰.

Pour nouer de telles relations, l'entreprise doit tout d'abord connaître ses clients et prospects, notamment en constituant et qualifiant une base de données.

Cette base de données peut être alimentée en interne par des données sur les clients existants, des données récoltées par le biais de formulaires en ligne ou encore lors de la participation à un jeu ou concours sur Internet.

La base de données clients peut aussi être alimentée en externe par l'achat ou la location de fichiers auprès de sociétés spécialisées.

La notion d'opt-in, c'est-à-dire le consentement préalable à recevoir des prospections directes, est ici fondamentale. Non seulement l'opt-in est obligatoire dans le cadre d'une activité BtoC depuis l'entrée en vigueur de la loi pour la confiance dans l'économie numérique en juin 2004 mais il est aussi un facteur de performance dans l'utilisation de la base de données.

L'entreprise doit aussi parler à ses clients. Il s'agit alors d'exploiter les données de la base clients pour établir une communication personnalisée et interactive.

Le principal levier utilisé par les entreprises sur Internet est l'e-mailing. L'e-mailing présente de nombreux avantages. Il est tout d'abord peu coûteux face aux supports traditionnels, n'engendrant pas de coûts d'impression et d'affranchissement postal. Aussi, il permet de créer et diffuser rapidement un message tout en offrant une capacité de personnalisation poussée. Enfin, il présente un grand intérêt en termes de traçabilité et de mesurabilité.

L'e-mailing relationnel peut remplir plusieurs objectifs tels que la diffusion d'informations générales par l'intermédiaire de newsletters, ou lettres d'information, l'envoi d'offres promotionnelles ou encore l'animation d'un programme de fidélité.

Internet permet aussi de mettre en place des outils facilitant l'écoute des clients comme des enquêtes de satisfaction ou encore des formulaires permettant la remontée d'informations. Certaines entreprises vont plus loin en intégrant sur leurs sites des interfaces humain-

⁵⁰ Op.cit.

machine, les agents conversationnels, ou humain-humain par des services de chat, ou clavardage.

Enfin, de plus en plus d'entreprises récompensent la fidélité de leurs clients en proposant un programme de fidélité accessible en ligne et les associent à la marque au travers de clubs clients.

1.3. L'intégration progressive d'une culture de l'analytique

Le commerce électronique connaissant une phase de maturation progressive, une démarche analytique s'impose aux entreprises e-commerçantes afin de guider leur politique marketing et gagner en rentabilité (Chapitre 1). Cette démarche, le Web Analytics, est un processus particulier de mesure et d'analyse de l'écosystème Web dans le but d'en optimiser sa performance (Chapitre 2). Dès lors, la mise en place d'une telle démarche nécessite une évolution de la culture et des pratiques de l'entreprise (Chapitre 3).

1.3.1. De la nécessité du Web Analytics

En 2010, en France, l'e-commerce devrait représenter plus de 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires et le nombre de cyberacheteurs, au cours du premier semestre 2010, a dépassé les 26 millions selon la FEVAD.

Si l'attractivité de la vente en ligne ne se dément pas, la concurrence se fait de plus en plus pressante et l'exigence de rentabilité plus forte, amenant les entreprises à rationaliser leurs décisions.

1.3.1.1. Un environnement de plus en plus concurrentiel

Si le nombre de cyberacheteurs connaît encore une forte croissance, c'est dans un processus de rattrapage où les anciens internautes se mettent également à acheter. En effet, la croissance du nombre d'internautes ralentit d'année en année et la croissance du nombre de cyberacheteurs devrait logiquement faire de même dans les années à venir.

Dans le même temps, en France, le nombre de sites marchands actifs, aujourd'hui estimé à 70 000, est en croissance permanente. Trois raisons principales expliquent ce phénomène. Premièrement, la création d'un site e-commerce est accessible à tous, notamment avec des offres packagées permettant d'ouvrir rapidement une boutique et dont la tarification se base sur un forfait à l'année ou encore un commissionnement sur les ventes. Deuxièmement, le statut d'auto-entrepreneur, instauré en janvier 2009, facilite la création d'une activité, principale ou secondaire, d'e-commerce. 30% des ouvertures de sites e-commerce se sont ainsi effectuées sous ce statut en 2009. Troisièmement, les entreprises traditionnelles prennent peu à peu conscience de l'intérêt de l'e-commerce et décident de vendre leurs produits en ligne en complément de leurs canaux de distribution historiques.

Avec, d'un côté, une augmentation continue du nombre d'acteurs de la vente en ligne et, d'un autre côté, une stagnation prévisible du nombre d'acheteurs, le marché devient logiquement de plus en plus concurrentiel.

Le marché gagne en maturité et les places semblent acquises dans les secteurs les plus porteurs tels que le voyage, l'habillement ou encore les produits culturels. En 2007, le chiffre d'affaires des 32 sites du Panel ICE représentaient déjà 38 % du chiffre d'affaires global du e-commerce.

Par conséquent, les mouvements de concentration se font de plus en plus nombreux et les investissements publicitaires sur Internet croissent chaque année.

1.3.1.2. Une exigence de rentabilité

Face à cet environnement de plus en plus concurrentiel, l'exigence de rentabilité se fait de plus en plus pressante chez les e-commerçants, devenant prioritaire sur la conquête de parts de marché.

Aussi, l'élargissement permanent de l'offre, le faible coût d'accès à l'information, notamment en termes de prix, et l'augmentation des investissements publicitaires contribuent à générer des coûts d'acquisition, de visiteur ou de client, plus élevés.

Dès lors, il devient essentiel pour ces entreprises d'améliorer leur capacité à transformer le trafic généré sur leur site en ventes. Selon une étude conduite en 2007 par le cabinet Forrester Research, la priorité principale pour les projets des décideurs en 2008 était d'« améliorer l'expérience utilisateur pour augmenter le taux de conversion, le panier moyen et la fidélisation ».

Alors que le taux de transformation moyen en magasin traditionnel se situe aux alentours des 30%, le taux de conversion sur un site e-commerce se situe plutôt entre 2 et 3%, même si, selon les secteurs, de fortes disparités existent.

Augmenter le taux de conversion sur un site e-commerce nécessite d'optimiser les phases d'acquisition de trafic, de transformation du trafic en ventes et de développer la valeur client en ligne.

L'enjeu est alors d'améliorer la rentabilité de l'activité, en augmentant le volume de ventes, le nombre de clients, le montant du panier moyen et le taux de ré-achat pour un niveau de dépenses égal.

1.3.1.3. Un besoin d'aide aux décisions stratégiques et opérationnelles

Si la course à la rentabilité est au cœur des préoccupations de toute entreprise et, dorénavant, une priorité pour la plupart des sociétés e-commerçantes, l'optimisation de la performance commerciale d'un site marchand nécessite des arbitrages stratégiques et opérationnels.

Il s'agit pour l'entreprise de prendre un ensemble de décisions qui conditionneront, à terme, sa pérennité.

Au niveau de l'acquisition d'audience, la recherche de performance nécessite de définir les sources de trafic les plus rentables et les enveloppes budgétaires à leur affecter. Un arbitrage doit aussi être effectué entre les achats media et les opérations hors media telles que le référencement naturel et le marketing viral.

Il convient aussi d'optimiser le site en lui-même, de la page d'accueil au processus de commande, en passant par les fiches produits.

Enfin, il est nécessaire de développer la valeur client en définissant les segments clients les plus rentables et les opérations qui permettront d'augmenter le ré-achat.

Si les possibilités d'optimisation de la performance commerciale d'un site marchand ne manquent pas, la prise de décision nécessite au préalable la mise en place d'indicateurs de mesure de cette performance et une analyse correcte de la situation afin de déterminer les actions prioritaires à mettre en place.

1.3.2. La démarche Web Analytics

Selon la Web Analytics Association, le Web Analytics se définit comme « la mesure, l'analyse et le reporting du comportement des internautes dans le but de comprendre et d'optimiser l'utilisation d'un site internet ».

La démarche Web Analytics nécessite donc, premièrement, de mettre en place un système de mesure fiable, de façon à, deuxièmement, pouvoir analyser le comportement des internautes et, troisièmement, aboutir à des optimisations pertinentes de leurs sites et campagnes.

1.3.2.1. La mesure d'audience

Avant toute autre action, la démarche Web Analytics impose la mise en place d'une mesure fiable de l'audience d'un site Web. Cette étape, bien souvent négligée par les entreprises, conditionne la pertinence des analyses et le bien fondé des modifications apportées.

La démarche implique une suite de questionnements et de décisions pouvant être synthétisés en quatre étapes consécutives : l'expression des besoins, la définition des indicateurs clés de performance, le choix et l'installation de la solution analytique et la mise en place du système de reporting.

L'expression des besoins vise à définir le périmètre d'action, fonction du type de site, de la complexité du site et des leviers marketing actionnés en termes d'acquisition et de fidélisation. La confrontation du périmètre attendu et des ressources, humaines et financières, dont dispose l'entreprise permet de déterminer la faisabilité du projet et le niveau d'investissement nécessaire.

La définition des indicateurs clés de performance est une étape clé. Ces indicateurs consistent à « évaluer la qualité de la performance des sociétés dans leur exécution des activités stratégiques essentielles pour leur succès présent et futur »⁵¹. Un indicateur de performance doit posséder plusieurs qualités, notamment être peu nombreux, mis en contexte, faciles à comprendre et susciter l'action⁵². Ces indicateurs sont d'autant plus importants qu'ils servent à mesurer la performance globale de l'activité et influencent les décisions opérationnelles de tous les acteurs de l'entreprise.

Une fois le périmètre et les indicateurs clés définis, l'entreprise doit s'attacher à choisir la solution analytique retenue. Il s'agit alors d'évaluer la capacité de la solution à répondre aux besoins de l'entreprise, l'offre globale, services inclus, de l'éditeur de la solution et son coût complet. La question du coût est ici primordiale. Le coût complet de la solution, outre le prix de l'abonnement, inclut le coût d'installation de la solution, la formation des salariés à son utilisation et l'affectation de ressources humaines à temps partiel ou complet.

Enfin, dès lors que la solution analytique est mise en production, il est nécessaire de mettre en place un système de reporting. Il s'agit dans un premier temps de créer un ou plusieurs tableaux de bord en fonction des différents profils concernés. Ces tableaux de bord devront présenter les indicateurs clés de performance préalablement définis et inclure des données plus détaillées pour les profils opérationnels. Une fois les modèles de tableau de bord validés, l'entreprise devra veiller à automatiser au maximum leur édition.

⁵¹ David Parmenter, *Key Performance Indicators*, Eyrolles, 2007

⁵² Wayne W. Eckerson, *Performance Dashboards*, Eyrolles, 2006

1.3.2.2. L'analyse des comportements et de la performance

L'analyse de l'audience générée sur un site Web permet de mieux comprendre le comportement des internautes, les sources de performance et de non performance des composantes du site et des campagnes marketing.

La démarche d'analyse doit être guidée par les trois phases du cycle de vie du visiteur : l'acquisition, la transformation et la fidélisation.

Au niveau de l'acquisition de trafic, l'entreprise doit s'assurer de la bonne adéquation entre les visiteurs du site et la population ciblée. Il s'agit ici d'évaluer, d'une part, le degré d'engagement et le taux de conversion générés par chaque source de trafic, achetée ou non, et, d'autre part, de mesurer le retour sur investissement des différentes campagnes d'acquisition afin d'en déterminer les plus rentables.

Au niveau du site, l'entreprise doit comprendre comment les internautes naviguent, de l'arrivée sur le site à la confirmation de commande. Il est essentiel de différencier les processus de persuasion et les processus de conversion. Le premier est non linéaire et comprend les éléments du site visant à mettre en confiance, informer et guider l'internaute. Le second est un processus linéaire et comprend les étapes à réaliser par l'internaute pour concrétiser sa commande. Il s'agit donc d'analyser, d'une part la capacité du site à déclencher l'intention d'achat et, d'autre part, la capacité du site à convertir l'intention d'achat en achat effectif.

En ce qui concerne la fidélisation du client internaute, l'entreprise doit mesurer la capacité du site et des actions marketing à créer de la valeur client que ce soit par la réduction de l'attrition, l'augmentation des quantités consommées ou le prix unitaire payé.

1.3.2.3. L'optimisation de la performance

Le Web Analytics a pour finalité l'optimisation de la performance du site. Tous les efforts consentis en termes de mesure et d'analyse doivent aboutir à la mise en place permanente de modifications visant à améliorer la performance de l'activité en fonction des objectifs et indicateurs clés préalablement définis.

Le processus d'optimisation est un processus continu. Il s'inspire de la philosophie du Kaizen, méthode japonaise de gestion de la qualité se traduisant par un processus d'améliorations concrètes, simples et peu onéreuses réalisées dans un laps de temps très court⁵³. Par exemple, appliqué à une activité de e-commerce, ce concept s'oppose à la refonte complète du site pour privilégier l'intégration progressive de modifications.

Toutes les composantes du système e-commerce peuvent être optimisées, que ce soit au travers des différents leviers d'acquisition et de fidélisation ou de l'architecture du site et de ses pages.

La démarche d'optimisation doit être priorisée. Il convient, par le biais de l'analyse, de sélectionner les facteurs de non performance prioritaires pour ne pas éparpiller les ressources disponibles et restreindre le nombre d'hypothèses à vérifier.

Suite à cette sélection, il est nécessaire de mettre en place un programme de tests quantitatifs, sous la forme de statistique inférentielle, ou qualitatifs, généralement des tests utilisateurs, afin de déterminer les éléments devant être améliorés.

La mise en production des améliorations doit être suivi d'une phase de contrôle permettant de valider les modifications opérées.

1.3.3. L'entreprise face au Web Analytics

1.3.3.1. Un processus vertical et horizontal

La mise en place d'une démarche Web Analytics concerne directement plusieurs fonctions dans l'entreprise e-commerçante comme le marketing, le marketing interactif ou encore l'informatique. De même, un grand nombre d'entreprises externalisent tout ou partie de leur activité e-commerce, notamment pour le développement informatique et la création graphique.

Le principal défi à relever est donc d'arriver à faire travailler ensemble des équipes de cultures et d'objectifs différents. Dès lors, l'implication du management et de la direction de l'entreprise est essentielle. Toutes les composantes doivent assurer les démarches de mesure, d'analyse et d'optimisation de façon cohérente.

⁵³ Wikipedia, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

Selon les ressources de l'entreprise, un responsable Web Analytics doit être défini. Le responsable Web Analytics peut être une personne promue en interne à condition de bénéficier d'une culture marketing, d'une bonne connaissance d'Internet et de compétences techniques. Si son rôle est transversal, il doit dépendre soit directement de la direction soit du département marketing de l'entreprise. La dimension technologique du Web Analytics doit être au service du marketing, sa finalité étant d'améliorer la performance commerciale de l'activité Internet de l'entreprise.

1.3.3.2. Un changement de culture

Adopter une démarche Web Analytics dans une entreprise e-commerçante implique d'entrer dans une culture du taux de conversion. Si la plupart des entreprises ont bien intégré les problématiques d'acquisition et découvrent les possibilités offertes en termes de gestion de la relation client sur Internet, trop peu mettent en place une véritable politique d'optimisation de leur site.

La culture du taux de conversion nécessite de remettre en cause certaines pratiques dans l'entreprise.

Tout d'abord, les décisions doivent être dépersonnalisées. Une grande partie des décisions sont prises en fonction du niveau hiérarchique dans l'entreprise, selon l'opinion de la personne la mieux payée (the HIPPO, Highest Paid Person's Opinion⁵⁴), notamment pour des questions visuelles ou ergonomiques. La démarche Web Analytics implique un processus de décision rationnel et chiffré, basé sur des indicateurs permettant de valider un choix avec une très faible marge d'erreur. Ce concept n'exclut en aucun cas l'humain. Si la décision est guidée par la mesure, il s'agit en premier lieu de tester de bonnes hypothèses, fondées sur les compétences et connaissances des différents intervenants dans l'entreprise.

Ensuite, il est nécessaire de remettre en cause le rôle des « meilleures pratiques ». Il est tentant d'appliquer directement certaines pratiques suite à un benchmark ou selon les conseils d'un consultant. Cependant, chaque site, chaque entreprise, est unique. Tout est affaire de contexte. Ce qui marche pour tout le monde, ne marche pour personne. Si les soi-disant « meilleures pratiques » peuvent constituer de bonnes hypothèses, leur application doit être conditionnée à une série de tests statistiques.

⁵⁴ Avinash Kaushik, *Web Analytics An Hour A Day*, Sybex, 2007

Enfin, la technique doit se mettre au service du marketing. Il ne s'agit plus de développer de nouvelles fonctionnalités, de refondre un site Web ou encore de créer de nouveaux supports publicitaires en fonction des possibilités technologiques du moment mais d'adapter le système e-commerce aux comportements des visiteurs et clients. Le taux de conversion doit guider et valider les évolutions dans la mesure où il place le client au cœur du système.

1.3.3.3. Les facteurs clés de succès

Certains facteurs permettent de déterminer la réussite d'une démarche Web Analytics. Stéphane Hamel, auteur de l'article « The Web Analytics Maturity Model », dénombre six facteurs clés de succès⁵⁵.

Le succès du Web Analytics réside dans la gestion, la gouvernance et le degré d'adoption des pratiques analytiques dans l'organisation. Il s'agit pour l'entreprise d'intégrer la démarche Web Analytics dans son management en définissant des processus clairs et en gérant de façon proactive les changements collectifs et individuels.

L'entreprise doit définir des objectifs selon le modèle SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini). L'activité doit être guidée par l'objectivité et donc éliminer les émotions et autres biais personnels de la prise de décision.

Le périmètre de la démarche doit être précisément établi. Le territoire d'expression d'une marque sur Internet ne se réduit plus à un seul site mais évolue aujourd'hui dans un environnement plus complexe, composé de réseaux sociaux, de places de marché ou encore de plateformes de partage.

La démarche Web Analytics repose sur trois dimensions qui doivent impérativement être reliées entre elles : la dimension « business », la dimension technologique et la dimension analytique.

L'entreprise doit faire sienne la philosophie de l'amélioration continue et adopter une méthode structurée de management, telle que la méthode Six Sigma développée par Motorola⁵⁶, visant à une amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus.

