

Article paru en Septembre 2001 dans « CPA Management », revue de l'association des CPA (Executive MBA d'HEC)



Marketing contextuel

Le vrai business de l'Internet

Le temps est venu de le reconnaître : Internet a été une déception jusqu'à présent pour beaucoup de sociétés.

Evidemment, Internet est la priorité numéro un de la plupart des grands groupes et les millions d'Euros dépensés en 2000 sur les sites Web en sont la preuve mais il est également à noter que la fréquentation des sites est décevante et les revenus générés notoirement insuffisants.

Si le retour économique est minime, le retour stratégique est encore pire. Moins de la moitié de ces sites captent des données sur les visiteurs. Les quelques sites qui récupèrent de l'information en font une utilisation très limitée : on estime qu'ils agrègent de l'information « sensée » sur moins de 1 % de leurs clients. Et malgré tous les discours environnants, le Web est rarement un moyen d'acquisition de client très économique. La plupart des sociétés utilisant des approches Web marketing standards pour attirer des clients sur leurs sites, comme des bannières, réalise rapidement que leur coût d'acquisition de nouveaux clients sont supérieurs à ceux du monde classique, souvent 1,5 à 2 fois supérieurs.

La plupart des sites Internet déçoivent les attentes des dirigeants à cause d'une erreur fondamentale : le modèle dominant pour le commerce Internet, le site de destination, ne satisfait tout simplement pas les besoins de la plupart des sociétés pour leurs clients. Pour qu'un site Web de destination ait un sens économique, il doit générer des visites répétitives de la part des clients, avec chaque visite apportant de nouvelles informations concernant le profil du client. Par exemple, le business modèle d'Amazon.com est basé sur la rétention de chaque client sur un certain nombre d'années : jusqu'à 12 ans d'après certains analystes. Cela est considéré comme le temps suffisant pour développer une relation profonde et continue qui justifie les lourds investissements réalisés dans ces sites. Un tel modèle est bien adapté aux fournisseurs de services financiers dont les offres dynamiques et orientées « informations » génèrent des visites répétées du site qui construisent un profil client de plus en plus détaillé. Mais, à l'autre extrême, la plupart des sociétés vendant des produits de consommation font face à un challenge insurmontable en adoptant le modèle du site de destination : Ils n'apportent pas assez de valeur pour que les consommateurs aient un intérêt à faire des visites répétées, et encore moins à leur donner des informations personnelles.

Cela signifie-t-il que l'Internet n'ait pas d'intérêt pour la plupart mais seulement pour quelques sociétés bien positionnées pour cela ? Pas du tout. Ce que cela veut dire,

c'est que la plupart des sociétés doivent comprendre qu'avoir un site Web ne signifie pas avoir une stratégie Internet. Plutôt que d'essayer de créer des destinations où les gens viendront, ils doivent utiliser le pouvoir et l'accessibilité de l'Internet pour envoyer des messages personnalisés et de l'information aux clients aux endroits où ils en ont besoin. Ils doivent devenir ce que l'on appelle des « marketers contextuels ».

L'Internet omniprésent

D'ici trois à cinq ans, l'Internet va devenir accessible de pratiquement n'importe où. Les consommateurs seront reliés via le téléphone mobile, l'assistant personnel digital, la télévision interactive, les lignes DSL ou le câble en débit continu et l'ordinateur portable avec des connexions sans fils. Les constructeurs automobiles, les exploitants de galeries marchandes, les constructeurs d'avions, les détaillants, les aéroports et les stations-services ont tous des plans sur leurs tables – ou en dessous – pour donner des accès Internet à leurs clients. Un coup d'œil rapide montre que l'Internet omniprésent approche à grande vitesse. Déjà au Japon, le plus gros fournisseur de services Internet est un opérateur de mobiles.

