

**Economie**

- Prévisions économiques
- Dépêches éco
- Dossiers
- Fiches Pays

**Entreprises / High-Tech**

- Dépêches entreprises
- Dépêches High-Tech
- Dossiers
- Fiches entreprises - 1000
- Annuaire du pouvoir

**Carrière**

- Jeunes diplômés
- Salaires
- Espace emploi

**Perso**

- Guide de l'immobilier
- Finances perso

**Débats**

- Toutes les Chroniques

**Forums**

- Sondages

**Newsletters**

- 18h.com
- Newsletter High-tech
- Conjoncture Hebdo
- S'abonner aux newsletters

**Services**

- 2000 livres critiqués
- Dictionnaire High-tech
- Sites préférés

**L'Expansion**

- Dernière édition
- Archives
- Service abonnement

**Autres publications**

- La lettre de L'Expansion
- Expansion Managt Review**
- Résumés
- Le Tableau de Bord
- Les Cahiers du Managt

**Contacts**

- Rédaction
- Publicité



**Le meilleur des revues de management**

N°100 MARS 2001

**Etude de cas**

**Blair Witch, Hotmail et le marketing viral**

Par Guillaume Bernard et Frédéric Jallat

**Résumé:**  
(Texte intégral)

Le marketing viral est l'un des développements les plus récents du marketing sur Internet. Steve Jurvetson et Tim Draper, deux venture capitalists ayant pris en charge le développement impressionnant de Hotmail, n'ont pas jugé bon de donner une définition du terme qu'ils ont pourtant contribué à créer. Les auteurs affirment seulement : « Le catalyseur spécifique qui a permis la croissance massive de Hotmail est ce que nous sommes convenus d'appeler "marketing viral" non pas parce qu'un virus traditionnel aurait été utilisé, mais plutôt parce qu'un schéma d'adoption rapide a pu être déclenché grâce au vecteur du bouche à oreille. » (1)

Qu'est-ce donc que le marketing viral ?

• Le bouche-à-oreille à l'âge du virtuel. Le terme « viral » rappelle surtout la grande frayeur des informaticiens du monde entier, le virus, ce petit bout de programme qui se diffuse en se répliquant dans les programmes et fichiers échangés, et qui peut causer des dommages considérables.

On peut en effet concevoir Internet comme un gigantesque corps réceptif à toutes sortes d'attaques (ou de manipulations) virales : par son interactivité, le faible coût des contacts, ses délais de transmission raccourcis et ses multiples réseaux, Internet est un monde où les phénomènes interpersonnels sont particulièrement puissants.

La comparaison biologique est d'ailleurs souvent filée jusqu'au bout : « Que signifie réellement le terme viral ? Commençons par la microbiologie. Un virus est une coquille protéique qui contient des éléments génétiques. Un virus se sert de sa couverture protéique pour s'attacher à une cellule saine. Une fois qu'il est correctement installé, il injecte son code génétique, modifiant définitivement l'ADN de la cellule hôte. Un virus très efficace peut transformer la cellule hôte en une usine à répliquer le virus et à le propager aux autres cellules [...] Ainsi, le marketing viral revient à créer des messages contenant des concepts appelés à être assimilés par les personnes en contact avec ces messages. Et il faut faire en sorte que ces messages soient suffisamment plaisants, attractifs, irrésistibles [compelling] pour que les personnes en question les fassent circuler à d'autres personnes. » (2)

Cette première approche qui constitue le socle de la plupart des définitions est finalement assez peu différente du traditionnel « bouche à oreille ». Le principe associé au mécanisme viral, est de faire de chaque client un « ambassadeur » du site ou de l'événement et une source privilégiée de nouveaux clients pour l'entreprise : « L'idée de base ? Etre si cool (sic) que vous n'aurez même pas à faire votre propre marketing vous-même. » (3)

• Une croissance exponentielle de la visibilité. Il existe de nombreux termes, surtout en langue anglaise, qui passent pour synonymes du terme marketing viral : buzz marketing, marketing exponentiel, marketing organique, referral marketing, self-propagation marketing, word of mouth marketing et certains puristes expliquent que la diffusion large d'un message sur le Net n'est pas pour autant du marketing viral même si elle relève d'une « contamination interpersonnelle » par le bouche à oreille (ici word of mouse plutôt que word of mouth...).

Pour Jason Chervokas (4) par exemple, « le marketing viral n'est pas qu'une simple traduction de "bouche à oreille" à l'âge digital ». Il n'est de marketing viral que si « le recrutement de nouveaux utilisateurs ajoute de la valeur et de l'utilité à l'expérience du service dans sa totalité ». Si l'on reprend là la « vieille idée » de la loi de Metcalfe et de la théorie des « externalités de réseau » formulée par Katz et Shapiro « la valeur et l'utilité d'un réseau de personnes sont directement facteurs du nombre de personnes connectées à ce réseau », le marketing viral n'est vraiment « pur » que s'il permet de maximiser la satisfaction d'un internaute en intégrant le maximum d'individus à son propre réseau. Ce phénomène est particulièrement bien illustré par des outils de messagerie instantanée comme ICQ ou AOL Instant Messenger (« mes amis doivent être équipés du même service pour que je puisse communiquer avec eux ») ou encore par des sites d'achats groupés où le prix d'un produit est

d'autant plus favorablement négocié que le nombre d'acheteurs est important. Cette seconde définition a l'avantage de souligner les vrais bénéfices dus à la nature du réseau et liés à l'économie virtuelle. Mais elle est encore trop restrictive : elle ne peut correctement s'appliquer à la campagne de Blair Witch, par exemple, que nous développerons plus loin et qui est pourtant considérée comme un exemple canonique de marketing viral réussi par la plupart des spécialistes.