Enfin, le responsable Web Analytics doit maîtriser les différents outils à sa disposition et utiliser les différentes données récoltées dans une logique d'optimisation de la performance.

⁵⁵ Stéphane Hamel, 18 octobre 2009, <http://blog.immeria.net/2009/05/web-analytics-maturity-model.html>

⁵⁶ Wikipedia, http://fr.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma

Partie 2 - Le Web Analytics : comment optimiser la performance commerciale et marketing d'un site e-commerce

Dans le cadre d'une activité de vente en ligne, la démarche Web Analytics consiste à optimiser la performance commerciale de l'entreprise marchande au travers des différentes étapes du cycle de vie d'un client.

L'acquisition de trafic qualifié représente un coût élevé. La démarche analytique a donc pour objectif premier d'optimiser les différentes campagnes d'acquisition (Titre 1) afin de maximiser volume et qualité d'audience pour un coût minimum.

La performance globale de l'activité est ensuite conditionnée par la capacité d'un site e-commerce à transformer un visiteur en client et augmenter le montant moyen de dépense (Titre 2).

C'est enfin par une gestion optimale de la relation client en ligne qu'une entreprise e-commerçante peut développer sa valeur client (Titre 3).

2.1. L'optimisation des campagnes d'acquisition

L'acquisition de trafic qualifié est une condition nécessaire à la vente en ligne et représente un coût élevé dans le cadre d'une activité e-commerçante. Optimiser les coûts d'acquisition nécessite au préalable d'assimiler les différentes pratiques publicitaires en ligne (Chapitre 1) mais aussi d'évaluer la rentabilité d'une campagne d'acquisition (Chapitre 2) et de connaître les différentes possibilités d'optimisation (Chapitre 3).

2.1.1. Le choix des leviers d'acquisition

2.1.1.1. Les différents modes de facturation

Dans le cadre d'une démarche publicitaire, les modes d'achat et de tarification sur Internet peuvent différer de ceux rencontrés sur les autres médias.

En ce qui concerne les campagnes d'e-publicité et les opérations de location de fichiers, le mode de tarification le plus usité est le CPM (Coût Pour Mille). Les achats sont facturés en fonction des volumes achetés, que ce soit selon le nombre de PAP (Pages Affichées avec Publicité) ou le nombre de fichiers loués. Le coût du CPM est très variable en fonction de la qualité des supports et de leur capacité de ciblage ainsi que la conjoncture générale du marché.

Les campagnes d'e-publicité peuvent aussi être facturées selon un prix forfaitaire, le CPT (Cost Per Time, coût au temps). Cette pratique se rencontre principalement chez les éditeurs de presse et pour les opérations d'habillage de page d'accueil ou de newsletter.

Si ces deux premiers modes de tarification diffèrent peu de ceux rencontrés sur les médias classiques, Internet a cependant introduit de nouveaux principes de facturation, liés à la performance réelle des campagnes et, donc, en rupture avec les pratiques traditionnelles.

Ainsi, les régies de liens sponsorisés et les comparateurs de prix proposent de tout temps une tarification au CPC (Coût Par Clic). L'entreprise est alors facturée en fonction du trafic généré et non plus en fonction du nombre d'affichages de supports publicitaires. Le coût du CPC peut être quasi-fixe pour les comparateurs de prix, le CPC est déterminé par catégorie de produits, et certaines régies publicitaires, les volumes achetés pouvant tout de même faire baisser le CPC facturé. Il peut aussi être très variable pour des achats de liens sponsorisés, le

montant du CPC étant calculé pour chaque mot clé sur la base d'un système d'enchères, ou à l'initiative de l'entreprise dans le cas de l'affiliation.

Principalement rencontré dans l'affiliation, le CPA (Coût Par Action) est un mode de rémunération de l'affilié fonction des actions effectuées par l'internaute sur le site de l'affilieur. La rémunération peut être forfaitaire, pour un formulaire rempli ou une vente, ou variable, selon un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé.

2.1.1.2. Les capacités de ciblage

La publicité sur Internet offre une capacité de ciblage plus large que sur les autres médias. Si certaines formes de ciblage ne sont que le prolongement des pratiques rencontrées dans la publicité traditionnelle, Internet, de par sa dimension technologique, permet un ciblage des messages beaucoup plus poussé.

Le ciblage affinitaire est très proche des pratiques rencontrées dans la presse. Il consiste à choisir un site support en fonction d'un profil d'audience déduit. Ce profil peut être déterminé grâce aux outils de médiaplanning et aux enquêtes, qu'elles soient indépendantes ou réalisées par les régies elles-mêmes.

Internet offre de nouvelles perspectives en termes de ciblage géographique. Par la localisation de l'adresse IP de l'internaute, il est possible de restreindre l'affichage de supports publicitaires selon l'emplacement géographique de l'internaute au moment de la consultation du site.

Concernant les méthodes de ciblage affinitaire et géographique, Internet présente un intérêt majeur. Il est en effet possible de cibler des internautes en fonction de leur profil déclaré. Dès lors que l'internaute s'est identifié, il est techniquement possible d'afficher ou non une publicité selon les données sociodémographiques ou géographiques renseignées par l'internaute lui-même. En contrepartie, le volume de publicités affichées reste très limité sur la plupart des sites du fait du faible pourcentage d'internautes reconnus.

Le ciblage contextuel repose quant à lui sur l'adaptation du support publicitaire à son contexte d'apparition. Le contexte peut être caractérisé par les actions de l'internaute, par le contenu de la page support ou par une dimension temporelle.

Internet permet ainsi un ciblage temporel très poussé notamment par le biais des campagnes de liens sponsorisés. La régie Google Adwords permet par exemple d'afficher des annonces en fonction des jours de la semaine et même des tranches horaires.

Cette même régie offre aussi la possibilité d'afficher des annonces publicitaires en fonction du contenu textuel des pages de son réseau de sites. Un algorithme déclenche l'affichage d'une annonce en fonction de l'adéquation entre le texte contenu dans la page et les mots clés achetés par l'annonceur.

Le ciblage comportemental permet de cibler une communication sur un ensemble d'internautes sélectionnés en fonction de leur comportement passé. L'analyse de l'historique de navigation permet de déterminer les centres d'intérêt d'un internaute et de sélectionner automatiquement des publicités en rapport.

Le retargeting est une forme de ciblage comportemental permettant de relancer un prospect ayant manifesté un intérêt pour un produit et s'étant arrêté au cours du processus d'achat ou encore de générer des ventes additionnelles.

2.1.1.3. Le médiaplanning

Selon le Publicitor, le médiaplanning représente « les techniques de choix des médias et des supports puis d'élaboration des plans d'insertions dans les supports retenus pour toucher la cible en optimisant le budget ».

Le médiaplanning Web ne déroge pas à cette définition et peut être décomposé en trois phases principales : le choix des types de support, le choix des supports et le choix des emplacements.

Il convient tout d'abord de choisir les types de support publicitaire en fonction des objectifs assignés.

Les campagnes d'« e-branding » ont pour objectif de développer la notoriété et l'image d'une marque. Dans ce cadre, l'e-publicité et l'utilisation des médias sociaux, notamment comme support d'une campagne de marketing viral, sont les supports principalement retenus.

Certaines campagnes ont pour objectif de générer une audience supplémentaire et qualifiée. Les supports choisis sont généralement ceux proposant un mode de tarification lié au nombre de clics générés tels que les liens sponsorisés ou encore l'achat d'espaces publicitaires facturé au CPC.

D'autres campagnes ont pour objectif de générer des contacts qualifiés. Les jeux et concours permettent de constituer une base de données opt-in à un moindre coût. L'affiliation peut aussi remplir cet objectif en proposant une rémunération fonction du nombre de contacts qualifiés générés par l'affilié.

Enfin, une campagne peut avoir pour objectif de générer des ventes directes. L'affiliation permet encore de remplir cet objectif en proposant une rémunération à la vente, fixe ou variable. Dans ce cadre, les comparateurs de prix constituent aussi un support adapté.

Le choix des supports se base sur des critères quantitatifs et qualitatifs.

Une analyse quantitative permet de définir les supports les plus adaptés en fonction de trois échelles. L'échelle d'économie détermine le coût effectif du support, quel que soit le mode de tarification pratiqué. L'échelle de puissance prend en compte le taux de couverture des supports. L'échelle d'affinité détermine la proximité d'un support avec la cible de la campagne. En comparant ces trois échelles, on peut avoir une idée de l'efficacité relative des supports, compte tenu de la cible.

L'analyse qualitative des supports repose elle, par définition, sur des critères non quantifiables. L'harmonie entre le support et le message est un premier critère. La nature des messages et des annonceurs présents dans le support sont aussi un critère permettant d'apprécier la pertinence d'un support.

Le choix des emplacements, notamment pour les campagnes display, influence fortement les résultats générés. L'attractivité d'un emplacement résulte du format de l'annonce et de son intégration dans les pages du site. Choisir une annonce de taille élevée et intégrée dans les zones de lecture prioritaire d'un support permet d'obtenir de meilleurs résultats mais à un coût supérieur.

2.1.2. Mesurer et analyser la performance des campagnes d'acquisition

2.1.2.1. Le choix des indicateurs de performance

Face aux différents modes de tarification proposés et aux nombreuses données remontées tant par les régies que par les solutions analytiques Web, il est essentiel de définir des indicateurs permettant d'apprécier objectivement la performance d'une campagne d'acquisition.

Le CPM effectif permet de comparer le coût des différents supports indépendamment de leur mode de tarification. Il se calcule en divisant le coût des achats par le nombre de supports publicitaires affichés.

Le coût par visiteur unique permet quant à lui de mesurer la performance d'un support ou d'une campagne en fonction de sa capacité à générer un volume maximum de trafic pour un budget donné. Il se calcule en divisant le coût des achats par le nombre de visiteurs uniques.

Si les deux premiers indicateurs ici proposés permettent d'apprécier la performance de l'acquisition selon une logique de volume, il est aussi nécessaire de mesurer la pertinence de l'audience générée.

Le taux de rebond est un indicateur remonté par toutes les solutions analytiques professionnelles et permet de mesurer la part de trafic « utile » générée par un support. Un rebond est une visite à une seule page vue et identifie un internaute sortant directement d'un site. Le taux de rebond d'une campagne se calcule par le rapport entre le nombre de rebonds et le nombre de visites total généré par la campagne.

D'autres indicateurs, tels que la durée moyenne de visite ou le nombre de pages vues par visite, permettent d'apprécier la qualité du trafic. Plutôt que de multiplier les indicateurs, il est préférable de calculer un indicateur d'engagement pondérant l'ensemble des données disponibles.

Dans le cas d'une activité de commerce en ligne, une campagne d'acquisition doit aussi, et surtout, être appréciée selon sa performance commerciale. Trois indicateurs permettent de la mesurer dans toutes ses dimensions : le taux de conversion, le panier moyen et le retour sur investissement.

Le taux de conversion d'une campagne ou d'un support publicitaire permet de mesurer le pourcentage d'actions réalisées, que ce soit en ventes ou en ouvertures de compte client, par rapport à une audience déterminée, généralement le nombre de visiteurs uniques.

Le panier moyen permet de déterminer le niveau de dépenses moyen réalisé par les internautes en provenance d'une campagne d'acquisition. Il se calcule en divisant le chiffre d'affaires de la campagne par le nombre de ventes.

Le retour sur investissement est un indicateur permettant d'estimer la rentabilité d'une campagne ou d'un support publicitaire. Il se calcule en divisant le chiffre d'affaires par le coût de la campagne.

2.1.2.2. L'interprétation des résultats

Si ces différents indicateurs permettent d'évaluer et comparer aisément la performance d'une campagne ou d'un support, il peut être nécessaire de relativiser leur portée.

Il faut tout d'abord différencier les indicateurs stratégiques des indicateurs tactiques. Les indicateurs stratégiques d'une campagne d'acquisition sont généralement les indicateurs clés de performance définis pour l'ensemble de l'activité. Dans le cas d'une activité e-commerce, ces indicateurs sont le retour sur investissement et le taux de conversion. Les indicateurs tactiques ont une portée plus opérationnelle et permettent d'expliquer le pourquoi de la performance globale d'une campagne.

Aussi, un indicateur de performance n'a de sens que si les volumes générés sont statistiquement significatifs. Un support publicitaire ne peut être évalué sur la base d'un indicateur tel que le taux de conversion si le volume d'audience généré est trop faible. En cas de nécessité, le test de Student permet de comparer un indicateur avec une valeur attendue et le test du Khi-deux permet de comparer la performance de deux supports en fonction d'un indicateur donné.

Si le retour sur investissement permet de comparer objectivement la performance de différents supports, il ne permet pas de mesurer la rentabilité réelle d'une campagne. Un retour sur investissement négatif en acquisition peut tout à fait être synonyme de rentabilité à moyen terme si le taux de ré-achat et la fréquence d'achat sont élevés. L'analyse du retour sur investissement d'une campagne nécessite donc de prendre en compte la valeur actualisée net d'un client.

Le retour sur investissement et le taux de conversion doivent aussi être relativisés en fonction des types de support analysés. Les supports d'acquisition ne jouent pas tous le même rôle dans le parcours d'achat d'un internaute. Ainsi, il est, par exemple, difficile de comparer la performance de l'e-publicité avec celle des comparateurs de prix. L'e-publicité intervient en

amont du parcours d'achat alors que les comparateurs de prix représentent souvent le dernier support utilisé avant l'achat et se voient attribués un plus grand nombre de ventes.

Il est enfin nécessaire de prendre en compte les limites techniques du suivi des campagnes. La mesure de la performance d'une campagne est toujours sous-évaluée. Par exemple, elle ne peut techniquement pas prendre en compte les ventes réalisées par téléphone.

2.1.2.3. La capitalisation et la diffusion des résultats

Le concept d'amélioration continue doit aussi s'appliquer pour les campagnes d'acquisition. Ainsi, la capitalisation et la diffusion des résultats des différentes campagnes permettent que l'expérience acquise puisse devenir une connaissance partagée dans l'entreprise.

Alors que les coûts publicitaires augmentent constamment sur Internet, la capitalisation et la diffusion des résultats dans l'entreprise permettent d'éviter la répétition des erreurs et de définir les meilleures pratiques en matière d'acquisition.

Toute nouvelle campagne d'acquisition doit se faire au regard des campagnes précédentes, que ce soit dans le choix des supports et des formats publicitaires ou encore dans la négociation des tarifs.

Aussi, l'information doit être accessible par toutes les fonctions concernées dans l'entreprise, que ce soit le marketing, pour fixer des objectifs réalisables et choisir les supports de communication, les achats, pour négocier de meilleurs tarifs auprès des régies publicitaires, ou encore les créatifs, pour déterminer les techniques de création et formats publicitaires les plus performants.

Cette capitalisation permet à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel. En effet, les coûts d'acquisition de trafic constituent une barrière à l'entrée sur le marché de la vente en ligne. La connaissance des supports d'acquisition les plus performants permet alors à une entreprise de rationaliser ses investissements publicitaires et d'améliorer sa performance commerciale sur la base d'informations que ne possèdent pas ses concurrents.

2.1.3. Optimiser la performance des campagnes d'acquisition

2.1.3.1. L'optimisation à priori

Si toutes les campagnes d'acquisition nécessitent d'être optimisées en amont, pour certains types de support, cette étape est primordiale, les modifications étant impossibles après lancement.

Les campagnes d'e-mailing font partie des leviers qu'il convient d'optimiser au préalable pour garantir un niveau de résultat acceptable.

Le succès d'une campagne d'e-mailing est lié à qualité de la base de données. Un travail d'assainissement des informations stockées doit être réalisé avant toute autre action en vérifiant la validité des données telles que l'adresse e-mail ou le code postal, en supprimant toutes les adresses ayant généré des erreurs définitives lors des précédents envois, en respectant toutes les demandes de désabonnement et en procédant à un dédoublonnage des données.

Un travail de segmentation est à envisager lorsqu'il ne s'agit pas d'une lettre d'information générale. Dans le cadre de l'e-commerce, une base de données qualifiée permet de définir des groupes d'internautes aux caractéristiques proches et de leur proposer une sélection de produits en rapport avec leur profil et leur comportement passé. La segmentation peut s'appuyer sur des données sociodémographiques ou géographiques mais aussi sur des données comportementales remontées par la solution analytique.

L'e-mailing permet la personnalisation de masse. A partir d'un modèle d'e-mail, les solutions d'e-mailing professionnelles permettent de définir des champs dits « dynamiques » qui reprennent automatiquement des données liées à l'internaute. La personnalisation ne comporte pas de limites. A un premier niveau, une « pseudo-personnalisation » permet de créer l'apparence d'un traitement individualisé, par exemple en affichant les nom et prénom de l'internaute. Il est cependant possible d'aller plus loin en mettant en place une « individualisation par apprentissage », c'est-à-dire en proposant un message et des produits déterminés par les multiples interactions marketing passées⁵⁷.

⁵⁷ Ahlem Abidi, « La personnalisation sur Internet : un essai de conceptualisation », ATER, Centre de Recherche en Gestion, IAE Toulouse, 2002

Les campagnes display, ou d'e-publicité, doivent aussi être optimisées en amont. Les possibilités d'ajustement sont très limitées après lancement d'une campagne.

Le médiaplanning demeure une démarche indispensable sur Internet pour assurer une bonne adéquation des supports utilisés avec les objectifs et les cibles de la campagne.

La création des annonces publicitaires joue aussi un rôle majeur dans la performance d'une campagne. Il convient, d'une part, de confier la création à des experts du média Internet et, d'autre part, de s'appuyer sur l'expérience acquise lors des précédentes campagnes. Il est aussi possible de négocier avec la régie publicitaire la mise en rotation de deux jeux de bannières en début de campagne pour déterminer, selon le taux de clic, la création la plus performante.

Toute action de marketing viral demande une préparation minutieuse. Si le succès d'une telle opération est en grande partie déterminé par l'originalité et le ton de la campagne, il repose aussi sur la bonne compréhension des mécanismes de diffusion d'un message sur Internet. Dès lors, les influenceurs, personnes actives sur Internet et pouvant influencer les comportements de consommation dans un univers donné, doivent faire l'objet d'une communication adaptée afin d'assurer une diffusion plus large du message.