Avec l'Internet devenant omniprésent, les sociétés vont avoir de nouveaux moyens de joindre leurs clients. Cette explosion des accès va ouvrir de grandes opportunités marketing mais va également créer de nouveaux challenges. Construire un site captivant peut être difficile et utiliser un logiciel de personnalisation pour adapter ce que les clients voient est encore plus compliqué. Mais ces problèmes ne sont rien comparés au management d'une présence électronique envahissante qui sait non seulement qui est le client, mais également où il se trouve et ce qu'il fait.

Prenons les compagnies aériennes : elles ont besoin de sites Web où leurs clients peuvent faire des réservations et vérifier les horaires en ligne. Mais elles vont avoir besoin de bien plus. Quand un voyageur a besoin de changer ses plans au cours de la journée, une compagnie aérienne doit être capable de lui fournir un accès Internet mobile pendant qu'il est dans l'avion ou un terminal Internet pendant qu'il est dans la salle d'embarquement. Le passager peut également avoir besoin d'autres services comme la réservation d'hôtel ou de moyens de transports, qui changent si ses plans changent.

De son côté, la grande distribution peut utiliser des kiosques, des terminaux fixes Internet ou des terminaux mobiles pour reconnaître ses clients les plus fidèles pendant qu'ils sont dans le magasin. Ensuite, avant même qu'il ait atteint la caisse, il peut lui être proposé des offres spéciales basées sur ses achats habituels et ses préférences.

Les sociétés qui maîtrisent la complexité de l'Internet omniprésent vont avoir des avantages significatifs, notamment une plus grande intimité avec leurs clients et une segmentation plus efficace de leur marché. Et en offrant à leurs clients un produit ayant plus de valeur au moment où il est désiré, ils pourront le vendre plus cher. L'étape fondamentale est de reconnaître que l'Internet va, de plus, reconfigurer la chaîne de la valeur qui a déjà été remise en cause par la première vague de l'Internet. Avec l'Internet omniprésent devenant une réalité, un nouveau type d'intermédiaire apparaît : nous l'appellerons le Mobilemédiaire.

Le Mobilemédiaire va être capable d'apparaître à n'importe quel endroit de la chaîne de la valeur, apportant de l'information et des capacités de transaction aux clients, où qu'ils se trouvent et quel que soit le produit ou service qu'ils souhaitent acheter. Les Mobilemédiaires peuvent vous servir de liste de vœux lorsque vous êtes dans la galerie

marchande pour le cadeau d'anniversaire de votre femme. Ils peuvent vous permettre de vendre des actions quand le marché chute ou que votre train est bloqué. Quand vous êtes avec votre famille dans un parc de loisirs, ils peuvent vous prévenir que c'est votre tour de prendre la grande roue. Mais quelle que soit la forme que ces intermédiaires prendront, cela concernera moins le contenu que le contexte.

L'avènement du marketing contextuel

Le marketing contextuel offre de nouvelles possibilités à des sociétés qui, pour diverses raisons, ne peuvent maintenir une relation en ligne continue, ce qui est la condition sine qua non d'un site Web réussi : par exemple, les fabricants de produits packagés, les sociétés mono produit et les fournisseurs de services rares.

Les plus innovantes de ces sociétés adaptent déjà leurs stratégies marketing pour tirer partie de l'Internet omniprésent. Prenez le Speedpass de Mobil : le lecteur de code barre peut être attaché à une chaînette et permettre ainsi aux clients de payer leur carburant ou leurs autres achats en le passant devant un lecteur électronique devant la pompe ou le comptoir. Cela s'est avéré si pratique que certains conducteurs font des détours de plusieurs kilomètres pour trouver une station qui accepte le Speedpass. Au Japon, l'opérateur sans fil NTT DoCoMo a déjà converti 10 millions de clients pour son service i-mode lors de ces 12 derniers mois. I-mode offre à ses clients un accès sans fil aux guides de restaurants, aux bulletins météo des pistes de ski, aux systèmes de réservation d'hôtels, aux enchères en ligne et à des milliers d'autres services. Certaines de ces informations sont déjà disponibles sur le Web mais, avec i-mode, les consommateurs peuvent obtenir l'information qu'ils souhaitent, quand ils la souhaitent et pas seulement uniquement quand ils sont assis devant leur PC. Les marketers Japonais l'ont bien compris, il y a maintenant plus de 10 000 sites i-mode.