Certains, enfin, font la distinction entre le marketing viral « classique » et le marketing viral « exponentiel », ce dernier étant lié aux sites de communautés de communautés, comme Theglobe.com. Libération, dans un article consacré au sujet, cite un spécialiste du Net, Raphaël Richard, pour qui « il y a deux sortes de marketing viral. Le premier fonctionne sur un mode linéaire. Vous créez sur le Web une communauté fascinée comme vous par un sujet et ses membres recrutent à leur tour de nouveaux abonnés. Mais la progression se fait sur un mode tranquille. Beaucoup plus juteux est

le marketing viral de type exponentiel [...], un ensemble de techniques visant à créer à l'infini des communautés. En l'espace de quelques mois, e-Groups a drai-

né vers son site sept millions d'internautes regroupés dans 240 000 communautés : fans de club de foot, amateurs de saxophone... » (5)

Aucune définition ne s'étant encore véritablement imposée, nous dirons simplement que le marketing viral est une technique de marketing sur Internet qui pousse les sites ou les utilisateurs à faire circuler un message vers d'autres sites ou d'autres utilisateurs et qui permet, à terme, une croissance exponentielle de la visibilité et de l'efficacité de ce message.

Des finalités spécifiques au marketing viral ?

La forme de marketing spécifique qu'est le marketing viral implique-t-elle des finalités différentes et elles-mêmes spécifiques ?

- L'avantage du flux. Le modèle économique de l'Internet donne lieu à des stratégies souvent bien particulières : il ne s'agit pas simplement de vendre mais le plus souvent de créer du « trafic » sur un site donné. En réalité, la vente intervient dans un second temps, après que les visiteurs se sont habitués et que les contraintes culturelles qui freinent la vente en ligne se sont réduites. L'idée est de poser les jalons d'un développement exponentiel en générant d'abord un certain trafic puis en agissant sur les bases de données des visiteurs réguliers du site, que l'on obtient en incitant les internautes à devenir « membres » pour accéder à certains services particuliers, ou en faisant en sorte qu'ils souscrivent aux newsletters que le site propose. A terme et en phase de maturité, ces bases de données seront extrêmement précieuses pour l'entreprise. Dans cet esprit, le marketing viral cherche à favoriser la croissance exponentielle du nombre de visites sur un site ou de l'adoption d'un logiciel spécifique (ICQ par exemple).

- L'avantage du buzz. La visibilité d'un site provient aussi de sa réputation parmi les internautes, parfois favorisée par la presse générale ou spécialisée, qui reprend les événements ayant reçu une attention particulière sur le Web. Dans l'exemple du lancement du site satirique Kasskooye.com, qui moque les pratiques des jeunes entrepreneurs branchés de l'Internet, la presse est venue massivement couvrir l'événement, une semaine après le lancement du site, parce qu'elle avait eu vent du buzz autour de Kasskooye. Comment se crée le buzz, l'attention portée au site ? Le phénomène peut être spontané mais l'emploi adéquat de tactiques virales peut grandement amplifier le mouvement.

- L'avantage du coût. Les moyens publicitaires traditionnels, off-line, qui permettent de développer la visibilité d'un site ou d'une marque sont généralement coûteux. Ils peuvent absorber une part très importante du budget d'un site et leur efficacité dépend aussi de la taille de la campagne. Lorsqu'on n'a pas les moyens de couvrir les murs d'une ville ou que l'on souhaite renforcer l'impact d'une campagne de communication à moindre coût, on peut choisir le marketing viral. Dans ce cas, les coûts induits sont en effet extrêmement faibles : il suffit souvent de faire circuler l'adresse d'un site dans un e-mail envoyé à son réseau personnel, en insistant bien sur le bénéfice que l'on peut retirer d'une visite sur le site (service gratuit... ou tout simplement du plaisir) pour que le destinataire du message le fasse passer. Cette version « minimale » peut être un peu perfectionnée (message animé, carte de vœux électronique, etc.) sans que le coût de l'opération croisse de manière significative.

Les principes de base

Les objectifs du marketing sur Internet sont satisfaits en combinant idéalement croissance, visibilité et modestie du coût de la « campagne ».

- Les caractéristiques d'Internet. Le coût de transmission de l'information est très faible voire nul, la facilité de transmission étant renforcée par les fonctions classiques de logiciels de messagerie ou de newsgroup (répondre, transmettre, carnet d'adresses) qui évitent d'avoir à ressaisir le message et qui réduisent d'autant l'effort nécessaire à la propagation de l'information. Outre cette première caractéristique, le marketing viral prend appui sur l'exploitation des et des comportements.