2.1.3.2. L'optimisation en temps réel

Indépendamment du travail d'optimisation réalisé en amont, certains leviers e-marketing autorisent l'optimisation en temps réel, ou quasi temps réel, d'une campagne en cours.

Les campagnes de liens sponsorisés offrent ainsi la possibilité d'être modifiées en permanence et dans toutes leurs dimensions.

Contrairement aux pratiques publicitaires traditionnelles, le budget d'achats peut être diminué ou augmenté tout au long d'une campagne. Il est aussi possible d'ajouter, modifier ou encore supprimer des annonces et des mots clés en temps réel.

Cette possibilité autorise de nouvelles pratiques de gestion d'une campagne publicitaire et permet de mettre en place une démarche d'amélioration continue. A condition que les volumes soient significatifs et les indicateurs clés de performance bien définis, les différentes composantes de la campagne peuvent être optimisées sur la base de décisions statistiquement fondées. Par exemple, le retour sur investissement global de la campagne peut être amélioré par une augmentation des enchères sur les mots clés présentant un taux

de conversion supérieur à la moyenne ou encore par la suppression des annonces générant un taux de rebond élevé.

Les comparateurs de prix permettent aussi d'optimiser finement et en quasi temps réel une campagne d'acquisition. Le référencement des produits dans les comparateurs et la fixation des prix nécessitent alors un suivi approfondi.

A un premier niveau, l'entreprise doit s'assurer que le catalogue produits référencé ne présente pas de produits en rupture de stock.

Il convient aussi de surveiller continuellement les pratiques tarifaires de la concurrence référencée dans ces comparateurs. En fonction de ces pratiques, l'entreprise peut choisir d'entrer dans une logique d'affrontement en ajustant ses prix de façon à placer ses produits en tête de classement. A l'inverse, elle peut entrer dans une logique d'évitement en estimant que la notoriété et la réputation de sa marque justifient un surcoût pour l'internaute.

Plus l'assortiment référencé est élevé, plus le travail d'optimisation devient complexe et chronophage, la décision devant se faire produit par produit, au jour le jour. L'automatisation de la gestion des produits et prix référencés peut s'avérer rentable. L'entreprise rentre alors dans une logique proche du Yield Management par l'ajustement automatique de l'offre à la demande dans le but de maximiser la marge réalisée.

L'affiliation permet aussi une optimisation de la performance en continu même si les modifications ne se font pas toutes en temps réel.

Les supports mis à disposition des affiliés peuvent ainsi évoluer à tout moment. Le catalogue produits, à destination des affiliés possédant des moteurs de comparaison de prix, peut notamment être mis à jour en temps réel.

Il est aussi possible de motiver les affiliés par des opérations d'incentive en augmentant temporairement la rémunération ou encore en proposant des challenges avec dotation à la clé.

Il est enfin possible de déterminer les affiliés les plus rentables et d'adapter leurs conditions de rémunération afin de les fidéliser et accroître leur apport.

2.1.3.3. Le concept de landing page

Une landing page est un terme anglophone désignant une page par laquelle entre un internaute sur un site Web.

Si, auparavant, la majorité des internautes entrainait sur un site par la page d'accueil, l'avènement des moteurs de recherche et autres blogs permet aux internautes d'atterrir directement sur une page profonde, en rapport avec leur recherche.

Toute page du site devient donc potentiellement une page d'accueil. Dès lors, un travail spécifique doit être réalisé afin que toutes ces pages participent à la réalisation des objectifs du site.

Les landing pages ont un rôle majeur dans la performance des campagnes d'acquisition. Elles sont le prolongement des supports publicitaires et doivent maximiser la conversion du trafic acquis, ou, plus précisément, en e-commerce, générer le maximum de ventes réalisées par les visiteurs en provenance d'une campagne.

Les landing pages des campagnes d'acquisition sont les premières à devoir être optimisées. Les bonnes pratiques résultantes pourront alors être généralisées, dans la mesure du possible, aux autres pages du site.

L'optimisation d'une landing page de campagne est le résultat d'une démarche en plusieurs étapes.

En premier lieu, l'objectif de conversion et la cible de la campagne doivent être précisément définis et guider toute la démarche.

Ensuite, il est nécessaire d'harmoniser la page avec les supports publicitaires en reprenant la même charte graphique, le même style de communication et en conservant une description de l'offre identique.

Aussi, la conception d'une landing page doit respecter un certain nombre de règles. Il faut supprimer tous les éléments distractifs pour ne pas détourner l'attention. L'action de conversion doit être facilitée par le biais des couleurs, de la typographie et des images tout en conservant les éléments importants en haut de la page.

La conception des formulaires et la rédaction des textes jouent un rôle tout aussi important dans l'émergence de l'intention d'achat et la capacité à convertir cette intention en achat effectif.

Enfin, une landing page est le support idéal pour mettre en place des opérations de testing AB ou multi-variables.

2.2. L'optimisation de la performance commerciale d'un site e-commerce

Le site e-commerce a deux objectifs principaux : la transformation d'une audience donnée en clients pour l'entreprise et la maximisation du montant moyen des ventes. L'augmentation du taux de transformation et du panier moyen, toutes choses égales par ailleurs, peut alors permettre à un e-commerçant d'atteindre la rentabilité.

L'atteinte de ces objectifs passe par l'intégration une démarche de testing (Chapitre 1), la mise en place de techniques d'e-merchandising (Chapitre 2) et l'application de différentes techniques d'optimisation complémentaires (Chapitre 3).

2.2.1. Testing et amélioration continue

2.2.1.1. L'intérêt d'une démarche de testing

La démarche de testing a pour objectif de remettre en cause les processus de décision basés sur la position hiérarchique ou l'expérience et d'occulter les émotions et autres biais personnels pour aboutir à une méthode empirique permettant de tester et valider différentes hypothèses en fonction d'indicateurs préalablement définis.

Cette démarche a pour principe de mettre en concurrence différentes hypothèses ou variables et de déterminer celles donnant les meilleurs résultats sur la base de données statistiquement significatives.

Mettre en place un programme de testing possède trois principaux avantages. Il permet d'aboutir à un consensus dans l'entreprise quant aux décisions relatives à l'optimisation de la performance commerciale d'un site. Aussi, si les capacités du site en termes de volume sont suffisantes, il permet de gagner du temps dans la prise de décision en évitant la multiplication des réunions entre les différents intervenants concernés. Enfin, et surtout, le programme de testing permet d'augmenter significativement la performance commerciale d'un site e-commerce par sa capacité à générer des taux de transformation supérieurs et calculer précisément les gains réalisés.

En théorie, tout peut être testé. Il convient donc, en premier lieu, de déterminer les dimensions permettant le plus fort impact sur le taux de conversion. En général, les premiers

tests portent sur les campagnes d'acquisition pour déterminer les supports les plus performants. Cependant, les tests sont tout aussi performants dans l'optimisation, par exemple, des e-mailing, landing pages et autres formulaires en ligne. Ils permettent aussi d'optimiser la détermination des prix, offres promotionnelles et services gratuits dans une logique de rentabilité.

2.2.1.2. Les différents types de test

Il existe deux types de test, le test AB et le test multi-variables. Ils ont pour point commun de tester quantitativement l'impact d'un ou plusieurs changements sur les indicateurs clés de performance.

Le test AB est la forme de testing la plus simple et permet de tester une seule et unique variable. Il présente l'avantage d'être simple à planifier, préparer et administrer.

Le test AB consiste à mettre en concurrence plusieurs valeurs d'une même variable afin de déterminer la valeur la plus performante selon un indicateur défini préalablement.

A la différence d'un test « avant / après », les différentes valeurs doivent être testées durant la même période afin de limiter l'influence de facteurs externes.

Le test AB apparaît être le test le plus adapté pour comparer la performance deux pages différentes. Cependant, si ce test permet de déterminer quelle page surpasse l'autre, il ne permet pas de déterminer quels éléments, et dans quelle mesure, ont contribué à ce résultat.

Le test multi-variables repose sur l'application de statistiques sophistiquées, notamment les analyses factorielles, et permet de tester simultanément plusieurs variables dans le but de déterminer les variables contribuant le plus à la formation des résultats et la meilleure combinaison possible.

Le test multi-variables répond à une logique de volumes. Pour une page donnée, tester plusieurs titres, images et descriptifs demanderait beaucoup de temps avec des tests AB et ne renseignerait pas sur la meilleure combinaison à retenir. En contrepartie, plus le nombre de variables à tester est grand, plus l'échantillon doit être important.

Le test multi-variables apparaît donc être le test le plus adapté pour déterminer la meilleure combinaison d'éléments au sein d'un page. En cela, il s'avère complémentaire au test AB.

2.2.1.3. La mise en place d'un programme de testing

La mise en place d'un programme de testing nécessite l'élaboration d'une démarche en plusieurs étapes.

Il faut tout d'abord déterminer les objectifs du test notamment en précisant les variables à tester. Ce choix doit, au préalable, se baser sur une analyse des comportements afin de déterminer les facteurs de non performance.

Il faut ensuite définir l'indicateur de performance retenu pour le test. C'est la variation de cet indicateur qui est prise en compte pour mesurer les résultats d'un test. Cet indicateur doit donc mesurer au mieux la performance d'un site.

Il est enfin important de déterminer les hypothèses et le nombre de variations à tester. S'il peut être tentant de tester un grand nombre de valeurs au cours d'un même test, les volumes et le temps nécessaire seront d'autant plus élevés pour que les résultats soient significatifs.

Par conséquent, si le testing repose sur des méthodes statistiques et des outils automatisés, les différents choix à opérer conditionnent fortement la pertinence des tests engagés.

Plusieurs solutions de testing existent sur le marché. Certaines sont gratuites, d'autres présentent un prix élevé, généralement lié à des fonctionnalités plus larges. Si ces solutions apparaissent indispensables pour administrer des tests multi-variables, un tableur quelconque suffira à mettre en place un test AB.

Un programme de testing peut générer certaines contraintes. Tout d'abord des contraintes de coût, que ce soit en termes de licence ou de ressources humaines, qu'il conviendra de comparer aux gains obtenus. Mais aussi des résultats peu concluants, notamment lorsque les variantes testées ne sont pas assez significatives. Enfin un programme de testing en continu peut générer des rendements décroissants lorsque le niveau maximal d'optimisation a été atteint.

2.2.2. Le e-merchandising

2.2.2.1. Les spécificités du merchandising sur Internet

Selon l'Institut Français du Merchandising, le merchandising est défini comme l'ensemble des études et des techniques d'application mises en œuvre, séparément ou conjointement, par les distributeurs et les producteurs, en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et

l'écoulement des produits, par une adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché et par la présentation appropriée des marchandises.

En considérant le site e-commerce comme un point de vente à part entière, le e-merchandising apparaît être une transposition du merchandising dans un environnement virtuel.

Cependant, avec le e-commerce, certaines contraintes physiques disparaissent pour faire place à de nouvelles problématiques, nécessitant une organisation et une mise en scène de l'offre spécifiques.

D'un côté, le e-commerce libère le marchand de certaines contraintes⁵⁸.

Concernant l'optimisation de la surface de vente, nécessaire pour maximiser la marge réalisée au mètre carré, la contrainte disparaît. En effet, le coût d'un site e-commerce n'est pas lié au nombre de produits référencés et les bases de données peuvent aujourd'hui contenir un très grand nombre de produits sans perte de performance.

La contrainte de présentation bi-dimensionnelle des produits en rayon n'importe plus sur un site e-commerce. Un produit peut tout à fait être présenté dans de multiples catégories et la présence de moteurs de recherche ou autres systèmes de filtre facilitent l'accès au produit quelque soit la logique de recherche de l'internaute.

Aussi, le e-commerce permet de centraliser les stocks, libérant ainsi le marchand de l'obligation de stocker des produits dans la surface de vente afin d'éviter les ruptures.

D'un autre côté, de nouvelles problématiques apparaissent. Etant donné l'absence d'environnement physique et l'intangibilité des produits, le e-merchandising a une portée plus large et répond à des objectifs de trois ordres : marchands, expérientiels et atmosphériques⁵⁹.

Dans le cadre du e-commerce, le e-merchandising répond d'abord à des objectifs marchands. Il vise à maximiser la rentabilité du site que ce soit par l'augmentation du taux de conversion, la mise en avant des produits à forte marge ou encore en suscitant des achats complémentaires ou impulsifs.

⁵⁸ Pierre Volle, « Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche », dans *Revue Française du Marketing* n° 177/178 (2000), A.D.T. d'exécution et de l'exploitation des études de marché

⁵⁹ André Fady, Valérie Renaudin, Dany Vyt, *Le Merchandising*, Vuibert, 2004

Le e-merchandising répond aussi à des objectifs expérientiels de façon à compenser l'absence physique des produits et des vendeurs lors d'un achat sur Internet.

Enfin, le e-merchandising répond à des objectifs d'atmosphère de façon à optimiser les facteurs d'ambiance, de design et sociaux dans le but d'impacter positivement la performance commerciale du site.

2.2.2.2. L'optimisation de l'organisation de l'offre

Si un site e-commerce libère le marchand de la contrainte d'optimisation de la surface de vente, le référencement d'un grand nombre de produits nécessite une organisation sans faille de l'offre et une assistance à l'internaute dans la recherche de produits.

Un site e-commerce doit faciliter la navigation de l'internaute.

L'arborescence du site et de l'offre joue ici un rôle majeur en permettant d'aiguiller naturellement l'internaute vers les produits correspondant à sa recherche. Il est essentiel d'optimiser la largeur et la profondeur de l'arborescence et de veiller à ce que les noms de catégorie soient intelligibles.

Proposer un moteur de recherche interne est aujourd'hui incontournable. Il permet de faciliter la recherche de l'internaute et de répondre à une habitude fortement ancrée de recherche par mot clés. La performance d'un moteur de recherche dépend, d'une part, de la pertinence des résultats proposés et, d'autre part, de sa capacité à assister l'internaute, par exemple en complétant automatiquement les mots.

La présence de menus dits « enrichis » peut aussi faciliter l'accès rapide au produit en proposant, sans changer de page, l'accès à un grand nombre de catégories voire même des espaces promotionnels.

Enfin, le filtrage collaboratif peut faciliter la navigation en proposant un système de recommandation utilisant les opinions et évaluations des internautes.

La présentation des produits permet d'optimiser la performance commerciale d'un site en influençant le choix d'un internaute par la mise en avant de certains produits.

Proposer un produit en tête de liste permet de favoriser ses ventes. Aussi, le système e-commerce doit permettre de hiérarchiser l'affichage des produits par défaut selon certains critères tels que la marge par produit ou encore le nombre d'articles en stock.

Un site e-commerce aussi doit faciliter le placement promotionnel. L'emplacement des promotions doit permettre une augmentation significative des ventes tout en évitant d'oppresser l'internaute et de dégrader l'image du site.

La performance du placement promotionnel dépend aussi du choix des produits mis en avant. Ce choix peut être décidé par le e-commerçant, que ce soit manuellement, à condition que le nombre d'emplacements promotionnels soit peu élevé, ou automatiquement par la mise en place d'un algorithme. La sélection des produits peut aussi être induite par l'internaute en fonction de son comportement passé, par exemple en mettant en avant des produits proches de ceux consultés lors d'une précédente visite.

Un site e-commerce doit faciliter le choix d'un produit par l'internaute.

Les fonctionnalités de filtrage et de tri de produits permettent de remplir en partie cet objectif. Le gain de temps peut être d'autant plus élevé si ces fonctionnalités fonctionnent sans rechargement de page.

L'évaluation des alternatives offertes à l'internaute sur un site e-commerce peut aussi être améliorée par la mise à disposition d'une fonctionnalité de comparaison de produits. Cette fonctionnalité suppose au préalable le choix des bons critères de comparaison ainsi qu'une base de produits bien renseignée.

2.2.2.3. L'optimisation de la mise en scène de l'offre

Au-delà de l'organisation de l'offre et plus généralement des techniques du e-merchandising marchand, un site e-commerce doit instaurer une relation de confiance entre le site et le visiteur et créer une atmosphère propice à l'achat.

Plusieurs éléments permettent de mettre en confiance l'internaute sur un site de commerce électronique.

Il convient d'une part de le rassurer sur la sécurisation des paiements en ligne et l'utilisation des données personnelles ou encore par la présence d'un numéro de téléphone et d'une adresse physique.

D'autre part, le contenu rédactionnel permet de compenser l'absence de contact physique avec le produit. L'idée de base consiste à décrire précisément le contenu du produit pour que l'internaute puisse l'évaluer⁶⁰.

⁶⁰ Op.cit.

L'instauration d'une atmosphère propice à l'achat passe par la capacité d'un site à créer un état de flow chez les visiteurs.

Selon la théorie proposée par Csikszentmihalyi en 1990, « l'état de flow est un état optimal de motivation intrinsèque, où l'individu est entièrement immergé dans son activité. C'est un sentiment que chacun peut éprouver, caractérisé par une grande impression de liberté, de joie, d'accomplissement et de compétence, et durant laquelle le temps semble disparaître »⁶¹. Pour générer cet état chez les internautes, l'atmosphère du site doit être travaillée selon trois dimensions : la téléprésence, la vivacité et l'interactivité⁶².

La téléprésence, ou le fait d'être absorbé par le contenu d'un environnement virtuel considéré comme réel, et la vivacité, indiquant la quantité et la qualité de stimulation des sens, sont les deux dimensions caractérisant une ambiance sur un site. La généralisation du haut débit permet aux sites e-commerce d'intégrer aujourd'hui de l'image, de la vidéo et du son de très bonne qualité et de contribuer à la création d'un état de flow chez les internautes.

L'interactivité peut être technique mais aussi sociale. Une partie non négligeable des sites e-commerce intègre les avis et notations des internautes sur leurs produits voire même des communautés de consommateurs sous la forme de clubs ou de forums.

2.2.3. Optimisation du taux de conversion et du panier moyen

En excluant l'augmentation du nombre de visiteurs et le ré-achat, la performance commerciale peut être améliorée en augmentant le taux de conversion du site et le panier moyen de commande.