Comme ces exemples l'attestent, l'Internet omniprésent va largement augmenter les possibilités et les moyens de toucher les consommateurs. Dans le même temps, cela va déstabiliser les « 4 P » du marketing traditionnel. Prix, Produit, Positionnement et Promotion vont être entraînés dans un tourbillon les rendant constamment dépendants du client et du contexte. Les objectifs du marketing vont rester les mêmes : donner le bon produit au bon client au bon moment. Les sociétés vont toujours devoir comprendre en profondeur les besoins et désirs de leurs clients. Mais dans beaucoup de cas, plutôt que de détenir des données ou une relation individuelle avec son client, les marketers contextuels qui réussiront emprunteront ces données.

Une initiative récente de Johnson & Johnson illustre ce marketing contextuel en action. Admettant l'idée qu'il n'était pas souhaitable de développer un dialogue sensé avec la plupart des consommateurs concernant le mal de tête, les produits de soin pour la peau et autres produits de ce type, un fabricant de produits pharmaceutique a choisi de ne pas focaliser sa stratégie et ses investissements uniquement sur son site Web. Au contraire, il a placé ses produits dans le meilleur environnement possible. Des bannières pour leur produit anti-douleur Tylénol apparaissent sur les sites des e-brokers quand le marché chute de plus de 100 points. Le broker possède la relation client mais Johnson & Johnson rentre dans cette relation au moment où ses possibilités marketing sont les meilleures.

Voyons également la campagne de Johnson & Johnson pour Clean & Clear, un produit de soin de peau pour adolescentes. Résistant à la tentation de créer un inefficace site de destination de plus, Johnson & Johnson établit une présence avec des communautés

d'adolescents déjà existantes. La société donna aux adolescentes, dont la plupart d'entre elles passent leur temps libre sur du « chat on line » sur Internet, la possibilité d'envoyer une carte postale électronique qui offrait une analyse de peau gratuite et un échantillon de Clean & Clear. La campagne à composante virale – les amis des amis qui se multiplient exponentiellement – a augmenté significativement l'exposition du produit pour un coût très faible. Le résultat : un taux de réponse plusieurs fois supérieur à ceux constatés sur le Web sans un investissement aussi significatif qu'aurait pu l'être la construction d'un site. Une fois encore, Johnson & Johnson s'est inséré dans une relation existante au moment optimal.

Même les sociétés avec des sites ayant un fort taux de fréquentation peuvent bénéficier du marketing contextuel. Dell Computer, dont le site est un des leaders du e-commerce, reconnaît que la plupart des acheteurs d'ordinateurs en ligne contournaient son site et allaient directement sur ZDNet ou CNET pour obtenir une information détaillée des produits : en cumulé, ces 2 sites ont environ 10 fois plus de visiteurs que Dell. Aussi, plutôt que d'utiliser de coûteuses et inefficaces bannières pour attirer les prospects sur son propre site, Dell a directement mis ses informations produits sur les sites de ZDNet et CNET. Les visiteurs sur ces sites peuvent alors comparer les dernières offres de Dell et Compaq, choisir la machine Dell et lancer le processus de commande directement à partir des sites de ZDNet et CNET. En empruntant les relations de ZDNet et CNET, Dell a considérablement amélioré ses coûts d'acquisition client.

Au-delà du site Web

L'Internet « relié » a un fil est juste une petite partie de l'Internet et n'est pas adapté aux besoins marketing de beaucoup de sociétés. Les dernières technologies Internet offrent des points de contact beaucoup plus adaptés à un besoin précis dans le temps. La convergence d'Internet avec le haut débit et la télévision interactive va permettre aux marketers d'intégrer commerce et divertissement. Si vous aimez le costume du présentateur télé, commandez-le en quelques clics sur votre télécommande. Une récente incrustation du dernier CD d'une artiste lors d'un concert interactif a généré un incroyable taux de click de 46 % alors que le taux moyen de click pour une bannière est de 0,5 % au mieux.