- L'exploitation des réseaux existants. Chaque personne avertie peut informer à son tour de nombreuses personnes de son entourage, le phénomène pouvant s'accélérer lorsque les informations sont diffusées sur des listes ou des forums à forte audience. Chacun participe en moyenne à un réseau de huit à douze personnes (amis, famille, collègues de bureau) et un réseau personnel très large peut comprendre des centaines de personnes, en fonction de l'importance de la position sociale de l'émetteur.

Comme le note justement Jeffrey Rayport, professeur à la Harvard Business

School, le marketing viral est d'ailleurs l'occasion d'exploiter la force des « liens faibles » (weak ties) : « Les sociologues ont noté que les individus qui bénéficiaient de nombreux liens sociaux informels avaient plus d'influence sur les communautés que les individus qui disposaient de liens moins nombreux mais plus solides. [...] [Dans le cas de Tupperware par exemple], la stratégie est de trouver ces individus qui excellent à développer des liens faibles et d'utiliser ces liens pour vendre produits et services. » (6)

Enfin, le virus prend aussi appui sur la multiplication actuelle des communautés, professionnelles ou non, surtout si elles sont spécialisées. En réalité, le Web rapproche des personnes qui, dans d'autres conditions, auraient été normalement séparées.

- L'exploitation de comportements spécifiques. « Les virus ne se transmettent pas par pur hasard, ils laissent les comportements de leurs hôtes interactions sociales, e-mail, surfant sur le Web les porter vers de nouveaux territoires », dit encore Rayport. Au sujet de la transmission et de la diffusion (d'informations), il est tentant de parler de comportements « naturels » chez les internautes. Naturels parce que les conditions de leur acquisition sont oubliées par les individus. On pourrait mettre à profit la notion d'habitus développée par Pierre Bourdieu pour désigner cette permanence des usages qui touchent un groupe entier les internautes, une population pourtant assez diverse. « Des études menées pour Price Line ont trouvé que l'acheteur en ligne faisait part de son expérience d'achat en moyenne à douze personnes de son entourage, alors que le chiffre n'est que de 8,6 pour un film ou de six pour un restaurant apprécié. » (7)

Si cette tendance naturelle à partager ses expériences semble être plus importante encore concernant le Web que dans les expériences plus habituelles mais « impliquantes » comme le cinéma ou le restaurant, c'est en partie dû à la nouveauté de l'usage de l'Internet (peu de personnes achetant en ligne, le témoignage de ceux qui s'y risquent prend d'autant plus de valeur). Sous le titre « Sachez tirer parti des motivations et des comportements habituels des internautes », Ralph Wilson (8) conseille aux entreprises de prendre appui sur « le désir d'être cool » qui pousse les surfeurs à rechercher les dernières innovations et à les communiquer autour d'eux. Le besoin de communiquer et les réflexes acquis (transmettre les dernières nouveautés à ses amis pour en tirer un profit « social et symbolique ») constituent une base naturelle pour des stratégies de marketing viral bien menées.

Éléments d'une stratégie

- Facilité de transmission. Cette propriété est la plus importante, car elle est la base même du marketing viral. On a vu combien le réseau permettait de transmettre de nombreuses informations de manière simple et peu coûteuse. Il s'agit de prendre en compte ces éléments pour assurer la « viralité » des informations, penser chaque modalité de transmission et l'optimiser en conséquence : placer l'adresse URL du site sur chaque élément du vecteur, utiliser des boutons spécifiques pour faciliter la transmission, etc.

- Gratuité des biens et services. « Pas cher » peut provoquer une vague d'intérêt, mais « gratuit » y parviendra bien plus rapidement. C'est le meilleur moyen d'attirer l'attention des internautes et de faire en sorte qu'ils passent la « bonne nouvelle » à leurs amis. C'est dans cet esprit que Hotmail propose à ses visiteurs des programmes gratuits qui sont presque aussi puissants que la version « pro » payante. Ce système correspond parfaitement à la logique d'investissement qui prévaut actuellement sur le Web, où l'acquisition de clients ou d'une liste de clients est, dans un premier temps au moins, la chose la plus importante quel qu'en soit le coût (le coût étant ici un coût d'opportunité, plus facile à supporter qu'une charge directe), pour se rémunérer ensuite, les produits gratuits (comme les concours) permettant d'attirer les chalandes vers les biens et services payants.

- Qualité du vecteur. La transmission du virus doit permettre à l'émetteur de tirer un « profit symbolique » auprès de ses proches. Une des meilleures manières de favoriser la « contagion » est donc de créer des produits plaisants, comme les cartes électroniques humoristiques qui contiennent évidemment le message publicitaire mais qui seront transférées dans le même esprit que les e-mails d'histoires drôles. De même le design du site auquel le message fait référence doit être particulièrement soigné : la création du buzz est à ce prix.

- Appui de partenariats. La présence de partenariats permet d'augmenter la visibilité de l'information qu'on propose ou celle du vecteur du message. Il faut chercher à tirer profit des ressources des autres. Un recours à la presse traditionnelle, par exemple, renforcera à son tour la visibilité du message. D'autant que les sites Internet peuvent réexploiter ces citations articles ou émissions par des liens hypertextes comme moyens de légitimation.