Il est alors nécessaire d'améliorer l'expérience utilisateur de façon à favoriser l'intention d'achat, d'optimiser le processus de commande afin de réduire l'abandon de panier et de générer une montée en gamme ou des ventes additionnelles.

2.2.3.1. L'expérience utilisateur

L'expérience utilisateur représente la qualité d'une expérience globale perçue par une personne qui interagit avec un système.

⁶¹ *Wikipedia*, http://fr.wikipedia.org/wiki/Mihaly_Csikszentmihalyi

⁶² Jamel-Eddine Gharbi, Saïd Ettiss, Mohamed Slim Ben Mmou, « Impact de l'atmosphère perçue des sites commerciaux sur leur performance », 2002

Ce concept dépasse, tout en intégrant, le e-merchandising, expérientiel ou atmosphérique, et l'ergonomie dans le but de placer l'homme au centre du système et de satisfaire toutes ses composantes.

Le commerce en ligne continue non seulement d'imiter ou de tendre vers l'expérience de commerce en magasin, mais également de surpasser le modèle d'achats par correspondance en proposant des informations visuelles et textuelles plus pertinentes pour plus d'implication et d'interactivité du client.

Améliorer l'expérience utilisateur permet d'optimiser les premières étapes du processus d'achat sur Internet et d'aboutir à une augmentation moyenne de l'intention d'achat sur le site e-commerce.

L'expérience utilisateur est un concept multiple, mêlant les notions d'utilité, de désirabilité, d'accessibilité, de crédibilité, de trouvabilité et d'utilisabilité dans le but de créer de la valeur pour les clients⁶³. Améliorer l'expérience utilisateur revient dès lors à optimiser chacune de ses composantes.

L'utilité consiste à présenter une information utile pour l'internaute en s'assurant que le contenu proposé correspond bien à ses besoins et désirs.

La désirabilité vise à générer chez l'internaute des effets émotionnels spécifiques et adaptés au positionnement du site tels que des impressions de joie, de bien être ou encore de discount.

L'accessibilité a pour objectif de rendre l'information entièrement consultable par toute personne, qu'elle présente des handicaps ou non.

La crédibilité consiste à maximiser le niveau de confiance, dans toutes ses dimensions, de l'internaute envers le site.

La trouvabilité, traduction approximative du terme anglophone « findability », vise à faciliter l'accès à l'information recherchée.

Enfin, l'utilisabilité, ou usabilité, mesure la capacité d'un site à permettre une utilisation efficace, efficiente et satisfaisante.

Les solutions analytiques traditionnelles ne permettent pas d'évaluer le niveau d'expérience utilisateur généré par un site. Les tests utilisateur et les études, quantitatives ou qualitatives,

⁶³ Michael Carpentier, 24 novembre 2005, <http://www.lesbonnesfréquentations.com/2005/11/24/la-conception-de-l'experience-utilisateur-par-peter-morville/>

représentent alors des compléments indispensables pour apprécier la capacité d'un site à favoriser l'intention d'achat.

2.2.3.2. Le tunnel de conversion

Augmenter le taux de conversion d'un site e-commerce permet d'améliorer sensiblement sa rentabilité. Le taux de conversion impacte directement le retour sur investissement d'un site ou encore d'une campagne. Dès lors, il est possible d'améliorer la performance commerciale d'un site sans augmenter les investissements, notamment en termes d'acquisition de trafic.

Si l'amélioration de l'expérience utilisateur permet d'augmenter les intentions d'achat, encore faut-il que le site maximise la transformation de ces intentions en achats réels. Le tunnel de conversion constitue le lien entre ces deux phases du parcours d'achat sur Internet et se matérialise par l'ensemble des étapes comprises entre la mise en panier d'un produit et la confirmation de la vente.

Le tunnel de conversion est un processus linéaire, constitué d'étapes consécutives. Il se prête particulièrement bien à une analyse quantitative par la mesure et l'analyse du taux d'abandon à chaque étape du processus.

La démarche d'optimisation du tunnel de conversion consiste tout d'abord à déterminer les étapes générant le plus d'abandons. De simples modifications peuvent permettre d'augmenter sensiblement le taux de conversion global du site.

Il convient ensuite de définir le pourquoi de cette non performance et les hypothèses à tester. Un taux d'abandon élevé est généralement la conséquence de problèmes d'ergonomie, par exemple un mauvais balisage ou des formulaires mal conçus, ou de rassurance, par une perte de confiance à l'approche de la transaction.

Une fois ces hypothèses posées, un programme de testing doit être mis en place afin de valider statistiquement la baisse du taux d'abandon.

2.2.3.3. Les techniques de Cross et Up selling

Augmenter le panier moyen d'un site e-commerce permet aussi d'améliorer la rentabilité d'un site e-commerce pour un investissement et un taux de conversion constants.

D'une part, le panier moyen peut être augmenté par un plus grand nombre de produits achetés lors d'une commande. Le Cross-selling permet de remplir cet objectif. Le Cross-

selling, ou ventes croisées, désigne une technique commerciale permettant de proposer au client d'un site, intéressé par un produit, un ensemble d'autres produits complémentaires⁶⁴. D'autre part, le panier moyen peut être augmenté par une augmentation du montant unitaire des achats réalisés. L'Up-selling permet de remplir cet objectif. L'Up-selling désigne une technique commerciale permettant de proposer au client d'un site, intéressé par un produit, un produit appartenant à une gamme supérieure.

Les techniques de Cross-selling et d'Up-selling peuvent être mise en place sur de nombreux supports Internet.

Au niveau du site, les fiches produit présentent souvent une liste de produits complémentaires. Ces techniques se retrouvent aussi lors de la consultation d'un panier de commande ou encore dans les résultats d'un moteur de recherche interne.

Les e-mails sont aussi un support largement utilisé dans ce cadre. Amazon, par exemple, propose des produits complémentaires à ceux achetés dans les e-mails de confirmation de commande. Plus généralement, à condition de posséder une base de données clients adaptée, une entreprise peut se baser les comportements passés de l'internaute pour proposer des offres promotionnelles dans les e-mails envoyés.

Hormis l'emplacement des produits proposés, la performance de ces techniques dépend de la détermination des produits proposés. Si cette étape peut être manuelle dans le cas où l'assortiment proposé est restreint, elle doit être automatisée au-delà d'un certain volume de produits. Il s'agit alors de déterminer et valider les meilleures associations de produits par des opérations de datamining, technique d'analyse permettant de trouver des corrélations cachées et des tendances au sein d'une grande quantité de données.

⁶⁴ *Journal du Net*, <http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/421/3/3/>

2.3. L'optimisation de la valeur client par une démarche e-CRM

Au-delà de la création de trafic qualifié et de l'acquisition de nouveaux clients, la pérennité d'une activité e-commerce dépend de la capacité d'un marchand à développer son capital client dans le temps.

Un programme de gestion de la relation client en ligne, ou de « e-CRM », permet à une entreprise e-commerçante de créer de la valeur client (Chapitre 1). Cependant, atteindre cet objectif nécessite au préalable une optimisation du « back-office » (Chapitre 2) comme du « front-office » (Chapitre 3) de la solution e-CRM mise en place.

2.3.1. Le e-CRM créateur de valeur

2.3.1.1. Le concept de Valeur Actualisée du Client

L'analyse de la valeur actualisée des clients, ou (customer) life time value, est une analyse marketing permettant de déterminer la valeur d'un portefeuille de clients, empruntant la notion d'actualisation à certaines techniques d'évaluation financière d'une entreprise.

Elle se définit comme « le produit de l'espérance mathématique de profits réalisés par un consommateur durant une période de temps « t » et de la probabilité de survie de ce même consommateur à l'issue de cette période »⁶⁵.

Le concept de valeur actualisée des clients renouvelle la gestion de la relation client dans l'entreprise. Le portefeuille de clients devient un capital qu'il convient d'exploiter au mieux. Dès lors, la valeur actualisée du client est un indicateur clé de la performance d'une entreprise permettant de mesurer la performance des actions de marketing relationnel, d'identifier les clients ou segments de clients les plus profitables ou encore définir précisément les coûts d'acquisition client que l'entreprise peut supporter sans menacer sa pérennité.

Si l'intérêt du concept ne fait pas de doute, le calcul de la valeur actualisée des clients pose de réelles difficultés. Il suppose que l'entreprise collecte et centralise des données précises pour

⁶⁵ Dominique Crié, Christophe Benavent, « La dynamique de clientèle : segmentation et valeur actualisée du client », IAE de Lille, 1994

l'ensemble de ses clients tout au long de leur cycle de vie. Aussi, il implique l'application d'un modèle robuste permettant d'estimer la probabilité de survie d'un client et d'évaluer les revenus futurs pour l'entreprise.

La qualité du calcul pourra donc différer d'une entreprise à l'autre en fonction des modèles mathématiques utilisés, de l'historique de stockage des données clients et, par conséquent, des moyens humains et financiers dont elle dispose.

Néanmoins, à condition de justifier d'une certaine robustesse, une valeur actualisée approximative peut être considérée comme pertinente pour comparer la performance des différentes actions marketing de l'entreprise et mesurer l'accroissement de performance généré par telle ou telle optimisation.

2.3.1.2. Vers une meilleure connaissance du client

La connaissance du client correspond à l'ensemble des informations collectées et traitées par l'entreprise sur ses clients à travers ses multiples points de contact. Elle est une condition sine qua none à la mesure et au développement de la valeur client en permettant une meilleure qualification du client et un meilleur ciblage des actions marketing. En cela, la connaissance du client est le préalable au développement de la valeur.

Le canal internet permet d'enrichir sensiblement la connaissance du client par le recueil de données plus précises. Les données à récolter peuvent être nominatives, déclaratives ou encore comportementales et doivent être stockées en une base de données unique.

Elles peuvent être récoltées de façon explicite, par le biais de formulaires en ligne, ou implicite, par l'enregistrement du comportement de navigation des internautes reconnus.

Les données déclaratives nécessitent une certaine attention, leur fiabilité pouvant fluctuer selon les internautes et les méthodes de récolte utilisées. L'entreprise doit donc veiller à récolter les données au fur et à mesure du cycle de vie du client et appliquer certaines notions de permission marketing, notamment en récompensant le renseignement de données personnelles.

Les données comportementales reposent sur l'utilisation du cookie. Un cookie est un fichier texte stocké par le navigateur web sur l'ordinateur du visiteur permettant d'enregistrer son contexte de connexion. Il permet d'identifier un visiteur qui revient plusieurs fois sur un site

et donc d'enregistrer ses différentes interactions avec le système Web de l'entreprise sans nécessiter une authentification à chaque session.

Cependant, plus le temps passe et plus le risque d'effacement d'un cookie augmente que ce soit par une intervention directe de l'internaute ou par les tâches automatisées mises en place généralement par les entreprises. Les e-commerçants ont donc intérêt à encourager les utilisateurs à s'authentifier pour rendre leurs données e-CRM plus pertinentes.

2.3.1.3. Le développement de la valeur client

Selon la définition mathématique proposée par Dominique Crié et Christophe Benavent⁶⁶, la valeur actualisée des revenus futurs d'un client est le produit actualisé de la probabilité de survie du client, de la quantité consommée et du prix unitaire payé par le client.

Le développement de la valeur client générée par un site e-commerce passe donc par la réduction de l'attrition, l'augmentation des quantités achetées et une élévation du montant unitaire des achats réalisés.

L'entreprise e-commerçante, au travers de sa politique de gestion de la relation client, possède plusieurs moyens pour fidéliser ses clients.

Elle peut tout d'abord récompenser la fidélité de ses clients, autant pour conserver ses clients les plus fidèles que pour motiver les clients les plus récents à devenir fidèle. Les tactiques de récompense sont nombreuses et vont au-delà du simple cadeau. Un e-mail de remerciement personnalisé peut être envoyé à chaque nouveau client. La pratique de l'e-coupons est aussi très répandue dans le e-commerce, les clients recevant, par e-mail ou dans leur espace client en ligne, des codes de réduction pour leurs prochains achats. Les programmes à point et les clubs de clients sont aussi utilisés sur Internet.

Aussi, la reconnaissance des clients permet de les valoriser en les identifiant et en engageant un dialogue entre eux et la marque. Elle passe par une personnalisation de la communication et par l'octroi d'avantages, tangibles ou non, pour le client.

Enfin, un programme relationnel, en portant et étendant les valeurs de la marque, doit tisser un lien émotionnel et créer chez le client un attachement durable⁶⁷.

⁶⁶ Op.cit.

⁶⁷ Op.cit.

Les quantités consommées et le prix unitaire payé peuvent être augmentés par les techniques de Cross-selling et d'Up-selling. Ces techniques, présentées précédemment, s'appliquent aussi tout au long du cycle de vie du client.

La détermination des produits proposés ne se fait plus uniquement en fonction de l'ensemble des clients de l'entreprise. Grâce à l'utilisation des bases de données clients et aux techniques de ciblage comportemental, l'entreprise peut mettre en pratique des actions marketing one-to-one, le client se voyant proposer des produits en rapport avec son profil et ses comportements propres.

2.3.2. Optimisation du back-office du e-CRM

2.3.2.1. Consolidation et segmentation des données

L'amélioration de la connaissance client résulte de deux processus : un processus de récolte et de stockage de données et un processus d'analyse de ces données.

Les différentes données récoltées permettent à l'entreprise e-commerçante de se constituer une base de données marketing en reliant les données nominatives avec les données déclaratives recueillies et en les croisant avec les données provenant de l'analyse de la navigation de l'internaute. C'est le croisement des données du e-CRM avec les données Web Analytics qui permet d'expliquer le comportement des différents types de client et d'analyser la performance du site.

La nécessité de traiter des données toujours plus nombreuses et complexes sur le web ont donné lieu au datamining web. L'une des premières tâches de l'équipe de datamining est généralement de définir et mettre à jour une segmentation pertinente des clients internautes. Il s'agit alors de construire les variables qui apporteront le plus d'information vis-à-vis des problématiques de l'entreprise. En fonction des variables les plus pertinentes, le datamining identifie des groupes homogènes par le biais de techniques « classiques » de segmentation marketing, telles que la méthode RFM (Récence, Fréquence, Montant), les méthodes statistiques de classification et les arbres de décision.

La valeur actualisée des clients joue un double rôle dans la segmentation d'une base clients. D'une part, elle permet d'évaluer la contribution des segments de clients définis à la création de valeur dans l'entreprise.

D'autre part, elle est un critère de segmentation à part entière et permet de définir les segments de clients les plus rentables pour l'entreprise, segments qu'il convient de traiter spécifiquement.

2.3.2.2. Automatisation de la gestion du client

La mise en place d'un système et d'une politique e-CRM permet, d'une part, de réaliser des gains de productivité et, d'autre part, de différencier et valoriser l'internaute.

La démarche e-CRM présente l'avantage pour l'entreprise de décharger sur le client une partie du travail de l'entreprise et ce dans l'intérêt des deux parties.

La possibilité pour l'internaute de renseigner ses propres données permet d'éviter des phénomènes de parasitage liés aux erreurs de compréhension et aux fautes de frappe des intermédiaires entre le client et le système CRM.

L'utilisation du canal Internet permet d'atteindre un niveau d'automatisation dans les interactions rarement possible par les autres canaux.

Si la définition d'une campagne Web ou e-mail demande une intervention humaine pour en fixer le cadre, la présentation de la campagne à la bonne cible, la prise en compte des retours et la consolidation des indicateurs de suivi se fera d'une manière automatique. Comparée au temps de traitement de données issues, par exemple, d'un mailing postal, cette automatisation permet des gains de productivité réels pour l'entreprise.

La réactivité est une conséquence directe de l'automatisation de la relation client. En supprimant des interventions humaines et en fluidifiant la gestion de l'internaute, on réduit également les temps de traitement de l'information.

En outre, l'internaute perçoit comme une amélioration du service la possibilité d'exécuter lui-même des tâches habituellement réalisées par l'entreprise.

Il est même possible de donner un certain pouvoir au client en lui permettant de décider des modes de sollicitation marketing qu'il souhaite recevoir.

2.3.2.3. La personnalisation de masse

Internet a favorisé l'émergence d'un nouveau concept, le marketing One-to-One, qui se définit comme un marketing relationnel individualisé et de masse.

Une démarche One-to-One est composée de quatre étapes : l'identification, la différenciation, l'interaction avec le client, et enfin la personnalisation.

La personnalisation de la relation client est donc au centre des stratégies CRM et One-to-One. C'est une source de valeur pour l'entreprise car elle permet la fidélisation du client.

Le concept de personnalisation peut être défini comme « l'ensemble des techniques et des moyens visant à personnaliser l'accueil, l'environnement ou l'offre de produits et de contenu accessible sur un site en fonction des caractéristiques sociodémographiques déclarées de l'internaute (sexe, âge, lieu de résidence, etc.) et/ou de son comportement observé sur le site »⁶⁸

Les sites Web marchands sont passés par trois générations permettant différents degrés de personnalisation par rapport aux profils et besoins des consommateurs. Les sites Web de première génération étaient identiques pour tous les clients. Par la suite, les sites web dits dynamiques ont permis la génération de contenu en fonction du contexte et de la requête de l'utilisateur. Enfin, les sites d'e-commerce deviennent maintenant « intelligents ». Par la mise en place d'un système e-CRM, les contenus proposés sont adaptés au profil de l'utilisateur et la relation devient apprenante.

La mise en place d'une démarche de personnalisation représente un investissement lourd pour l'entreprise. Elle nécessite la création de sites complexes, la mise en place d'un système e-CRM performant et l'intégration de technologies de ciblage comportemental. De fait, elle est l'apanage des plus gros e-commerçants. Cependant, si elle y contribue, la personnalisation ne permet pas à elle seule d'augmenter la fidélité des clients et ne représente donc pas un obstacle insurmontable à l'arrivée de nouveaux concurrents.

⁶⁸ Op.cit.

2.3.3. Optimiser le front-office du e-CRM

2.3.3.1. Le site web et l'espace client

Le site web constitue la partie la plus visible du système e-CRM d'une entreprise. Il contribue à fidéliser le client et augmenter sa valeur en personnalisant la relation et en proposant des outils d'échange entre le client et l'entreprise.