Les opportunités de marketing contextuel vont bien au-delà du foyer. Les mobiles et les accès Internet dans les lieux publics vont permettre de relier les situations réelles de la vie quotidienne à des offres d'informations ou de produits ou de services. Par exemple, le concept du livret de recettes mobile d'Unilever, qui va être disponible sur les téléphones mobiles numériques en Europe, devrait bien plus influencer les décisions des consommateurs que le site Web de la société n'y est jamais parvenu. Conçu pour être utilisé en faisant ses courses, l'outil suggère des recettes et les décompose par ingrédient, identifié quand c'est possible par les noms des produits Unilever. Plutôt que d'essayer d'établir une relation continue à travers le site Web avec les consommateurs européens, Unilever leur donne un outil précisément quand et où ils en ont besoin, en aidant ces consommateurs à promouvoir les produits Unilever en même temps.

On peut concevoir que le concept du livre de recettes mobile puisse être utilisé en parallèle avec des e-coupons mobiles : la promotion électronique des ventes qui prend en compte l'identité du client, sa localisation, entre autres variables, et les e-coupons sont émis le plus prêt possible du point de vente. Ces promotions contextuelles, variables dans le temps, peuvent influencer la décision d'achat du consommateur. En

même temps, elles permettent aux sociétés de modifier leurs prix en temps réel en réponse à l'offre et la demande.

Ce sont quelques-unes des voies par lesquelles les sociétés fabricant des produits de grande consommation peuvent utiliser le pouvoir de l'Internet. Mais, bien qu'elles atteignent le client final, quelque soit le Mobilemédiaire, ces sociétés doivent être guidées par ce principe : Ne pas essayer pas d'amener le client sur le site ; au contraire, amener le message directement au client, là où il se trouve, quand il en a besoin.

La relation omniprésente

Même les sociétés avec une relation client solidement établie et des sites à forte fréquentation ont besoin de maîtriser les outils du marketing contextuel: portefeuilles électroniques, cartes à puce, listes d'achats sur mobiles, bornes d'accès Internet, et beaucoup d'autres services électroniques. Ces outils peuvent accroître l'étendue de la relation électronique avec leurs clients au-delà de leurs sites Web en acquérant plus d'information et en améliorant le service client dans le monde virtuel et physique.

Prenons FedEx. La société n'est jamais tombée dans le piège de ne faire de son site Web que le seul moyen pour gérer sa relation client en ligne. Ce qui n'est pas surprenant car FedEx pratiquait déjà le marketing contextuel avant que n'existe Internet. Dès 1988, son terminal propriétaire Powership, installé dans le local d'expédition de leurs clients, apportait une interaction digitale là où le besoin était. Aujourd'hui, FedEx crée une relation encore plus profonde. Ses clients peuvent utiliser un terminal mobile pour pister leurs envois ou pour connaître le point le plus proche pour les déposer. Bientôt, il va être possible pour n'importe quel utilisateur dans le monde d'utiliser son téléphone mobile pour créer une référence ou suivre la piste de son envoi.

Le Mobilemédiaire de FedEx pourra alerter les clients de problèmes d'expédition rencontrés durant le transit. Par exemple, si un paquet urgent est retenu aux douanes pour un manque de documents, le Mobilemédiaire pourra informer le client et envoyer directement les documents électroniques manquants au bureau des douanes. FedEx envisage également des clients utilisant des cartes à puces embarquées qui pourront générer des ordres d'expéditions ou des informations de traçage quand ils passeront sous un terminal. Finalement, l'intelligence omniprésente sera au sein même des colis. Les colis «intelligents» équipés de puces de «localisation» pourront transmettre en temps réel des informations aux expéditeurs et aux receveurs, en accroissant ainsi la fidélité et les barrières à l'entrée pour les concurrents.