- Politique de rémunération (rewards). Inciter les personnes à transmettre le message peut passer par une politique de récompense (parrainage) où chaque nouveau client apporté par un internaute lui accordera des points, que l'on pourra convertir ensuite en cadeau. Cependant, la méthode est délicate, car elle peut être mal perçue : il faut particulièrement soigner la relation avec la personne qui est nommée afin qu'elle n'ait pas l'impression d'être « vendue » par une connaissance contre des points ou de l'argent...

La transmission du message

Le vecteur du message viral peut prendre diverses formes, des plus simples aux plus complexes. Quoi qu'il en soit, une stratégie virale efficace consiste à organiser le message et le site pour que le vecteur soit transmis.

- Communication des e-mails et adresses. Il s'agit certainement du moyen le plus simple et le plus rapide pour mettre en place une stratégie virale. On peut se contenter d'écrire un message simple sur lequel figure l'adresse du site à aller voir. La pratique montre que si la personne qui a reçu le message a consulté le site et l'a apprécié, elle transmettra le même message aux membres de son réseau, parfois assorti d'un commentaire personnel. Cette personnalisation des messages est importante : plus le contenu du texte s'adresse au destinataire de manière précise, plus le message aura de chances d'atteindre son but. Il y a toutefois, dans ce cas, une perte de contrôle du mode de transmission de l'information, l'entreprise ou la personne qui a émis la première information ne sachant pas dans quel état et avec quels commentaires celle-ci va être diffusée.

Les forums et les chatrooms sont également des lieux où l'on peut déposer une adresse de site. Très utilisée pour les sites pornographiques, cette méthode peut aussi fonctionner dans le cadre de forums de discussion portant sur des sujets spécifiques. La circulation de l'information procure alors un bénéfice à tout le groupe participant au forum. L'étape suivante est la création de forums de discussion spécifiques au site, comme cela a été rapidement mis en place dans le cas de The Blair Witch Project.

- Systèmes de recommandation. On peut ici distinguer trois catégories. On voit de plus en plus de pages qui permettent de faire circuler un texte automatiquement. La presque totalité des articles que nous avons pu lire on-line concernant le marketing viral étaient dotés de boutons permettant d'envoyer la page à ses proches. Ces systèmes un peu anciens nécessitent de taper les adresses e-mail à la main ce qui rend l'option totalement inutile puisqu'elle ralentit considérablement la vitesse de transmission. L'intégration des navigateurs et des logiciels de messagerie laisse espérer qu'on puisse obtenir un jour un fichier attaché ou l'adresse de l'article dans un message sur le logiciel d'e-mail résident qui permettra d'utiliser automatiquement son carnet d'adresses. Le gain de temps par rapport à un simple copier/coller de l'adresse n'est pas énorme, mais la procédure permet surtout de stimuler le réflexe de la transmission.

Dans le second cas, la recommandation peut se faire automatiquement à l'insu de l'émetteur. On peut ainsi évoquer la distinction introduite par About.com (9) entre deux types de marketing viral portant sur la diffusion de produits et services : le marketing viral « sans friction » et le marketing viral « actif » : dans le premier cas, l'utilisateur diffuse le message en utilisant le service (Hotmail et ses concurrents) ; dans l'autre cas, l'utilisateur doit convaincre activement ses amis de s'inscrire au service (ICQ ou encore les sites de communautés privées). Cependant, le principe ne varie pas, et il s'agit toujours d'un système de recommandation.

Il existe enfin des systèmes comme Recommend-it.com qui placent des boutons sur les sites partenaires et qui accordent des points à chaque fois que l'on recommande le site en question à un ami. Cela dit, l'ensemble est relativement lourd puisque, malgré les incitations à gagner l'habituel Palm Pilot ou un chèque de 10 000 dollars, il faut passer par quatre questionnaires pour devenir membre.

- Contenus prédéfinis. Une stratégie virale efficace, on l'a dit, consiste à organiser au maximum le moyen de transmission du message. En allant au bout de la logique, on ne passe plus par l'adresse du site qui est transmise spontanément ou en fonction d'un système prédéfini de recommandation mais par un produit conçu pour être transmis et qui porte nécessairement la marque de son concepteur (une adresse de site, une marque) ou qui conduit l'internaute à visiter un site pour que soit récupéré le cadeau promis... Il s'agit souvent d'un gadget électronique, une carte en général, que l'on va pouvoir envoyer à partir d'un site. L'internaute choisit le destinataire et envoie la carte (de préférence tendre et/ou humoristique) à son destinataire, ce dernier pouvant à son tour la transmettre à quelqu'un d'autre.

La création de lien social

Au vu des développements précédents, il apparaît clairement que le marketing viral est au croisement du lien (défini à la fois comme besoin et comme possibilité) et de la consommation. Le lien est le facteur de consommation du « citoyen internaute ». Dans les situations ainsi créées, il va se trouver sollicité et transmettre un message qui va lui permettre de renforcer sa position ou d'affirmer son statut et son appartenance dans les multiples communautés dont il est partie prenante. Le message viral peut aussi permettre aux internautes isolés de trouver un contenu à transmettre, prétexte à la création d'un contact.