Le site Web, à condition que l'utilisateur soit authentifié ou reconnu, est le support type des moyens de personnalisation développés par l'entreprise. L'internaute se voit offert une interface personnalisée en fonction de son profil et peut contribuer lui-même à modifier l'aspect visuel du site. Cette personnalisation s'exprime aussi à travers l'offre de produits proposée, en relation avec ses centres d'intérêt et l'historique de sa navigation.

Certaines fonctionnalités d'un site contribuent à améliorer la relation client.

Les agents conversationnels permettent tout d'abord de répondre à certaines questions des internautes sous une forme interactive, humanisée et en langage naturel. Ils représentent une alternative de plus en plus élaborée aux traditionnelles pages de FAQ (Frequently Asked Questions, pages récapitulant les réponses aux questions les plus posées) et permet de baisser le coût d'accès à l'information pour l'internaute, en évitant les appels téléphoniques facturés, et, pour les entreprises, de baisser le coût de traitement des appels entrants.

Les fonctionnalités de «Call me back », permettant à l'internaute de demander à être appelé à une certaine heure pour un sujet précis, et de «Call me now », permettant à l'internaute d'entrer en relation téléphonique immédiate et gratuite avec l'entreprise, facilitent le contact de l'internaute avec une entreprise d'apparence virtuelle. Ces fonctionnalités permettent dès lors de renforcer la confiance du client et de réduire les freins à l'achat en ligne.

L'espace client permet à l'internaute d'accéder au programme de fidélisation proposé par l'entreprise et de profiter des récompenses offertes telles que des coupons de réduction.

Cet espace permet aussi à l'internaute de mettre à jour aisément ses données. Cette opération s'effectuant sans intermédiaire, elle permet un gain de temps à l'internaute et une fiabilité accrue du système e-CRM de l'entreprise.

Il est enfin le moyen d'écoute privilégié de l'internaute pour une société e-commerçante par le biais de questionnaires, d'études de satisfaction ou encore de formulaires de réclamation.

2.3.3.2. L'e-mailing relationnel

L'e-mail représente l'un des outils relationnels les plus utilisés par les internautes et les entreprises. Selon l'EIAA (European Interactive Advertising Association), l'e-mail représente, après la recherche, l'activité en ligne la plus pratiquée en Europe et demeure, selon le baromètre de l'intrusion 2008⁶⁹, le canal de communication préféré devant le courrier postal, le prospectus et le SMS.

L'e-mailing présente de nombreux avantages pour les entreprises en termes de coût, de réactivité et de mesurabilité. En outre, il permet aux entreprises de pratiquer un marketing différencié en adaptant les e-mails en fonction des segments de clients préalablement définis et de personnaliser automatiquement le message et l'offre selon les caractéristiques de chaque internaute.

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer et évaluer la performance d'une campagne d'e-mailing.

La délivrabilité permet de mesurer la capacité des e-mails à arriver dans la boîte de réception des internautes. La délivrabilité doit être maximisée par une action de « nettoyage » régulier de la base de données et par l'adaptation des e-mails aux règles définies par les fournisseurs d'accès Internet pour éviter la mise en spam automatique.

L'ouverture mesure quant à elle le nombre d'e-mails ouverts par les internautes et donc la capacité d'une campagne à véhiculer un message. L'objet et l'expéditeur sont les deux principaux facteurs d'ouverture d'un e-mail.

La transformation mesure enfin le nombre d'internautes effectuant une action précise et définie à l'avance.

La pression marketing se traduit par le nombre de contacts générés auprès d'un même individu sur une période donnée. Pour l'e-mailing, comme pour toute action de marketing direct, l'entreprise doit veiller à ce que la pression marketing ne soit pas perçue par les destinataires comme trop élevée au risque de dégrader son image et la performance même de ses actions.

La pression marketing peut être adaptée en interrogeant les clients de l'entreprise par le biais d'enquêtes ou en permettant aux internautes de définir eux-mêmes la fréquence d'envoi des e-mails relationnels grâce à leur espace client en ligne.

⁶⁹ Le baromètre de l'intrusion, <http://www.lebarometredelintrusion.com>

2.3.3.3. Le trigger marketing

Si l'e-mailing peut être en grande partie automatisé, le déclenchement des envois demeure une décision prise par l'entreprise. Il s'agit donc d'une méthode de communication dite « push ». Le trigger marketing vise à inverser la démarche en déclenchant l'envoi d'un message, généralement par e-mail ou SMS (Short Message Service, courts messages textuels envoyés par téléphone mobile), en fonction du comportement de l'internaute lui-même.

Le trigger marketing est une méthode de communication dite « pull », permettant d'automatiser et personnaliser intégralement l'e-mailing.

Afin de proposer la bonne offre, au bon moment, au bon client, le trigger marketing suppose au préalable une définition des facteurs déclencheurs de l'envoi d'un e-mail et du message proposé.

L'un des principaux atouts du trigger marketing est d'intégrer le cycle de vie client. Des envois d'e-mail peuvent ainsi être programmés automatiquement, par exemple des e-mails de bienvenue ou encore des e-mails de remerciement.

Le déclenchement d'un envoi peut aussi être basé sur un événement ou une absence d'événement. Le trigger marketing permet notamment de faire baisser les abandons de panier en envoyant un e-mail de relance à tout internaute ayant ajouté un produit en panier sans l'acheter. Le message doit alors mettre en confiance l'internaute et, éventuellement, proposer une offre promotionnelle pour l'inciter à réaliser l'achat. De plus, un e-mail peut être automatiquement envoyé après chaque achat en proposant au client d'évaluer le produit et le service associé tout en lui suggérant des produits complémentaires afin de générer des ventes additionnelles. En outre, l'envoi peut être lié à une absence d'activité par exemple en relançant par e-mail tout client n'ayant pas interagi avec le système Web depuis un laps de temps donné.

Enfin, le trigger marketing peut s'appuyer sur le profil de l'internaute. D'une part, des e-mails peuvent leur être adressés les jours d'anniversaire ou de fête mais aussi en fonction de certaines dates clés comme la fête des mères. D'autre part, un e-mail peut être déclenché en fonction d'une modification de profil d'un internaute, par exemple un changement de statut marital ou de code postal.

Partie 3 - Les limites de la démarche analytique Web

La mise en place d'une démarche analytique Web permet incontestablement d'augmenter la performance commerciale d'une entreprise e-commerçante par l'analyse et l'optimisation de son écosystème Web et des différentes étapes du cycle de vie d'un client.

Cependant, l'intégration de la démarche dans toute sa dimension présente certaines difficultés et ne permet pas de pallier une mauvaise analyse du marché (Titre 1).

Aussi, la récurrence et la complexité de la démarche de même que l'apparition de nouvelles problématiques font que le Web Analytics demeure confronté à certains défis (Titre 2).

Enfin, la réussite d'une activité de vente en ligne nécessite indéniablement des compétences et techniques complémentaires à la démarche analytique (Titre 3).

3.1. Une intégration difficile dans l'entreprise

Si une démarche Web Analytics permet indéniablement de contribuer à la rentabilité d'une activité de vente en ligne, la mise en place d'une telle démarche nécessite des investissements conséquents (Chapitre 1) de même qu'une culture appropriée (Chapitre 2) et peut aboutir à la remise en cause du business model de l'entreprise (Chapitre 3).

3.1.1. L'obligation d'investir au préalable

3.1.1.1. Le besoin en ressources humaines

Pour beaucoup d'entreprises, l'intégration d'une démarche Web Analytics est souvent réduite à l'utilisation de solutions techniques, dans une logique d'automatisation des processus de mesure, d'analyse et d'optimisation, dont le coût se limiterait à un achat de licences et, éventuellement, à des frais d'installation.

Cependant, la valeur ajoutée d'une démarche analytique Web réside dans les phases d'analyse et d'optimisation de la performance dans toutes ses dimensions. De plus, ces phases nécessitent un travail permanent de maintenance, notamment pour mesurer précisément la performance du site et des campagnes marketing, et des modifications plus ou moins grandes à apporter au système Web.

Ainsi, la mise en place d'une démarche analytique demande un investissement en ressources humaines largement supérieur au coût total d'achat et d'installation des solutions de mesure d'audience.

C'est pourquoi la règle des 10/90 suggérée par Avinash Kaushik⁷⁰, même si elle ne repose sur aucune méthode empirique, est très largement acceptée. Cette règle stipule que pour 10 euros investis dans une solution analytique technique, une entreprise doit investir 90 euros en ressources humaines.

Ce besoin en ressources humaines, dès lors qu'il est compris et accepté par l'entreprise, peut être satisfait selon trois possibilités.

L'entreprise peut tout d'abord décider de former ses équipes marketing et techniques en vue d'intégrer la compétence Web Analytics de façon transversale. Ce choix nécessite que les

⁷⁰ Avinash Kaushik, 19 mai 2006, <http://www.kaushik.net/avinash/2006/05/the-10-90-rule-for-magnificent-web-analytics-success.html>

objectifs et priorités soient clairement définis par le management, que la démarche soit pilotée par le marketing et que des procédures précises soient appliquées.

Une entreprise peut aussi choisir d'externaliser tout ou partie de son activité analytique Web auprès d'une agence spécialisée. Ce choix peut s'avérer pertinent pour initier la démarche dans l'entreprise et, au cas par cas, financièrement avantageux. Cependant, ce choix peut se révéler inefficace si l'entreprise n'a pas clairement évalué l'ampleur de la démarche et les changements qu'elle produit dans les pratiques de ses équipes.

Enfin, une entreprise peut décider d'internaliser la compétence Web Analytics par le recrutement d'un profil spécialisé. Ce choix permet d'intégrer rapidement les compétences nécessaires et de mettre en place la démarche dans toute sa dimension. Cependant, le montant de l'investissement que représente un tel recrutement exclut de fait un certain nombre d'entreprises, que ce soit pour des raisons financières ou pour des raisons stratégiques.

3.1.1.2. L'intégration dans le système d'information de l'entreprise

La démarche Web Analytics demande une adaptation du système Web de l'entreprise pour répondre aux exigences de mesure et, par conséquent, d'analyse.

Très souvent, le périmètre de mesure peut s'avérer large et fluctuant. L'ensemble des campagnes, sites et pages doit faire l'objet de modifications plus ou moins complexes pour en permettre le suivi par les solutions analytiques Web de l'entreprise. Toute évolution du périmètre, que ce soit par le lancement de nouvelles campagnes marketing ou encore la mise en ligne de nouvelles pages ou applications, implique une actualisation des éléments de mesure.

Aussi, l'optimisation de la performance d'un site e-commerce implique l'intégration de fonctionnalités complexes. Que ces développements soient réalisés en interne ou que l'entreprise choisisse de s'appuyer sur des solutions externes, le coût résultant peut devenir rapidement élevé. C'est notamment le cas lorsqu'une entreprise décide d'utiliser des techniques de ciblage comportemental ou encore de cross-selling pour améliorer la performance de son système e-commerce.

Enfin, l'intégration des différentes données récoltées en un système unique et centralisé peut représenter un investissement conséquent, voire inenvisageable, pour une entreprise. Ce

système, généralement nommé « dataware house » ou encore base de données décisionnelle, est pourtant une condition nécessaire aux pratiques de datamining, de segmentation et de ciblage. Pour une entreprise e-commerçante, cet « entrepôt » doit stocker et relier les données issues des systèmes de CRM, de gestion des stocks, des solutions analytiques ou encore des outils d'e-mailing. C'est, en grande partie, par le croisement et l'analyse de ces multiples données que l'entreprise peut améliorer sa connaissance client, adapter son offre et ses actions e-marketing et développer la valeur de son portefeuille de clients en ligne.

3.1.1.3. Les volumes nécessaires

La démarche Web Analytics repose sur l'utilisation massive de la statistique, qu'elle soit descriptive ou inférentielle, au travers des phases de recueil, de traitement et d'interprétation des données issues de l'écosystème Web d'une entreprise. De fait, l'optimisation de la performance commerciale d'un site, objectif prioritaire de la démarche Web Analytics pour un e-commerçant, se base sur la prise de décisions rationnelles visant à minimiser le risque d'erreur.

Si l'utilisation de méthodes statistiques permet de faciliter la prise de décisions rationnelles, elle impose des contraintes de volume. En effet, la taille des échantillons étudiés permet de généraliser un résultat observé, de comparer des valeurs observées ou encore de déceler des associations de variables, avec un risque d'erreur inversement proportionnel.

Cette contrainte de volume limite les possibilités d'analyse et d'optimisation offertes par une démarche analytique Web. De fait, l'optimisation d'une campagne ou d'un site repose sur l'analyse préalable de ses différentes composantes.

Dans le cadre d'une campagne de liens sponsorisés, la performance globale peut ainsi être sensiblement améliorée par une gestion fine, entre autres, des mots clés achetés ou encore des annonces affichées. Dès lors, le choix de désactiver un mot clé, ou une annonce, nécessite que le volume de trafic soit statistiquement significatif. Plus généralement, plus la démarche d'optimisation est profonde, plus le trafic généré par une campagne doit être élevé.

Dans le cadre d'un programme de testing, par exemple pour optimiser l'architecture d'une fiche produit, plus le nombre de variables à tester est grand, plus le volume de trafic doit être élevé pour déterminer la meilleure combinaison de variables.

Cette contrainte de volume est d'autant plus perceptible pour les sites à faible notoriété et pour les entreprises ne pouvant pas financer de campagne d'acquisition d'envergure. Les possibilités d'optimisation sont alors limitées et la durée des tests nécessairement plus longue.

3.1.2. L'évolution nécessaire de la culture Web de l'entreprise

3.1.2.1. Une culture de l'objectif

Au-delà de la simple mise en place de solutions techniques, la démarche Web Analytics consiste à faire travailler ensemble des équipes de cultures différentes dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Il est donc nécessaire de sensibiliser les équipes marketing et informatique, mais aussi les intervenants externes à l'entreprise, par rapport aux objectifs stratégiques de l'activité e-commerce.

Un site e-commerce doit contribuer à la rentabilité de l'entreprise, qu'elle soit dans une stratégie de distribution multicanal ou non. Dès lors, les objectifs stratégiques de l'entreprise sont des objectifs « business » et s'expriment, généralement, en chiffre d'affaires ou en marge, en valeur absolue ou en contribution dans les résultats globaux de la société.

Il peut cependant exister un décalage entre les attentes stratégiques de la direction et leur compréhension par les équipes opérationnelles. Aussi, il convient de traduire les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels permettant de guider efficacement ces équipes dans toutes leurs actions tout en garantissant leur contribution à la performance générale de l'entreprise.

La culture Web Analytics implique donc une culture de l'objectif. Dès lors, il convient d'accompagner et rassurer les salariés face aux changements résultant de l'intégration d'une telle culture. Les objectifs ne doivent pas sanctionner un travail mais plutôt le guider. De même, ces objectifs doivent être réalisables et accompagnés des moyens nécessaires à leur accomplissement.

Au-delà de la gestion des inquiétudes générées, une entreprise peut susciter l'adhésion de ses équipes en adaptant le système de rémunération. La définition d'objectifs permet aussi de communiquer en interne sur l'apport de chaque équipe, de chaque salarié, dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

3.1.2.2. L'orientation client

Internet, et plus généralement les nouvelles technologies de l'information et de la communication, permet de mieux comprendre le comportement des clients d'une entreprise et d'aller au-delà des informations fournies par les études de marché.

Face à l'importance de la création de valeur client et à la montée des coûts d'acquisition sur Internet, la démarche analytique Web consiste à placer le client au centre de l'activité.

La primauté du client implique une culture et une organisation adéquates et peut, dans certains cas, nécessiter de profonds changements dans les pratiques analytiques de l'entreprise.

D'une part, l'entreprise doit adapter sa démarche de collecte de données pour se concentrer sur celles qui contribuent à expliquer le comportement du client en ligne.

D'autre part, l'entreprise doit se donner les moyens d'écouter ses clients mais aussi les internautes qui ne le sont pas encore. Il s'agit de compléter la vision quantitative par des données qualitatives. Dès lors, l'entreprise doit mettre en place outils et techniques encourageant les internautes à remonter leurs avis, positifs comme négatifs, mais aussi leurs suggestions. De plus, l'entreprise doit réellement prendre en compte ces données et ne pas se borner à engager une démarche de pseudo-écoute dans une logique d'image.

L'orientation vers le client de la démarche Web Analytics implique donc de définir la satisfaction du client et la valeur client comme des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces objectifs doivent être mesurés par des indicateurs clés de performance et être déclinés en objectifs opérationnels afin de guider les différents intervenants et adapter le système e-commerce, site et campagnes inclus, aux besoins, désirs et comportements des consommateurs ciblés.

3.1.2.3. La remise en cause des pratiques

Le concept d'amélioration continue et l'utilisation de méthodes statistiques font du Web Analytics une démarche empirique, fondée sur l'expérience et l'observation. Dès lors, cette démarche doit remettre en cause les théories et pratiques soi-disant universelles pour se baser sur l'analyse objective des données, indicateurs et comportements enregistrés.

Les meilleures pratiques ne se transmettent pas. Si mettre en œuvre une activité de benchmarking ou faire appel à un consultant spécialisé permet d'identifier certaines pratiques, elles doivent être considérées, au mieux, comme des hypothèses à tester dans l'environnement propre de l'entreprise.

Aussi, de nombreuses idées reçues doivent être remises en cause. En plus d'être un frein à l'innovation, elles peuvent se révéler non performantes en fonction du contexte d'application, comme de nombreux exemples l'illustrent.

Tout d'abord, au niveau des pratiques publicitaires, de nombreuses entreprises se limitent à certains leviers d'acquisition, connus comme moins coûteux. C'est le cas des liens sponsorisés, trop souvent considérés comme levier le plus rentable, opposés en cela aux dispositifs d'e-publicité. Ce constat se base sur une analyse faussée, l'e-publicité jouant un rôle à part dans le parcours d'achat d'un internaute. L'expérience démontre qu'une campagne de bannières créative et diffusée sur des supports affinitaires peut générer des résultats probants.

En outre, il est nécessaire de remettre en cause certaines pratiques en termes de design et d'ergonomie. De nombreux sites e-commerce sont reconnus comme dépassés dans leur conception et présentent pourtant des taux de conversion au-dessus la moyenne. De même, certains sites, tels cdiscount.com et rueducommerce.fr, possèdent un design volontairement agressif de façon à renforcer leur positionnement discount.