American Express, pour sa part, reconnaît qu'il y a bien plus dans une relation en ligne avec un client que la visite occasionnelle du client sur le site pour vérifier une facture. Idéalement, la relation devrait s'approfondir à chaque fois que le client utilise sa carte. C'est pourquoi Amex a développé un portefeuille électronique qui automatise le processus de saisie en ligne des données, comme son numéro de carte de crédit ainsi que les conditions de livraison. Le portefeuille électronique renforce la fidélisation en épargnant au client ces tâches ingrates. Encore plus important, cela pourrait devenir un outil pour acquérir de l'information et faire de la vente croisée sur les points de ventes. Avec un consentement explicite des clients, leur portefeuille électronique peut les suivre quand ils surfent sur le Web ou vont sur Internet via leur téléphone mobile. Le résultat serait un trésor de connaissances concernant le comportement du client.

La Blue Card d'Amex, lancée récemment, est un prédécesseur potentiel du portefeuille électronique omniprésent. Avec sa puce électronique embarquée, la Blue Card peut

aller au-delà du simple site Web jusqu'au point physique de vente, en apportant le profil du client, pas uniquement à American Express, mais aussi aux six millions de commerçants qui acceptent la carte.

Mais la gestion de la relation en ligne va bien au-delà de simplement multiplier le nombre de points de contact. L'omniprésence va permettre aux sociétés Bricks and Mortars de convertir des contacts physiques sur les points de vente en une relation plus personnelle et accroître ainsi les revenus de cette relation. Les sites Web les mieux conçus du monde n'améliorent pas significativement les revenus de ces métiers. Mais l'omniprésence permet maintenant aux parkings et aux centres commerciaux de gérer leur relation client directement. En Suède, les parkings acceptent maintenant le paiement numérique des portefeuilles électroniques embarqués des téléphones mobiles Sonera. Au sein de la monnaie électronique se trouvent de précieuses informations concernant les clients du parking telles que leur nom ainsi que la durée et la fréquence de leur stationnement. Les propriétaires de parkings peuvent utiliser ces informations pour transformer les utilisateurs fréquents en clients mensualisés ou rentrer dans un processus de prix dynamique, c'est à dire augmenter les prix lorsque le parking est presque complet et baisser les prix lorsqu'il est presque vide.

Pour les gérants de galeries marchandes, l'omniprésence va créer une opportunité de gérer la relation client qui était exploitée auparavant par les exploitants de boutiques. Simon Properties, le plus grand gérant de galeries marchandes aux Etats-Unis, a donné à plusieurs clients des terminaux mobiles qu'ils peuvent utiliser pour établir des listes de courses ou pour commander des produits à domicile. Simon va ainsi pouvoir suivre les clients dès qu'ils rentrent dans la galerie, en donnant aux magasins les données dont ils ont besoin pour offrir au bon moment les promotions qui intéressent le plus les clients. Simon n'est plus seulement un anonyme fournisseur d'espaces commerciaux mais fournit également de la valeur ajoutée en aidant les magasins à mieux adapter leurs produits et services aux besoins et attentes de leurs clients.

L'omniprésence crée des opportunités partout où se trouvent des clients. Se présentant comme une extension de son système FastPass de ticketing électronique existant, Disney pourrait augmenter la fidélisation dans ses parcs à thème en créant des files d'attentes virtuelles. En utilisant un terminal mobile donné par Disney, les clients pourraient réserver à l'avance et éliminer ainsi le temps perdu dans les files d'attentes. Cela améliorerait la satisfaction client (ainsi que ses dépenses) tout en renforçant la relation client. Basé sur les informations qu'il collecterait dans ses parcs, Disney pourrait poursuivre avec un ciblage précis de catalogues ou de promotions pour des films, jeux ou produits dérivés. De la même manière, les salles de spectacles, les stades ou les taxis pourraient émerger comme de nouveaux intermédiaires numériques.