Idéalement, le message va promouvoir un produit ou service apte à s'intégrer dans cette logique de lien qui fonde la consommation : c'est bien évidemment le cas des logiciels de communication (AOL Instant Messenger, ICQ...). Ce que l'entreprise cherche à favoriser dans ce contexte, c'est « la mise en relation non plus de tous avec tous, comme c'était le cas avec le téléphone, mais de chacun avec les individus ayant les mêmes centres d'intérêt » (10).

- Renforcement des communautés. L'essence de la viralité, dans son acception marketing, est à la fois de se reposer sur les communautés existantes et de participer à leur renforcement en créant du lien entre les acteurs de ces communautés qui vont ainsi s'identifier aux produits et aux services qui leur seront proposés ou, plus encore, aux adresses de sites dont le design et le ton particulièrement soignés pourront créer un buzz. Ainsi, l'utilisation des chatrooms comme outil du marketing viral est en sensible progression. Les forums sont à la fois vecteurs de diffusion de l'information mais surtout moyens de promotion d'un produit servant de « repère identificateur », de « totem » à une communauté donnée.

Le nec plus ultra dans le domaine est d'être en mesure, à l'instar des pagers

Tatoo il y a quelques années, de créer une communauté à partir d'un « produit liant » : « L'opérateur de télécommunications [catégorie dans laquelle on peut parfaitement classer les promoteurs d'un logiciel comme ICQ] doit ainsi créer les conditions de l'émergence de groupes sociaux, de "tribus électives et affectuelles" autour des différents produits offerts » (Jallat et al., op. cit.).

- Don et contre-don. Il est également important de respecter une autre constante du lien social pour que fonctionne le marketing viral : c'est la loi qui régit l'échange, celle du don et du contre-don, décrite par Marcel Mauss dans son célèbre Essai sur le don (11). Dans l'étude des systèmes des prestations économiques entre les divers sections ou sous-groupes dont se composent les sociétés dites primitives, Marcel Mauss note que « les échanges et les contrats se font sous la forme de cadeaux, en théorie volontaires, en réalité obligatoirement faits et rendus ». L'étude de cette forme précise qui oblige à ce que le « présent » soit obligatoirement rendu révèle « le marché avant l'institution des marchands et avant leur principale invention, la monnaie ». L'échange est fondateur du lien social et il se structure primitivement sous cette forme du don et contre-don : « Une partie considérable de notre morale et de notre vie elle-même stationne toujours dans cette même atmosphère du don, de l'obligation et de la liberté mêlés. [...] Le don non rendu abaisse celui qui l'a accepté, surtout quand il est reçu sans esprit de retour. »

On peut faire de cet échange systématique et encadré l'un des fondements du marketing viral. Le don et le contre-don sont des formes qui structurent le lien dans une communauté. Les contenus échangés ont davantage une valeur symbolique que purement monétaire (même si Mauss montre qu'il est important de ne pas compter ses largesses) et offrir des lettres, des adresses de site, des tuyaux par e-mail implique souvent un retour. Mettre des contenus attrayants à disposition des internautes peut s'inscrire dans leur démarche d'échange, et l'utilité qui leur est offerte est fondamentale dans la perception de la valeur du message qu'ils transmettent.

Les enseignements des sciences sociales se révèlent donc d'une grande utilité pour comprendre les fondements du marketing viral. En effet, ce marketing participatif repose totalement sur la bonne volonté des usagers ou, plus précisément, sur l'utilité économique, sociale et statutaire qu'ils trouveront à transmettre le message. La gratuité apparente du phénomène, répétons-le, ne doit pas être prise pour du désintéressement : le marketing viral repose tout autant sur les communautés existantes qu'il contribue à leur construction.

Deux cas emblématiques

L'exercice de la classification est plus difficile qu'il n'y paraît. En effet, le marketing viral reprend le positionnement ambigu du marketing électronique, qui couvre l'ensemble des opérations marketing engagées sur le réseau. Cela va donc de l'utilisation d'Internet comme un canal parmi d'autres à la mise en valeur des particularités du réseau, à la fois par la nature originale des services offerts qui mettent en relation et par les modes de rémunération qui tendent à valoriser le trafic et la constitution de base de données.

Par ailleurs, le marketing viral peut promouvoir des produits très différents par nature. Il peut s'appliquer à des produits en ligne ou hors ligne et promouvoir des sites éditoriaux tout autant que des sites vendant ou proposant des produits et des services.

Par contre, l'absence de « friction » requise pour l'efficacité d'une campagne fait que l'entreprise doit principalement promouvoir des contenus, des produits ou des services gratuits. Le marketing viral a ses buts spécifiques : la création de trafic, la constitution de bases de données et la création du buzz, le tout au meilleur coût. Il les atteint en s'appuyant sur un ensemble de « techniques virales », ou moyens de transmission, qui peuvent être hiérarchisées en fonction de leur sophistication.

A partir de ces différents éléments produits et services promus, buts et techniques du marketing viral on peut tenter une classification simple, résumée dans le tableau ci-dessus. Ce que résume la définition un peu brutale donnée par Mizel : « Le marketing viral fonctionne essentiellement de deux façons : soit il pousse les gens à promouvoir volontairement votre business parce qu'ils en ont envie, soit il oblige les gens qui n'en ont pas particulièrement envie à le faire parce qu'ils y sont obligés » (12).