3.1.3. L'éventuelle remise en cause de l'entreprise

3.1.3.1. Des coûts d'acquisition sous-estimés

L'e-commerce n'est pas, et n'a jamais été, l'« eldorado » annoncé par certains. Si le nombre de sites marchands augmente continuellement, beaucoup sont créés dans une logique de complément de revenus et peu de commerçants parviennent à pérenniser leur activité de vente en ligne.

Le taux de mortalité des entreprises e-commerçantes n'est pas connu. Cependant, l'APCE l'estime supérieur à 50% pour l'ensemble des entreprises de moins de cinq ans⁷¹. Selon une enquête réalisée par cette même agence, les carences commerciales sont la première cause

⁷¹ Agence pour la création d'entreprises, novembre 1996, <http://www.apce.com/pid329/actualites-de-la-semaine.html?prec=1&annee=1996&mois=11>

d'échec d'une création d'entreprise. Ces carences expriment « un manque de débouchés ou un mauvais positionnement du produit, mais aussi une faiblesse du sens commercial du créateur, de difficultés à vendre ou à négocier »⁷².

Pour une activité de commerce en ligne, ces carences commerciales résultent souvent d'une méconnaissance des pratiques d'acquisition de trafic et d'une sous-estimation de l'investissement financier nécessaire. Tout comme le commerce traditionnel, la vente nécessite préalablement de générer du trafic, et ce, quels que soient les atouts des produits proposés.

Générer du trafic sur un site e-commerce a un coût, d'autant plus que les leviers d'acquisition les plus performants sont sujets à une demande de plus en plus forte. Ce coût, par définition variable, additionné aux coûts induits par la création et la maintenance d'un site e-commerce, complique l'atteinte du seuil de rentabilité.

Le succès d'une activité e-commerce réside donc en premier lieu dans la capacité du commerçant à, d'une part, calculer et maîtriser ses coûts d'acquisition et, d'autre part, s'assurer qu'ils constituent un investissement rentable.

3.1.3.2. Une demande insuffisante

Vendre en ligne ne signifie pas s'affranchir des règles économiques de base. Une entreprise commerçante, qu'elle vende sur Internet ou non, ne peut prospérer si son offre ne rencontre pas une demande suffisante.

En effet, certains produits, ou types de produit, ne génèrent pas une demande assez forte pour dégager un volume de ventes permettant d'atteindre le seuil de rentabilité, et ce, même en disposant de budgets de communication élevés.

La faiblesse de la demande peut être liée aux caractéristiques du produit lui-même.

Ainsi, certains produits ne convainquent pas les internautes car leur consommation doit être immédiate ou répondre à un besoin urgent. Le décalage entre l'achat et la possession d'un produit apparaît alors défavorable à la vente en ligne, voire rédhibitoire si la livraison rapide présente un surcoût important.

⁷² Association PILOTAGE Dufresnoy-SFMIE, <http://www.sfmie.com/Creation.htm>

La demande peut aussi être freinée du fait de l'importance de certaines caractéristiques sensorielles d'un produit. En effet, Internet ne permet pas d'apprécier un produit selon son odeur et sa texture.

En outre, le prix demeure une composante importante de la demande, surtout sur Internet.

Face aux mouvements de concentration, à l'émergence de mastodontes de l'e-commerce et à la puissance financière de certaines sociétés « clic and mortar », la stratégie de concentration, ou de niche, apparaît être la seule stratégie viable lorsqu'une entreprise ne peut s'imposer ni par les coûts ni par une différenciation.

Une telle stratégie peut expliquer certains échecs. En effet, une niche peut se révéler trop étroite, ne permettant pas un volume d'affaires suffisant, et, en cas de variation de la demande, peut mettre en difficulté une entreprise spécialisée.

Aussi, une offre innovante peut mettre un certain temps avant de rencontrer une demande quantitativement suffisante. Dès lors, l'entreprise doit posséder de solides ressources financières pour financer une trésorerie négative et les investissements publicitaires nécessaires à « l'éducation du marché ».

Le Web Analytics peut favoriser la transformation d'une audience en clients. Encore faut-il que la demande, et par conséquent le volume d'audience, soit assez élevée pour générer un volume de ventes suffisant.

Les risques liés à la demande peuvent alors être minimisés par la réalisation d'études de marché quantitative et qualitative en amont.

3.1.3.3. Une offre non concurrentielle

Pour une entreprise, se lancer dans le commerce électronique implique d'évoluer dans un environnement concurrentiel. En effet, Internet facilite la comparaison des prix, notamment par le biais des moteurs de comparaison, présente moins de barrières à l'entrée et réduit les contraintes géographiques.

Si la démarche analytique permet d'optimiser les campagnes d'acquisition de trafic, de réduire au maximum les freins à l'achat et de mettre en place des outils relationnels performants, elle ne permet pas d'agir sur l'offre elle-même.

Comme toute forme de commerce, vendre en ligne nécessite une offre concurrentielle. Les produits proposés doivent correspondre aux besoins et désirs des consommateurs ciblés et se démarquer de la concurrence que ce soit par le prix, les services associés ou encore la puissance de la marque.

Par conséquent, la maîtrise de l'environnement Web, aussi forte soit-elle, ne peut assurer à elle-seule le succès commercial de l'entreprise e-commerçante. La démarche analytique se révèle alors limitée et permet, au mieux, d'informer rapidement l'entreprise et de déterminer les composantes de l'offre à ajuster.

3.2. Les défis actuels du Web Analytics

Si la démarche analytique Web permet de guider l'entreprise e-commerçante sur la voie de la rentabilité, elle n'en demeure pas moins confrontée à certaines problématiques au jour d'aujourd'hui.

La variété des supports de communication utilisés rend notamment difficile l'évaluation de leur performance propre (Chapitre 1). Aussi, les entreprises « clic and mortar » cherchent encore à mesurer la valeur réellement générée par le canal Internet (Chapitre 2). Enfin, l'apport des médias sociaux demeure difficile à estimer (Chapitre 3).

3.2.1. L'évaluation de la performance des campagnes multi-supports

3.2.1.1. La mesure de la rentabilité des différents supports de communication

Il n'est pas rare qu'un internaute vienne plusieurs fois sur un site, en utilisant différents supports, avant de réaliser un achat. Dès lors, la question de l'attribution de la vente et du chiffre d'affaires devient centrale dans la mesure de la rentabilité des différents supports d'une campagne e-marketing.

Aujourd'hui encore, la grande majorité des solutions analytiques du marché attribue la conversion à un seul support, généralement le dernier utilisé par l'internaute avant de réaliser un achat. La mesure est donc centrée sur les leviers e-marketing, favorisant les supports intervenant en aval du parcours d'achat.

Ainsi, la comparaison de la contribution des différents supports de communication à la rentabilité d'une activité e-commerce est impossible, l'analyse étant biaisée du fait d'une pondération excessive de l'apport de certains supports.

La mesure doit alors être centrée sur le client et non plus sur les supports marketing. La rentabilité de chaque support doit être calculée, non pas de manière séparée, mais intégrée dans un dispositif global.

Il devient essentiel de distinguer les supports utilisés dans le parcours d'achat en ligne et d'évaluer leur place et leur importance dans le processus.

3.2.1.2. L'évaluation de la performance des campagnes de Branding

Les campagnes de bannières, ou display, ont un rôle particulier dans le parcours d'achat. Les bannières publicitaires sont généralement insérées à proximité d'un contenu rédactionnel et, par conséquent, rarement vues par des internautes en recherche active de produits.

Elles interviennent en amont du processus, à un niveau cognitif, en faisant connaître une marque ou l'existence d'un produit, et à un niveau affectif, en tentant d'influencer les préférences de l'internaute.

La conséquence première de l'attribution d'une vente au dernier support utilisé dans le parcours d'achat d'un internaute est donc la sous-estimation de la contribution des campagnes de branding, généralement des campagnes de bannières.

Aussi, contrairement aux comparateurs de prix et aux campagnes de liens sponsorisés, une campagne display a rarement une portée conative. Les bannières publicitaires fonctionnent avec une certaine latence entre l'exposition au message et l'action de l'internaute. Dès lors, le clic ne peut pas mesurer l'efficacité d'une bannière.

Deux solutions permettent d'évaluer l'impact d'une campagne display sur la performance d'un site e-commerce.

Il est tout d'abord possible de prendre en compte l'exposition à un format publicitaire dans le modèle d'attribution de la vente. Le lien entre le support et la vente n'est alors plus conditionné au clic sur une bannière.

Par défaut, il est aussi possible de surpondérer le rôle d'une telle campagne dans les ventes réalisées sur un site e-commerce.

Dans les deux cas, la difficulté n'est plus technique mais liée à la détermination du coefficient de pondération.

3.2.1.3. La définition d'un modèle d'attribution des conversions

L'évaluation de l'impact de chaque support dans la réalisation d'une vente sur un site e-commerce suppose de définir un modèle d'attribution exhaustif et pondéré, propre à chaque entreprise.

La mise en place d'un tel modèle se révèle primordiale pour évaluer les résultats générés par les différents supports d'acquisition et, donc, permettre une allocation efficace des investissements publicitaires en ligne.

Selon la société Converteo⁷³, plusieurs critères sont à prendre en compte dans la définition du modèle, notamment le « post-affichage », la position de la source, la date de l'exposition et l'importance de l'exposition.

Le « post-affichage » implique de prendre en compte l'impact d'un support à partir du moment où un internaute a été exposé à un format publicitaire de l'entreprise.

La position de la source vise à pondérer le poids d'un support en fonction de sa place dans la succession des expositions.

La date de l'exposition est un critère important à prendre en compte. Plus l'utilisation d'un support est proche de l'achat dans le temps, plus son rôle est important.

L'importance de l'exposition vise à évaluer la contribution d'un support en fonction de l'engagement du visiteur lors de la consultation du site. Ainsi, la durée moyenne de visite et le nombre de pages vues par visite sont des indicateurs permettant d'estimer le poids d'un support dans la réalisation d'une vente.

S'il n'est techniquement pas possible de définir un modèle parfaitement réaliste, la prise en compte de l'ensemble des supports plutôt qu'un seul permet d'avoir une compréhension améliorée de leur contribution à la rentabilité de l'entreprise.

3.2.2. L'évaluation de la performance d'un dispositif multicanal

3.2.2.1. La mesure des effets du dispositif en ligne sur les ventes hors ligne

Internet joue un rôle de plus en plus important dans le processus d'achat. Ainsi, en 2007, 61% des internautes ont consulté un site e-commerce avant d'acheter en magasin⁷⁴.

Dès lors, il devient primordial d'étudier le comportement en ligne et hors ligne d'un prospect, de repérer la place d'Internet dans son parcours d'achat et d'évaluer l'opportunité de lui adresser une communication publicitaire.

⁷³ Thomas Faivre-Duboz, Kévin Gentil-Cantin, 24 août 2010, <http://www.converteo.com/blog-conversion/evenements-conference-livre-blanc/livre-blanc-multitouch-et-attribution-des-conversions/>

⁷⁴ Médiamétrie/NetRatings – MegaPanel, Baromètre Multicanal Fevad, mai 2007

Une entreprise dispose de plusieurs moyens pour mesurer l'impact de son écosystème Web sur les ventes réalisées dans son réseau physique.

La solution la plus simple consiste à comparer les ventes dans le réseau physique avant et après la réalisation d'une action marketing en ligne.

De même, il est possible de réaliser une campagne géolocalisée en ligne et mesurer l'accroissement des ventes générées dans les magasins de la zone géographique ciblée.

Cependant, ces deux premières mesures ne sont pas forcément pertinentes car d'autres paramètres peuvent influencer sur les résultats.

Aussi, certaines techniques permettent d'attribuer précisément un contact ou une vente à une campagne e-marketing.

Un numéro de téléphone peut alors être spécifiquement attribué à un site ou une campagne en ligne. L'entreprise doit, dans ce cas, impérativement conserver l'origine de l'appel, si possible dans un système informatique centralisé.

Les code-barres peuvent aussi remplir cet objectif. Sur le site Web de l'entreprise, l'internaute peut se voir proposer un document à télécharger avant d'aller en magasin réaliser son achat. Cette technique nécessite cependant que le document ait un intérêt pour l'internaute, par exemple en lui donnant des informations utiles, voire en lui proposant l'obtention d'une récompense sur le lieu de vente contre ce papier.

3.2.2.2. La mesure des effets du dispositif hors ligne sur les ventes en ligne

Le multicanal n'a pas pour seul objectif de générer des ventes hors ligne grâce à des actions en ligne. Le multicanal vise à offrir au consommateur un éventail élargi de canaux tout au long de son parcours d'achat, transaction comprise. Dès lors, une action marketing hors ligne peut contribuer à générer des ventes en ligne.

Les effets d'une campagne publicitaire traditionnelle sur les ventes en ligne d'une entreprise peuvent tout à fait être mesurés à condition d'intégrer un dispositif adéquat.

La création d'une URL (Uniform Resource Locator, adresse permettant de localiser un site, une page ou un fichier sur le Web) éphémère est une action, peu coûteuse, largement utilisée dans la communication publicitaire. Elle consiste à communiquer sur une URL spécifiquement créée pour une campagne afin de mesurer le nombre de personnes accédant à un site par cette adresse.

Dans le cadre d'une action de marketing direct, il est possible de personnaliser les URL en fonction des destinataires, par exemple en incluant leurs nom et prénom. Il est ainsi possible de mesurer très précisément, personne par personne, les résultats d'une campagne. Cette technique permet, de plus, de personnaliser le support en ligne en fonction de l'URL entrée et, donc, d'en adapter le contenu selon les données disponibles.

Le code avantage, largement utilisé dans les opérations de marketing direct, est un aussi un moyen de mesurer l'impact d'une communication hors ligne sur les ventes réalisées en ligne. Le code avantage peut être attribué à des prospects ou des clients sur un document imprimé en proposant au destinataire de l'activer durant son parcours en ligne, notamment lors du passage de commande. La mesure est d'autant plus fiable que l'avantage offert incite le consommateur à son utilisation.

3.2.2.3. Les effets de cannibalisation

L'une des raisons ayant freiné les entreprises traditionnelles dans l'utilisation de l'Internet comme canal de distribution réside dans l'idée que les ventes réalisées en ligne se font au détriment des ventes réalisées dans leurs réseaux physiques.

L'enjeu de la mesure des résultats d'un dispositif multicanal est donc déterminer si la vente en ligne est créatrice de valeur ou ne fait que cannibaliser les ventes potentielles du réseau de distribution classique d'une entreprise.

Il est possible de répondre en partie à cette question en mesurant les effets de cannibalisation par la mise en place de segments « test / contrôle ». La démarche consiste à sélectionner pour chaque opération, et de manière aléatoire, un segment « contrôle » et un segment « test », ayant chacun la même quantité et les mêmes caractéristiques. Le segment « contrôle » ne reçoit pas la sollicitation commerciale, tandis que le segment « test » y est exposé. En comparant les deux segments, il est alors possible de mesurer l'impact de l'opération sur le segment test et mesurer ainsi le retour sur investissement⁷⁵.

Il est cependant difficile de connaître l'origine des différents acheteurs en ligne. A condition que l'entreprise possède un système CRM performant, il est possible de coupler l'utilisation des segments « test / contrôle » à celle du « matchback ». Le « matchback » consiste à analyser les sollicitations commerciales qu'a reçu un acheteur par le passé pour affecter la

⁷⁵ La Poste, « Multicanal : comment orchestrer le ON et le OFF », mars 2010, <http://www.laposte.fr/solutionsbusiness/>

vente aux différents supports et campagnes concernés. Il est donc possible d'affiner la mesure à posteriori, d'estimer la contribution relative des actions marketing en ligne et hors ligne, canal par canal, dans la performance commerciale de l'entreprise et de déterminer, au final, si le multicanal est créateur de valeur.

3.2.3. L'évaluation de la performance du Social Media Marketing

3.2.3.1. Les différentes approches

Selon Frédéric Cavazza⁷⁶, le social media analytics se définit comme « la mesure, la collecte et l'analyse de données d'usages et de comportements des internautes au sein des médias sociaux dans le but d'optimiser une stratégie ou une présence ».

Dès lors, il s'agit bien d'appliquer la démarche Web Analytics au social media marketing, le marketing des médias sociaux.

Plusieurs approches, qualitatives ou quantitatives, sont possibles pour mesurer l'impact de la communication d'une entreprise dans les médias sociaux.

L'approche proposée par McKinsey repose sur la notion de propagation virale⁷⁷. Trois formes de bouche-à-oreille sont identifiées. Les « témoignages » suite à une expérience ou à un test de produit, les « relais » qui pointent vers les témoignages et les « cautions » apportées par leaders d'opinion.

La méthodologie de McKinsey repose sur la notion de « Word-of-mouth Equity », fonction de trois critères : le contenu du message, le « what », le porteur du message, le « who », et le media véhiculant le message, le « where ». Ces critères ont une importance différente selon le secteur d'activité et la nature des produits vendus.

Cette approche est qualitative et peut introduire de nombreux biais d'interprétation dans une démarche analytique Web, notamment dans l'interprétation du sens du « what ».

⁷⁶ Frédéric Cavazza, 5 mai 2010, <http://www.mediassociaux.com/2010/05/05/3-approches-differentes-des-social-media-analytics/>

⁷⁷ Jacques Bughin, Jonathan Doogan, Ole Jørgen Vetvik, avril 2010, http://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Strategy/A_new_way_to_measure_word-of-mouth_marketing_2567

L'approche proposée par Altimeter et Web Analytics Demystified⁷⁸ est nettement plus quantitative. La méthodologie proposée repose sur des indicateurs pouvant être mesurés par les solutions analytiques Web existantes. L'auteur propose un modèle prenant en compte un grand nombre de données mesurables, classées en fonction de leur objectif de mesure : le démarrage de conversations, la sollicitation d'avocats, la facilitation de l'entre-aide et la stimulation de l'innovation participative.

3.2.3.2. Les indicateurs de performance utilisés

L'approche proposée par Altimeter et Web Analytics Demystified est la plus adaptée à une démarche analytique puisqu'elle repose sur des données quantitatives et limite les biais d'interprétation.