L'automobile pourrait présenter les meilleures nouvelles opportunités pour la gestion de la relation en ligne. L'Internet omniprésent pourrait permettre à GM, le plus grand constructeur automobile mondial, de devenir également un intermédiaire de communication. Après tout, les conducteurs passent en moyenne 8,5 heures par semaine dans les quelques 70 millions de véhicules GM aujourd'hui en circulation. En comparaison, les 22 millions d'abonnés AOL restent 7,5 heures en ligne par semaine. L'information dans chacun des véhicules GM a une grande valeur pour d'autres marchés. Shell et Esso, par exemple, seraient prêts à payer cher pour savoir combien il reste de carburant dans les réservoirs des voitures. Les détaillants et les restaurateurs seraient également prêts à payer pour savoir quand une voiture passe près de chez

eux. Les garagistes seraient également prêts à payer pour avoir accès au carnet d'entretien des véhicules. En concevant la voiture comme un outil d'information, GM augmente énormément la valeur qu'il peut retirer de chaque voiture, tout en fournissant un service qui rapproche les conducteurs de la société.

La nouvelle priorité

Il est très tentant d'attendre et de ne rien faire par rapport à l'Internet omniprésent. Les technologies sans fil sont toujours en développement, la télévision Interactive n'est pas encore un produit de masse, les coupons électroniques et les autres moyens de joindre les clients sur le point de vente n'en sont qu'à leurs débuts. Mais c'est maintenant qu'il faut commencer à construire les compétences dont on aura besoin pour gagner dans l'âge de l'omniprésence.

Les dirigeants doivent commencer par évaluer honnêtement leur business. Offre-t-il un service ou un produit qui générera des visites répétées sur un site Web ? A-t-il une possibilité de développer une relation continue avec ses clients ? Si c'est le cas, la société doit investir ce qui est nécessaire pour construire un site Web adapté et efficace. Mais pour la plupart des sociétés, la relation client est une série d'interactions contextuelles. Ces sociétés ne doivent pas avoir peur de définir une stratégie Internet qui ne donne pas la priorité au site en lui-même. Il y a de meilleures manières pour eux d'investir leur budget marketing.

L'omniprésence va permettre d'accompagner ses clients 24h/24 mais tous ne seront pas admis à le faire. Les clients n'admettront que les messages qui ont une réelle utilité pour eux, aussi, le concept de valeur ajoutée pour le client va changer significativement dans un monde toujours en ligne. Les sociétés qui peuvent anticiper et répondre aux réels besoins de leurs clients, à partir de leur localisation, leur activité et leurs centres d'intérêts, seront considérées comme des partenaires utiles. Celles qui ne pourront pas réaliser cela seront éliminées car considérées comme des nuisances insupportables.

Les sociétés gagnantes seront celles qui maîtriseront quelques disciplines clés. En premier, les bases de données marketing seront essentielles. Quelle que soit l'industrie, les marketers de masse devront devenir des marketers directs car l'Internet omniprésent obligera les sociétés à constamment cibler et réadapter leurs messages. En second, les compétences concernant les nouvelles technologies devront être maîtrisées rapidement. Celles qui construisent de nouvelles bases de données, mettent à niveau leur système d'information en premier et créent les applications nécessaires pour adapter leurs messages aux besoins évolutifs de leurs clients, seront devant leurs concurrents. Et enfin, les sociétés doivent apprendre à mesurer le résultat de toutes leurs actions. Les gagnants mesureront tout, constamment, afin de toujours adapter leurs messages pour satisfaire la demande, toujours croissante, de pertinence pour les clients.

Maîtriser les possibilités contextuelles de l'Internet omniprésent nécessitera un engagement complet des ressources de l'entreprise. Mais le retour le justifiera : des stratégies Internet qui sont réellement pertinentes pour les sociétés et leurs clients. Cela ne sera pas forcément économique, ni facile mais cela sera un bien meilleur investissement que de mettre dix milliards d'euros dans des sites que peu de gens visitent.

Laurent RENARD (95P)