Le facteur discriminant en matière de marketing viral est le type de produit ; il induit naturellement deux pratiques assez différentes, qui se recoupent sur de nombreux points mais qui reposent, comme le montre l'étude des deux cas suivants, sur des facteurs clés de succès différents.

L'adaptation aux contenus : le cas Blair Witch

Il existe deux principales catégories de « sites de contenus » : certains tiennent en eux-mêmes et par eux-mêmes et d'autres ne sont qu'une voie pour promouvoir un produit ou un média différent, notamment hors-ligne. Mais dans les deux cas, la technique virale visera à la création du buzz, et dans les deux cas, Internet, même s'il est le point d'ancrage de la campagne, doit permettre de mener vers les médias traditionnels. Par exemple, le mouvement actuel du collectif « Sans Nous » contre le service militaire, a acquis une certaine visibilité sur le réseau, notamment au travers de deux pétitions qui ont recueilli près de 15 000 signatures chacune. Cela a permis de lancer une couverture du mouvement par les médias traditionnels, mais celle-ci est encore insuffisante : typiquement, le bouche à oreille a fonctionné sur le réseau, mais le mouvement doit acquérir aujourd'hui une visibilité médiatique hors ligne plus importante.

Dans le cas du site Blairwitch.com, le buzz est délibérément créé à partir du site, qui n'est pas le produit à vendre. Ainsi, la réussite du buzz sur le réseau peut être interprétée comme le résultat de la qualité du marketing mis en œuvre plus que de la qualité du film proprement dit (qui a déçu énormément de spectateurs !).

- Le contexte. The Blair Witch Project est un faux documentaire qui met en

scène trois étudiants à la recherche des traces d'une sorcière, légende locale de Burkittsville, Maryland. Ils s'enfoncent dans les bois et on perd leur trace. Par contre, on a retrouvé leur film qui devient le film projeté. Le film a été produit par ses deux réalisateurs, Eduardo Sanchez et Daniel Myrick, totalement inconnus à l'époque. Les conditions particulières du tournage ont été très remarquables : les réalisateurs ont lâché les acteurs dans la nature, communiquant avec eux à distance et ne leur donnant qu'un nombre minimal d'instructions, afin de développer chez eux une peur véritable... Le reste de l'histoire est connue : des mois de buzz avant la sortie du film, entièrement généré par bouche à oreille sur le réseau. Le site Blairwitch.com a obtenu jusqu'à trois millions de hits par jour (13) et un succès phénoménal par rapport aux coûts engagés : 65 000 dollars de coûts de réalisation, 1,5 million pour la distribution et la promotion, et 140 millions de recette au box office durant l'été 1999, ce qui en fait l'un des films les plus rentables jamais réalisés, créant une belle panique parmi les majors hollywoodiennes.

- Les raisons du succès. Projeté en janvier 1999 au festival du film indépendant de Sundance, le film est repris par Artisan Entertainment, une petite société de distribution. C'est le directeur du marketing d'Artisan qui, faute d'avoir un budget publicitaire suffisant, a l'idée de reprendre le site Internet du film créé par les deux cinéastes, qui avait déjà permis de faire un peu parler du film (des fan clubs avaient été créés dès décembre 1998). Artisan enrichit le contenu du site en rajoutant des extraits du journal de l'un des personnages, des rapports de police bidons et même l'interview de parents en deuil de leurs enfants disparus. Comme le dit John Hegeman, le responsable marketing d'Artisan, « nous voulions faire du site une sorte de programme hebdomadaire avec de nouvelles informations chaque semaine ». Du point de vue de John Leland de Newsweek, « leur budget limité les a forcés à changer le plan marketing habituel à Hollywood. Au lieu de s'adresser aux masses passives, les promoteurs du film ont ciblé la communauté réduite mais influente qui s'intéresse à la sorcellerie sur Internet » (14). Le résultat a contribué à créer une confusion entre le réel et la fiction et l'équipe du film a vite réalisé que cette confusion était leur meilleur atout. Comme le dit un des premiers fans : « J'ai cru au début que l'histoire était réelle et c'est ce qui m'a attiré. Quand j'ai appris que c'était une fiction, je me suis dit que les auteurs étaient géniaux. Et je voulais que tout le monde tombe dans le piège comme moi. » Ce sont les fans qui ont développé le réseau de liens menant au site de Blair Witch à partir d'autres sites de film, de sites sur les sciences occultes... Par ailleurs, la politique marketing menée dépasse parfois l'Internet pour quelques coups d'éclat en direction des campus : exposition itinérante des « objets retrouvés », distribution d'autocollants à l'effigie des trois acteurs recherchés... Pour finir, Artisan conclut un accord avec la chaîne de Science Fiction (The Sci Fi Channel) en finançant conjointement Curse of the Blair Witch, un faux documentaire muet créé par les deux réalisateurs, à partir de leurs rushs de repérages. Diffusé à la veille de la sortie, ce film a battu tous les records d'audience de la chaîne.

Le phénomène a été encore amplifié par une sortie délibérément limitée : 27 cinémas (!) seulement en première semaine, dans les grandes villes uniquement, ce qui a provoqué d'énormes queues, avant de passer à 800 salles en deuxième semaine et 1 100 en troisième, forçant les majors à réviser leur calendrier de sorties pour ne pas souffrir de ce succès inédit.