L'évaluation des démarrages de conversation peut être réalisée en calculant trois indicateurs clés. La part de voix mesure le nombre de citations d'une marque sur le total des citations de la marque et des marques concurrentes sur un media donné. Le niveau d'engagement mesure l'intérêt des internautes par le biais de leurs commentaires, partages et liens. Le taux de participation mesure quant à lui le pourcentage d'internautes participant à la conversation sur le total des internautes exposés.

La sollicitation des avocats s'évalue par le taux d'avocats actifs et mesure l'activité des internautes ayant une opinion positive envers une marque sur une période de temps donnée. Ce taux doit être pondéré par le niveau d'influence mesurable des avocats de la marque.

La facilitation de l'entre-aide se mesure grâce au taux de résolution des requêtes des clients, au temps de résolution moyen et au niveau de satisfaction mesurable engendré.

Enfin, la stimulation de l'innovation participative prend en compte le nombre de suggestions proposées par les internautes ainsi que leur tonalité et leur impact.

La mise en place d'un modèle incorporant ces différents indicateurs est cependant difficile. Elle nécessite l'intégration de nombreuses solutions analytiques différentes, générant un coût certain en termes de licences et de ressources humaines. De plus, si ce modèle est basé sur des indicateurs quantitatifs, l'intervention humaine est nécessaire dans certaines mesures telles que le caractère positif d'un commentaire ou encore la tonalité d'une suggestion.

⁷⁸ John Lovett, 22 avril 2010, <http://john.webanalyticsdemystified.com/2010/04/22/new-research-on-social-marketing-analytics/>

3.2.3.3. Le dispositif de veille d'e-réputation

La réputation se définit comme la manière dont quelqu'un, quelque chose, est considéré⁷⁹. L'e-réputation représente donc l'image que se font les internautes d'une entreprise ou d'une marque en fonction de leur communication sur Internet.

Cette évaluation numérique façonne l'identité d'une marque, en même temps qu'elle en résulte, la différenciant de ses concurrentes⁸⁰. Dès lors, la gestion de la réputation d'une marque, notamment au travers des médias sociaux, devient un enjeu majeur.

La gestion de la réputation d'une marque nécessite tout d'abord de mettre en place une veille efficace. Pour surveiller la réputation d'une marque ou d'une entreprise, il faut répondre à quatre impératifs : déterminer l'influence des sources, gérer un volume d'informations croissant, prendre en compte la très grande variété de sources disponibles puis anticiper la propagation⁸¹.

Déterminer les sources influentes nécessite d'évaluer leur visibilité en ligne, que ce soit par leur référencement dans les moteurs de recherche ou encore par le nombre de liens hypertextes pointant vers leurs sites. Il convient aussi d'estimer le niveau de confiance que leur accordent les internautes et leur capacité à sortir des informations exclusives.

Mettre en place une cellule de veille d'e-réputation suppose que l'entreprise possède les moyens technologiques et humains suffisants pour traiter un volume d'informations très important et en perpétuelle croissance.

L'entreprise doit aussi posséder les moyens de traiter une grande variété de sources que ce soit en termes de formats (sites Web, blogs, newsletters, forums, etc.), de formats (html, pdf, tableur, traitement de texte, etc.) et de langues.

Enfin, il est nécessaire d'identifier les sources et émetteurs importants, dans une logique de prévention des risques potentiels que représentent les rumeurs, réclamations mal gérées ou encore appels au boycott⁸².

⁷⁹ *Le Petit Larousse*, 2002, Larousse

⁸⁰ Wikipedia, <http://fr.wikipedia.org/wiki/E-r%C3%A9putation>

⁸¹ Adrien Wiesenbach de Lamazière, « Enjeux, stratégies et moyens des entreprises pour gérer leur e-réputation », 2009, ISC Paris

⁸² Ibid

Bien que nécessitant des compétences et des moyens importants, la mise en place d'un dispositif de veille d'e-réputation est une condition nécessaire à l'intégration d'une démarche social media analytics et à une gestion efficiente de la réputation d'une marque en ligne.

3.3. Les indispensables compléments au Web Analytics

Une démarche analytique ne peut contribuer à elle seule à la rentabilité d'une entreprise. Si son apport est certain, cette démarche doit cependant être complétée par des études marketing quantitatives et qualitatives (Chapitre 1) et la mise en œuvre de techniques de persuasion (Chapitre 2). Aussi, la réussite d'une activité de vente en ligne demeure soumise à l'intégration de certaines compétences et à la possession de ressources financières suffisantes (Chapitre 3).

3.3.1. Les études en ligne

3.3.1.1. Les études quantitatives

Les études quantitatives sont des études dont les résultats peuvent être quantifiés et dont la représentativité peut être mesurée avec précision. L'objectif majeur de ces études réside dans la volonté de « compter et comparer pour décider »⁸³.

La croissance du nombre d'internautes a favorisé l'émergence d'Internet comme mode de collecte de données.

Le CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) permet aujourd'hui aux entreprises d'administrer aisément des enquêtes en ligne, notamment par le biais de questionnaires remplis par l'internaute seul face à son écran.

Le Web n'étant qu'un media, les particularités d'une enquête en ligne se trouvent dans la préparation du terrain, la conception du questionnaire et l'administration du terrain⁸⁴.

La préparation du terrain consiste à préparer la base de sondage et constituer l'échantillon. Une entreprise peut travailler sur ses propres fichiers ou faire appel à des prestataires spécialisés, notamment les méga-bases de données.

La conception du questionnaire est facilitée par les technologies Web rendant possible des questionnaires de plus en plus intuitifs, ludiques et esthétiques.

Plusieurs modes d'administration sont possibles : le questionnaire par e-mail, avec ou sans pièce jointe, ou l'enquête Web, format le plus utilisé, le questionnaire étant alors accessible sur une page hébergée.

⁸³ Jean-Luc Giannelloni, Eric Vernet, *Etudes de marché, 2ème édition*, Vuibert, 2001

⁸⁴ Ibid

La principale problématique du CAWI réside dans la constitution de la base de sondage.

Les études en ligne reposent sur la sollicitation d'internautes ayant accepté de participer de façon ponctuelle à des enquêtes. Les panels ainsi constitués répondent à des modes spécifiques de recrutement, de gestion et d'animation, déterminant en grande partie la qualité des données recueillies.

Principalement pour des raisons de coût, une entreprise peut alors décider de constituer son propre panel plutôt que de faire appel à une société spécialisée.

Pour ce faire, le rôle de l'incentive est important, notamment si la taille de l'échantillon est conséquente et si certains profils recherchés sont peu répandus. Elle a pour fonction de remercier l'internaute pour ses réponses mais n'est pas une rémunération. Elle doit être limitée pour ne pas professionnaliser les panélistes et proportionnée à la durée du questionnaire.

3.3.1.2. Les études qualitatives

Les études qualitatives se fondent sur une démarche exploratoire, permettant de dégrossir un problème en identifiant et en recensant ses différentes composantes⁸⁵. Ce sont des études sur les attentes, les motivations, les images et autres jugements de valeur des consommateurs, donnant des résultats qu'on ne peut pas quantifier.

Le focus group en ligne permet de concilier les apports des méthodes qualitatives traditionnelles et les avantages des technologies Web.

Ces réunions de groupe en ligne s'appuient sur les interactions des participants pour favoriser le débat. Elles s'inscrivent généralement dans un format synchrone qui circonscrit le discours à une période de temps limitée et se concentrent sur des réactions spontanées, des perceptions « à chaud »⁸⁶.

Le focus group peut aussi être animé de façon asynchrone, sous la forme d'un forum de discussion appelé « bulletin board ». Il réunit, sur une durée relativement longue, plusieurs participants qui échangent sous le contrôle d'un modérateur. Cette méthode peut ainsi prendre en compte le facteur temps, parfois absent des études qualitatives traditionnelles, mais présente le risque d'une perte de spontanéité et d'une rationalisation du discours.

⁸⁵ Ibid

⁸⁶ Daniel Bô, juillet 2007, <http://testconso.typepad.com/marketingetudes/2007/07/lavenir-du-qual.html>

Il est aussi possible de réaliser des entretiens individuels par Internet en temps réel ou de manière asynchrone. Si la méthode est simple et peu coûteuse, elle ne permet pas l'expression de toutes les qualités d'un enquêteur et encore moins l'interprétation du comportement non verbal de l'interviewé.

Le test utilisateur est une étude quantitative visant à analyser en direct le comportement d'un internaute sur un site Web. Il permet d'estimer si le site répond correctement aux besoins de ses utilisateurs en observant les interactions entre l'utilisateur et le site internet afin de cerner les forces et faiblesses perçues du site en question, leur degré de criticité et d'en déduire des pistes d'optimisation.

3.3.1.3. Avantages et limites des études en ligne

Le recours massif des entreprises aux études en ligne s'explique par certains avantages concrets.

Le principal avantage des études en ligne réside dans leur coût plus compétitif que les autres modes de recueil. La différence de coût s'explique par l'autoadministration du recueil et par une diminution des frais, qu'ils soient téléphoniques, de déplacement ou d'affranchissement postal.

Les études en ligne permettent aussi une rapidité de réalisation et de recueil des résultats, notamment dans le cadre des études quantitatives.

En outre, elles permettent des nouvelles formes d'interactivité grâce à l'intégration d'éléments multimédia, comme le son ou la vidéo, et éliminent certains biais liés aux enquêteurs et aux erreurs de saisie.

Si les études en ligne offrent de nombreux avantages, elles comportent tout de même certaines limites.

Tout d'abord, la limite la plus fréquemment invoquée concerne les problèmes d'échantillonnage. Il est en effet très difficile d'interroger certaines cibles qui ne disposent pas d'un accès à Internet et ne peuvent donc pas être interrogées par ce moyen⁸⁷. Cette difficulté tente cependant à s'estomper avec la diffusion d'Internet dans toutes les sphères de la population.

⁸⁷ Op.cit.

Aussi, les enquêtes en ligne connaissent des faiblesses à cause de leur autoadministration. En effet, l'absence de contact ainsi que la difficulté à contrôler les profils des répondants limitent la fiabilité des données recueillies.

Enfin, toutes les études ne peuvent se faire exclusivement en ligne. Dans certains cas, l'observation sur le lieu de vente ou de consommation est fondamentale. De plus, la pratique d'animations nécessitant des interactions physiques entre les participants sont riches d'enseignements⁸⁸.

3.3.2. Les techniques de persuasion

3.3.2.1. La différence entre persuasion et conversion

Selon les frères Eisenberg⁸⁹, améliorer la capacité de transformation d'un site nécessite au préalable de scinder le déroulement d'une vente en ligne en deux processus consécutifs.

Le premier processus est un processus de persuasion, visant à favoriser l'émergence de l'intention d'achat chez l'internaute. Il s'agit d'un processus non linéaire de consultation des différentes informations offertes par le site.

Le deuxième processus est un processus de conversion, visant à transformer l'intention d'achat en achat effectif sur le site Web.

Le processus de conversion est un processus linéaire, démarrant généralement lors de la mise en panier d'un produit et prenant fin avec la confirmation de la commande en ligne. Il peut être décomposé en différentes étapes ayant chacune pour objectif d'inciter l'internaute à passer à la suivante. Dès lors, l'analyse de ces taux de « micro-conversion » permet d'identifier rapidement les étapes et éléments à optimiser.

L'analyse du processus de persuasion est bien plus complexe et ne se prête pas à une méthodologie strictement quantitative. L'intention d'achat résulte de plusieurs composantes telles que la confiance, l'atmosphère du site ou encore les caractéristiques de l'offre. Le nombre de variables à tester étant trop élevé, l'amélioration de la capacité d'un site à générer l'intention d'achat passe donc par l'application de certains principes d'ergonomie et de rassurance.

⁸⁸ Pascal Roos, Valérie Marchand, vendredi 17 mars 2006, http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Les_etudes_en_ligne.pdf

⁸⁹ Bryan et Jeffrey Eisenberg, *Call to Action*, Nelson Business, 2005

3.3.2.2. Persuader par le design et l'ergonomie

Comme vu précédemment, l'instauration d'une atmosphère propice à l'achat passe par la capacité d'un site à créer un état de flow chez les visiteurs. Pour générer cet état, l'atmosphère du site doit être travaillée selon trois dimensions : la téléprésence, la vivacité et l'interactivité. De fait, les éléments de design et d'ergonomie permettent d'influer sur ces trois dimensions et, donc, de favoriser l'émergence de l'intention d'achat.

Agir sur le design et l'ergonomie d'un site Web suppose la connaissance préalable des profils utilisateurs, les personas, et de concevoir un système adapté à leurs particularités.

Les personas sont des personnes fictives utilisées lors de la conception d'un site Web. Leur utilisation remet en cause la notion d'utilisateur moyen et permet une conception adaptée à la cible, une humanisation de cette cible et, au-delà des caractéristiques descriptives, la définition d'objectifs de navigation.

Selon les théories de la Gestalt, notre cerveau analyse le monde environnant comme un ensemble de formes. De ces théories, deux lois peuvent être extraites du fait de leur pertinence dans le domaine du Web : la loi de proximité et la loi de similarité⁹⁰.

La loi de proximité énonce que notre cerveau tend à regrouper les choses qui sont proches physiquement et la loi de similarité énonce que notre cerveau a tendance à regrouper les choses qui se ressemblent.

Il convient donc de prendre en compte ces deux lois pour rendre un site plus intuitif et améliorer l'expérience utilisateur.

Le « persuasive design », ou la capacité du design d'un site à inciter l'internaute à effectuer une action, repose, notamment, sur la loi de Fitts et le concept d'affordance⁹¹.

La loi de Fitts énonce qu'une cible est d'autant plus facile à atteindre qu'elle est proche et grande et le concept d'affordance vise à expliciter les possibilités d'action suggérées par les caractéristiques d'un objet.

La maîtrise de ces concepts permet alors de gagner en interactivité et d'inciter les internautes à réaliser certaines actions sur un site.

⁹⁰ Amélie Boucher, *Ergonomie Web*, 2^{ème} édition, Eyrolles, 2009

⁹¹ Ibid

3.3.2.3. Les éléments de assurance

La assurance se définit comme la qualité de ce qui est propre à rassurer, à rendre la confiance. Elle comprend tous les éléments d'un site pouvant contribuer à générer une relation de confiance entre l'internaute et la marque ou encore entre l'internaute et le site e-commerce.

La confiance en ligne peut se définir comme « une croyance permettant aux consommateurs d'accepter la vulnérabilité à l'égard d'un marchand Internet »⁹² et est déterminée par des variables individuelles, telles que la propension à faire confiance, des variables liées au marchand, comme sa notoriété, et des variables liées au site⁹³.

Aussi, la confiance en ligne « apparaît comme un concept qui évolue au cours du temps : la confiance se construit, se renforce, se maintient ou se détériore »⁹⁴.

Dès lors, il est possible de contribuer à l'établissement et au renforcement de la confiance en ligne par la présence des certains éléments de assurance au niveau du site.

Le site peut rassurer l'internaute dès son arrivée et jusqu'à la concrétisation de sa première commande. A un premier niveau, la notoriété et la réputation du marchand jouent un rôle essentiel. S'il s'agit de deux variables liées au marchand et non au site, il est tout de même possible de rassurer l'internaute prospect en proposant une information adaptée. Par exemple, une revue de presse ou la possibilité de voir un reportage télévisuel peut contribuer à rassurer l'internaute. Si le marchand bénéficie d'une bonne réputation en ligne, il peut aussi mettre en avant certains avis d'internautes, dans un rôle de testimonial, et la notation moyenne dont il fait l'objet sur un site d'évaluation tiers.

Aussi, il est possible de rassurer l'internaute par la mise en avant d'informations destinées à ancrer le site dans la réalité. Cela passe par une page de présentation de la société, proposant un descriptif de son activité et quelques chiffres essentiels, la présence une adresse physique et de coordonnées téléphoniques.

En outre, il est essentiel de rassurer l'internaute sur la sécurisation des paiements en ligne, par exemple en communiquant sur la solution bancaire retenue ou encore un label de

⁹² Paul A. Pavlou, « Consumer Acceptance of Electronic Commerce : Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model », dans *International Journal of Electronic Commerce* n°3, 2003

⁹³ Inès Chouk, « Confiance et commerce électronique : un premier bilan », ATER, Centre de recherche DMSP, Université Paris-Dauphine, 2005

⁹⁴ Ibid

confiance reconnu, et la confidentialité de ses données personnelles, par exemple par une déclaration à la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) et un engagement sur le traitement de ces données.

Enfin, les conditions de livraison doivent faire l'objet d'un traitement particulier. Le site marchand doit proposer des informations claires sur les tarifs pratiqués, les délais de livraison, la protection des produits, le transporteur, et, selon les cas, les possibilités de suivi de commande.

3.3.3. Les fondamentaux

3.3.3.1. Les compétences marketing

La réussite commerciale d'une activité de vente en ligne dépend des compétences marketing dont disposent l'entreprise marchande.

Elle dépend logiquement de la stratégie générale de l'entreprise et de l'élaboration de la stratégie marketing que ce soit dans l'analyse du marché et la formulation des priorités et des leviers d'action.

Le Web Analytics a ici une portée opérationnelle en permettant d'analyser la validité du plan d'action marketing mis en place et d'en optimiser la performance commerciale.

Ainsi, l'optimisation des 4P du marketing mix proposé par Philip Kotler est une condition nécessaire et préalable à la rentabilité d'une activité e-commerce.

Le marchand doit tout d'abord proposer une offre cohérente vis-à-vis de sa cible et de son positionnement, que ce soit par la qualité des produits ou sa politique de gamme. Internet ne connaissant pas, ou peu, de frontières géographiques, un grande part des produits disponibles sont proposés par une multitude de marchands. Aussi, les services associés sont un moyen de différenciation très fort, que ce soit par des fonctionnalités en ligne, une livraison gratuite et/ou rapide ou encore des programmes de fidélisation.

Comme vu précédemment, la politique de prix se révèle déterminante dans le succès d'une activité marchande sur Internet, notamment en raison de la transparence offerte par le media et de la cohérence nécessaire des prix avec le positionnement de l'entreprise.