Pourtant, la réaction du public est ambiguë : certains aiment, mais beaucoup hurlent au coup monté, dénonçant justement le film comme un pur produit marketing. Certes, le sujet convenait parfaitement aux attentes des habitués d'Internet, qui ont pu disserter sur la valeur magique des objets rituels du film... Il y a aussi beaucoup de spéculations sur les phénomènes paranormaux sur le réseau, dont de nombreux sites voudraient prouver la réalité. Cette confusion entre réalité et spéculation est d'ailleurs l'une des caractéristiques d'Internet, où le manque de contrôle de l'information correspond à une forme de démocratie décentralisée, contestataire et contre la parole officielle (propriétés d'ailleurs partagées avec la rumeur) qui pose parfois le problème de la désinformation.

- Les principales leçons. L'identification d'une « communauté porteuse » du processus viral est le point fondamental à retenir ici. Elle passe par :
  - la création d'un site particulièrement riche qui joue sur la fréquence des contenus ésotériques disponibles sur le Net, le sujet du film s'y prêtant bien ;
  - l'ambiguïté vérité-fiction ;
  - le ciblage des fans d'ésotérisme et des étudiants naturellement attirés par « l'aventure » Blair Witch ;Le buzz est alors entretenu par :
  - les actions de communication hors ligne permettent d'augmenter la visibilité du site ;
  - la création d'une relation avec les fans du site qui passe par le renouvellement du contenu avec de nouvelles « pièces à conviction » chaque jour ;
  - le nombre de liens hypertextes réorientant l'internaute vers le site ;
  - la récupération du succès du site par les médias traditionnels.

- Hollywood et Internet. L'industrie cinématographique s'appuie aujourd'hui sur des équipes spécialisées qui interviennent dans les forums pour lancer des informations sur les films avant leur sortie. Une fois reprises, ces informations peuvent connaître une diffusion exponentielle si leur transmission est correctement gérée. Le marketing viral comme instrument de promotion est pris très au sérieux au sein de l'industrie cinématographique américaine même si David Ansen et Corie Brown écrivent avec humour : « Hollywood peut comprendre les leçons à tirer d'un phénomène comme Titanic, le film le plus cher jamais réalisé : dépensez plus d'argent ! Mais ça [Blair Witch] ? Ne dépensez rien, ne faites pas de publicité à la télévision avant la sortie,

n'engagez aucun acteur connu, montrez votre film dans quelques salles d'art et d'essai, dites dix "je vous salue Marie" et attendez que la foudre frappe !... » (15). Pour Tony Perkins, rédacteur en chef de Red Herring, le problème se pose plus brutalement : « De notre point de vue, 1999 est la première année où Internet a cogné Hollywood en pleine face. » (16)

Avant Blair Witch, ce lien entre Internet et le cinéma n'avait encore jamais vraiment été développé alors même qu'on estime qu'aux Etats-Unis la moitié de la population qui fréquente régulièrement les salles (un film par mois ou plus) est connectée à Internet. « Créer un site Internet est désormais une partie nécessaire de la stratégie marketing d'un film, dit Ken Goldman, senior vice-président de Disney Online, les jeunes l'attendent et les producteurs exigent maintenant qu'un budget de marketing sur Internet soit inclus dans le contrat (Perkins, op. cit) ».

La France se met aussi au marketing viral. Pour la sortie du site du film d'Edouard Bear, La Bostella, un « site teasing » visant à créer un buzz a été lancé. Ce faux site personnel intitulé Lamaisonquelouefrancis.com met en scène un personnage du film, Francis. Le film se passe en partie dans la maison de Francis et le site montre donc ce dernier cherchant à louer sa demeure provençale à des gens qui ont de « bons concepts » demeure qui finira par revenir à la troupe de Bear. En attendant, le site est destiné à créer un mystère et une attente qui se cache derrière ce personnage ? avant le lancement d'un compte à rebours. Il s'agit d'un moyen de campagne propre à Internet qui peut se permettre de se positionner avant le site du film lui-même et qui permet d'assurer de la visibilité à ce dernier dès sa mise en ligne.

Le marketing des sites

de services : le cas Hotmail

On vient de le voir, le buzz se construit en deux temps. D'abord, la création d'une attente au sein d'une communauté « porteuse » qui doit être parfaitement ciblée. Ensuite, l'entretien du buzz ou de l'activité ainsi créée et l'entretien de l'implication des visiteurs (renouvellement, newsletter, etc.) en cherchant à exploiter un « effet de levier » grâce à d'autres médias hors ligne. La catégorie des sites de services ne repose pas sur une telle temporalité. Contrairement au buzz, elle vise un développement exponentiel mais régulier, loin de la logique événementielle que l'on retrouve dans les sites de contenus, publicitaires ou non.

• Le contexte. En 1996, Sabeer Bhatia et Jack Smith lancent un nouveau type de service qui va connaître un grand succès : un e-mail gratuit accessible à partir d'un site Web. Comme l'écrivent Steve Jurvetson et Tim Draper, du cabinet de capital-risque DFJ, « Hotmail est un cas d'étude passionnant sur l'impact d'une stratégie de marketing viral sur l'ensemble du cycle de vie [du produit] ».