Internet a bouleversé la distribution. Vendre sur Internet ne résulte plus d'un choix mais d'une obligation pour certains marchands et fabricants. Le multicanal implique de nouvelles problématiques pour l'entreprise, notamment vis-à-vis de son réseau de distribution

traditionnel. C'est par la complémentarité des différents canaux de distribution qu'Internet peut permettre la création de valeur pour l'entreprise.

Enfin, en termes de politique de communication, Internet offre de nouvelles possibilités. Si, à un niveau opérationnel, certaines pratiques et leviers publicitaires sont apparus, la stratégie créative, les budgets de communication et l'articulation du mix de communication conditionnent la performance globale de l'entreprise.

3.3.3.2. Les compétences techniques

Le commerce électronique se définit comme une activité de vente sur Internet et plus particulièrement le Web. Aussi, la réussite commerciale d'une entreprise e-commerçante dépend, d'une part, de ses compétences commerciales et marketing et, d'autre part, de sa capacité à maîtriser les technologies Web.

Tout d'abord, développer une activité marchande nécessite des compétences informatiques, qu'elles soient internalisées ou externalisées.

A un premier niveau, l'informatique traditionnelle doit assurer la disponibilité des systèmes stratégiques de l'entreprise, tels que les solutions de CRM ou encore de facturation, et assurer l'intégrité des données clients⁹⁵.

A un deuxième niveau, l'entreprise se doit de posséder des compétences informatiques Web. Ces spécialistes des technologies de l'Internet gèrent le système de gestion de contenus du site et l'ensemble des développements spécifiquement liés à l'écosystème Web de l'entreprise. Au-delà de leurs missions propres, essentielles dans pour une société e-commerçante, ces deux équipes doivent être sensibilisées et impliquées dans toutes les démarches de mesure nécessaires à la mise en place d'une démarche analytique Web.

Comme vu précédemment, l'atmosphère créée par le site contribue à générer un climat de confiance et facilite l'intention d'achat. Pour arriver à ce résultat, deux compétences clés sont nécessaires, le design et l'ergonomie.

Si ces compétences existaient bien avant l'apparition du Web, les spécificités du media Internet et des comportements des internautes ont favorisé l'émergence d'expertises dédiées. Seuls les plus grands acteurs de la vente en ligne peuvent internaliser ces compétences.

⁹⁵ Nicolas Malo, Jacques Warren, *Web Analytics*, Groupe Eyrolles, 2009

Cependant, le recours à des agences ou consultants spécialisés est incontournable pour tous les autres acteurs.

Enfin, l'augmentation des coûts publicitaires nécessite la prise en compte des problématiques de référencement naturel que ce soit en termes de rédaction, d'optimisation technique du site ou encore de netlinking⁹⁶.

3.3.3.3. Les ressources financières

Très peu d'entreprises peuvent internaliser l'ensemble des compétences nécessaires à la création d'une activité de vente en ligne rentable. Si l'externalisation de certaines compétences et le recours aux agences spécialisées et autres consultants est une pratique très répandue, elle demande un budget conséquent et ne garantit pas nécessairement un niveau de prestation équivalent.

Aussi, comme vu tout au long de cette démonstration, les investissements nécessaires en termes d'acquisition de trafic sont conséquents et augmentent régulièrement. Bien que la démarche Web Analytics permette d'optimiser ces coûts, voire d'aboutir à un retour sur investissement positif, il n'est pas niable que la capacité d'une entreprise à engager de telles dépenses est un facteur de réussite important et une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché.

En outre, certains services associés à la vente des produits eux-mêmes peuvent contribuer au succès d'une entreprise e-commerçante. Ces services, tels les frais de livraison et de retour de produits offerts, sont un moyen de différenciation important mais aussi une source de coûts élevée.

Pour ces différentes raisons, mais pas seulement, les mouvements de concentration de même que les levées de fonds se multiplient et seul un faible pourcentage des créations d'entreprises de vente en ligne survivent au bout de quelques années.

⁹⁶ Le Netlinking est le développement du nombre de liens hypertextes pointant vers un site web, à partir de sites dont le public correspond à celui visé

Conclusion

Au cours de notre analyse, nous avons démontré que les spécificités et la complexité de la vente en ligne rendaient indispensable l'intégration d'une démarche analytique dans les pratiques et l'organisation d'une entreprise.

Nous avons ensuite exposé les différentes solutions dont dispose un marchand en ligne pour améliorer la rentabilité de son activité que ce soit dans les phases d'acquisition, de conversion et de fidélisation de sa clientèle.

Enfin, nous avons observé les contraintes culturelles, techniques et financières qu'une telle démarche implique pour une entreprise. De même, il nous est apparu nécessaire de conditionner l'apport d'un programme Web Analytics à l'intégration d'autres compétences dans l'entreprise.

Au regard de notre expérience, nous observons que beaucoup d'entreprises, si elles ne remettent pas en cause la portée du Web Analytics, restreignent la démarche à l'utilisation de solutions techniques, dans un objectif de mesure et non d'optimisation de leur performance commerciale.

Il nous semble pourtant, et cela n'engage que nous-mêmes, que la mise en place d'une démarche analytique Web est un des facteurs clés de succès d'une activité de vente en ligne et peut guider une entreprise sur la voie de la rentabilité.

Table des matières

Introduction	1
Partie 1 - Evolution du e-commerce et du e-marketing : de la nécessité d'une démarche analytique.....	3
1.1. L'émergence d'une nouvelle forme de commerce.....	4
1.1.1. Comment l'Internet change le monde.....	4
1.1.1.1. Du Web de Tim Berners Lee au Web 2.0	4
1.1.1.2. L'émergence de nouveaux usages et comportements	5
1.1.1.3. L'impact de l'Internet sur l'économie	7
1.1.2. Internet et l'entreprise commerçante	9
1.1.2.1. Les différents modèles du e-commerce	9
1.1.2.2. Les facteurs clés de succès du e-commerce	10
1.1.2.3. La stratégie de distribution multicanal.....	11
1.1.3. Le comportement du e-consommateur.....	12
1.1.3.1. Profil et caractéristiques du e-consommateur.....	12
1.1.3.2. Le comportement du consommateur en ligne.....	13
1.1.3.3. Le processus d'achat en ligne	15
1.2. L'appropriation de l'Internet par le Marketing.....	17
1.2.1. L'adaptation du Marketing à Internet.....	17
1.2.1.1. L'Internet et le Mix marketing	17
1.2.1.2. Internet et la politique de communication	19
1.2.1.3. L'orientation client.....	20
1.2.2. E-marketing : un Marketing alternatif.....	21
1.2.2.1. L'émergence du webacteur	21
1.2.2.2. Du marketing de l'interruption vers un marketing de permission	22
1.2.2.3. Le marketing viral	23
1.2.3. Les différents leviers opérationnels du e-marketing.....	24
1.2.3.1. Les leviers de communication de marque	24
1.2.3.2. Les leviers d'acquisition.....	25
1.2.3.3. Les leviers relationnels	27
1.3. L'intégration progressive d'une culture de l'analytique.....	29
1.3.1. De la nécessité du Web Analytics	29
1.3.1.1. Un environnement de plus en plus concurrentiel	29
1.3.1.2. Une exigence de rentabilité	30
1.3.1.3. Un besoin d'aide aux décisions stratégiques et opérationnelles	31
1.3.2. La démarche Web Analytics	31
1.3.2.1. La mesure d'audience	31

1.3.2.2.	L'analyse des comportements et de la performance	33
1.3.2.3.	L'optimisation de la performance	33
1.3.3.	L'entreprise face au Web Analytics	34
1.3.3.1.	Un processus vertical et horizontal	34
1.3.3.2.	Un changement de culture.....	35
1.3.3.3.	Les facteurs clés de succès	36
Partie 2 - Le Web Analytics : comment optimiser la performance commerciale et marketing d'un site e-commerce		37
2.1.	L'optimisation des campagnes d'acquisition	38
2.1.1.	Le choix des leviers d'acquisition	38
2.1.1.1.	Les différents modes de facturation.....	38
2.1.1.2.	Les capacités de ciblage	39
2.1.1.3.	Le médiaplanning.....	40
2.1.2.	Mesurer et analyser la performance des campagnes d'acquisition	41
2.1.2.1.	Le choix des indicateurs de performance	41
2.1.2.2.	L'interprétation des résultats	43
2.1.2.3.	La capitalisation et la diffusion des résultats	44
2.1.3.	Optimiser la performance des campagnes d'acquisition	45
2.1.3.1.	L'optimisation à priori	45
2.1.3.2.	L'optimisation en temps réel	46
2.1.3.3.	Le concept de landing page.....	47
2.2.	L'optimisation de la performance commerciale d'un site e-commerce.....	49
2.2.1.	Testing et amélioration continue.....	49
2.2.1.1.	L'intérêt d'une démarche de testing.....	49
2.2.1.2.	Les différents types de test	50
2.2.1.3.	La mise en place d'un programme de testing	51
2.2.2.	Le e-merchandising.....	51
2.2.2.1.	Les spécificités du merchandising sur Internet.....	51
2.2.2.2.	L'optimisation de l'organisation de l'offre	53
2.2.2.3.	L'optimisation de la mise en scène de l'offre	54
2.2.3.	Optimisation du taux de conversion et du panier moyen	55
2.2.3.1.	L'expérience utilisateur.....	55
2.2.3.2.	Le tunnel de conversion	57
2.2.3.3.	Les techniques de Cross et Up selling	57
2.3.	L'optimisation de la valeur client par une démarche e-CRM	59
2.3.1.	Le e-CRM créateur de valeur	59
2.3.1.1.	Le concept de Valeur Actualisée du Client.....	59
2.3.1.2.	Vers une meilleure connaissance du client.....	60

2.3.1.3.	Le développement de la valeur client.....	61
2.3.2.	Optimisation du back-office du e-CRM	62
2.3.2.1.	Consolidation et segmentation des données	62
2.3.2.2.	Automatisation de la gestion du client.....	63
2.3.2.3.	La personnalisation de masse.....	64
2.3.3.	Optimiser le front-office du e-CRM	65
2.3.3.1.	Le site web et l'espace client	65
2.3.3.2.	L'e-mailing relationnel.....	66
2.3.3.3.	Le trigger marketing	67
Partie 3	Les limites de la démarche analytique Web	68
3.1.	Une intégration difficile dans l'entreprise	69
3.1.1.	L'obligation d'investir au préalable	69
3.1.1.1.	Le besoin en ressources humaines	69
3.1.1.2.	L'intégration dans le système d'information de l'entreprise	70
3.1.1.3.	Les volumes nécessaires	71
3.1.2.	L'évolution nécessaire de la culture Web de l'entreprise.....	72
3.1.2.1.	Une culture de l'objectif.....	72
3.1.2.2.	L'orientation client.....	73
3.1.2.3.	La remise en cause des pratiques	73
3.1.3.	L'éventuelle remise en cause de l'entreprise	74
3.1.3.1.	Des coûts d'acquisition sous-estimés.....	74
3.1.3.2.	Une demande insuffisante.....	75
3.1.3.3.	Une offre non concurrentielle	76
3.2.	Les défis actuels du Web Analytics	78
3.2.1.	L'évaluation de la performance des campagnes multi-supports	78
3.2.1.1.	La mesure de la rentabilité des différents supports de communication.....	78
3.2.1.2.	L'évaluation de la performance des campagnes de Branding	79
3.2.1.3.	La définition d'un modèle d'attribution des conversions	79
3.2.2.	L'évaluation de la performance d'un dispositif multicanal.....	80
3.2.2.1.	La mesure des effets du dispositif en ligne sur les ventes hors ligne	80
3.2.2.2.	La mesure des effets du dispositif hors ligne sur les ventes en ligne	81
3.2.2.3.	Les effets de cannibalisation.....	82
3.2.3.	L'évaluation de la performance du Social Media Marketing	83
3.2.3.1.	Les différentes approches	83
3.2.3.2.	Les indicateurs de performance utilisés	84
3.2.3.3.	Le dispositif de veille d'e-réputation.....	85
3.3.	Les indispensables compléments au Web Analytics.....	87

3.3.1. Les études en ligne	87
3.3.1.1. Les études quantitatives	87
3.3.1.2. Les études qualitatives	88
3.3.1.3. Avantages et limites des études en ligne.....	89
3.3.2. Les techniques de persuasion	90
3.3.2.1. La différence entre persuasion et conversion.....	90
3.3.2.2. Persuader par le design et l'ergonomie.....	91
3.3.2.3. Les éléments de rassurance	92
3.3.3. Les fondamentaux	93
3.3.3.1. Les compétences marketing	93
3.3.3.2. Les compétences techniques	94
3.3.3.3. Les ressources financières	95
Conclusion.....	96
Table des matières.....	97
Bibliographie.....	101
Ouvrages généraux	101
Ouvrages spécifiques	101
Articles, études et contributions.....	102
Sites Internet	103

Bibliographie

Ouvrages généraux

- ANDERSON C., *La Longue Traîne*, Pearson, 2009
- FADY A., RENAUDIN V., VYT D., *Le Merchandising*, Vuibert, 2004
- GIANNELLONI J.-L., VERNETTE E., *Etudes de marché, 2ème édition*, Vuibert, 2001
- GODIN S., *Permission marketing. Les Leçons d'Internet en marketing*, Maxima, 2000
- ISAAC H., VOLLE P., *E-commerce : De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*, Pearson Education France, 2008
- JOHNSON G., SCHOLES K., WHITTINGTON R., FRÉRY F., *Stratégique*, Pearson Education France, 2008
- KOTLER P., DUBOIS B., *Marketing management, 12ème édition*, Pearson, 2006
- LENDREVIE J., DE BAYNAST A., *Publicitor, 7ème édition*, Dunod, 2008
- LENDREVIE J., LEVY J., LINDON D., *Mercator, 8ème édition*, Dunod, 2006
- PISANI F., PIOTET D., *Comment le Web change le monde*, Pearson Education France, 2008
- VIOT C., *Le marketing : la connaissance du marché et des consommateurs, de l'étude de marché aux choix stratégiques, le marketing mix*, Gualino, 2005

Ouvrages spécifiques

- BOUCHER A., *Ergonomie Web, 2ème édition*, Eyrolles, 2009
- ECKERSON W. W., *Performance Dashboards*, Eyrolles, 2006
- EISENBERG B. et J., *Call to Action*, Nelson Business, 2005
- KAUSHIK A., *Web Analytics An Hour A Day*, Sybex, 2007
- MALO N., WARREN J., *Web Analytics*, Groupe Eyrolles, 2009
- PARMENTER D., *Key Performance Indicators*, Eyrolles, 2007

Articles, études et contributions

ABIDI A., « La personnalisation sur Internet : un essai de conceptualisation », ATER, Centre de Recherche en Gestion, IAE Toulouse, 2002

BELVEAUX B., LABBE-PILON B., « Les effets persuasifs de la recherche d'information pré-achat par Internet », 22ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, 2006

BERGADAA M., CORAUX G., « Attitude à l'égard d'Internet : recherche exploratoire de ses dimensions et du comportement induit de l'internaute », 3ème journée du e-marketing, Université de Nantes, 10 septembre 2004

CASES A.-S., « La réduction du risque dans le contexte de l'achat électronique sur Internet », IAE de Montpellier 2, 2001

CASES A.-S., FOURNIER C., « L'achat en ligne : Utilité et / ou plaisir, le cas Lycos France », dans *Décisions marketing* n°32 (2003)

CHOUK I., « Confiance et commerce électronique : un premier bilan », ATER, Centre de recherche DMSP, Université Paris-Dauphine, 2005

CONSTANTINIDES E., « The 4S Web-Marketing Mix model », University of Twente, 2002

CRIE D., BENAVENT C., « La dynamique de clientèle : segmentation et valeur actualisée du client », IAE de Lille, 1994

FLORES L., « Internet : Outil du Marketing Relationnel et Outil d'Aide à la Décision Marketing », Université Panthéon-Assas - Paris 2, 7 Juillet 2009

FLORES L., MÜLLER B., AGREBI M., CHANDO J.-L., « Impact des sites de marque : effets de la visite et apports des outils relationnels », dans *Revue française du Marketing*, n°217, 2008

GHARBI J.-E., ETTISS S., SLIM BEN MMOU M., « Impact de l'atmosphère perçue des sites commerciaux sur leur performance », 2002

HOFFMAN D. L., NOVAK T. P., "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations", dans *Journal of Marketing* n°60, 1996

PAVLOU P. A., "Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model", dans *International Journal of Electronic Commerce* n°3, 2003

PENARD T., « Commerce électronique : éléments théoriques et empirique », Université de Rennes 1, septembre 2001

PENARD T., SUIRE R., « Economie de l'Internet : une économie d'interactions sociales », Université de Rennes 1, avril 2007

SLATER et NARVER, « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », dans *Journal of Marketing*, n°54, 1990

VOLLE P, « Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche », dans Revue Française du Marketing n° 177/178, 2000, A.D.T. d'exécution et de l'exploitation des études de marché

WIESENBACH DE LAMAZIERE A., « Enjeux, stratégies et moyens des entreprises pour gérer leur e-réputation », ISC Paris, 2009

Sites Internet

Agence pour la création d'entreprises <http://www.apce.com>

Association PILOTAGE Dufresnoy-SFMIE <http://www.sfmie.com>

Avinash Kaushik <http://www.kaushik.net>

Centre de Ressources en Economie Gestion de l'académie de Versailles <http://www.creg.ac-versailles.fr>

Converteo <http://www.converteo.com>

Daniel Bô <http://testconso.typepad.com>

E-commerce Mag. <http://www.ecommercemag.fr>

Internet Actu <http://www.internetactu.net>

Journal du Net <http://www.journaldunet.com>

La Poste <http://www.laposte.fr>

Le baromètre de l'intrusion <http://www.lebarometredelintrusion.com>

Les bonnes fréquentations <http://www.lesbonnesfrequentations.com/>

Massachusetts Institute of Technology <http://mit.edu/>

McKinsey Quaterly <http://www.mckinseyquarterly.com>

MédiasSociaux.com <http://www.mediassociaux.com>

Stéphane Hamel <http://blog.immeria.net>

Web Analytics Demystified <http://www.webanalyticsdemystified.com>

Wikipedia <http://fr.wikipedia.org>