A l'origine, le business plan

de Hotmail souhaitait constituer une base de données de clients mais cela ne pouvait suffire à convaincre les investisseurs de l'époque alors qu'un tel schéma est aujourd'hui un « classique » de la valorisation des business plans. Et le projet de mail gratuit qui était le moyen annexe imaginé pour récupérer les bases de données séduisit les investisseurs.

• Une croissance phénoménale. Hotmail a connu une croissance de ses abonnés plus forte que n'importe quelle autre société, au point d'être aujourd'hui le plus important fournisseur d'e-mails au monde. Un an et demi après son lancement, Hotmail comptait plus de 12 millions d'abonnés et atteignait un taux de croissance de 150 000 abonnés par jour (d'après DFJ, 1997). Et elle n'avait dépensé que 500 000 dollars en publicité et en marketing.

Chaque abonné remplit un questionnaire détaillé sur son profil démographique, notamment son activité et le montant de ses revenus une base de données clients d'une valeur inestimable. Même s'il n'y a pas vente, le fait de s'inscrire n'est pas neutre, les abonnés devant faire confiance à Hotmail à qui ils confient leurs données personnelles et surtout leurs e-mails, sans avoir d'idées précises sur la qualité du service qu'ils vont recevoir. D'après DFJ, ces difficultés sont de nature à freiner la croissance le fait que tout soit gratuit ne signifiait pas que le processus ne doive connaître aucune limite.

En général, les utilisateurs envoient des mails à leurs connaissances : parmi celles-ci, beaucoup sont proches géographiquement, les autres étant répartis plus loin, souvent même dans un pays différent. Toujours d'après DFJ, « nous avons remarqué le premier utilisateur de notre site en Inde et puis le nombre d'utilisateurs dans cette région du monde a proliféré extrêmement rapidement. [...] Les virus digitaux se propagent sur une échelle internationale bien plus rapidement que les virus biologiques qui nécessitent la proximité physique de leurs hôtes pour se répandre. Hotmail est [en 1997] le premier fournisseur d'e-mails en Suède et en Inde, bien qu'aucun effort marketing n'ait été réalisé dans ces pays. [...] Hotmail est utilisé dans plus de 220 pays, bien qu'il ne soit disponible qu'en anglais ».

• Le principe de la recommandation. L'idée du marketing viral est venue de Tim Draper, qui a suggéré de placer à la fin de chaque mail une ligne « P.S. Get your free email at Hotmail ». Cette idée fut très discutée au début : ne prenait-on pas le risque de voir les utilisateurs se plaindre de la publicité faite sur leur dos, d'autant plus qu'il n'était pas prévu de séparer le contenu publicitaire du corps du mail ? Cette possibilité de recommandation implicite allait un peu trop loin et un compromis fut trouvé avec la formule que l'on connaît, mise en forme comme suit : « Get your free private email at <http://www.hotmail.com> » afin de bien séparer le message publicitaire du reste du mail. Le fait que le lien soit « clickable » est bien sûr d'une grande importance tout comme le choix du mot « private » qui signifie de façon implicite « avoir son mail à soi » et rassure sur la sécurité du dispositif. Comme le dit DFJ, « tout message sortant portait toujours notre publicité et une subtile approbation implicite de la part de l'émetteur le destinataire savait

que l'émetteur était un utilisateur de Hotmail et que ce nouveau type d'e-mail gratuit avait l'air de lui convenir puisqu'il l'utilisait. Et chaque nouvel utilisateur devenait ainsi un "vendeur" de la société. Le message s'est répandu de manière organique ».

Quand on dit que chaque utilisateur devenait un vendeur pour la société, cela doit être pris au sens le plus large du terme. Ici, il est à la fois question, pour reprendre la typologie de About.com, d'un marketing viral « sans friction » et d'un marketing actif. Si chaque vendeur peut l'être à son insu, c'est qu'il fait la démonstration du produit en l'utilisant, et que cette démonstration est signée par le fameux tagline. Cela dit, rien n'empêche l'utilisateur séduit de faire la promotion du site, à chaque fois qu'il doit envoyer un message à quelqu'un qui ne dispose pas encore d'e-mail : typiquement un marketing viral actif.

Parallèlement, Hotmail a placé des boutons « Free Email » sur plusieurs sites à grande audience mais ceux-ci n'ont généré qu'un faible nombre d'abonnements. Cela montre à quel point la recommandation des utilisateurs apporte davantage que des boutons aussi bien placés soient-ils qui, assimilables à des bannières, souffrent des mêmes carences qu'elles, notamment d'un taux de clics structurellement faible.

• Les principales leçons. Le premier enseignement du cas Hotmail est que le marketing viral peut se suffire à lui-même, à condition de s'appuyer sur « l'avantage au premier entrant » : l'exemple du concurrent direct de Hotmail aux USA, Juno, montre que le second ne peut croître de façon aussi impressionnante grâce au marketing viral et qu'un large renfort d'investissement publicitaire est généralement nécessaire. D'après DFJ, les investissements publicitaires de Juno (20 millions de dollars) n'ont pas permis à la société une croissance aussi forte que celle de Hotmail. Ajoutons que s'il est relativement facile d'obtenir l'inscription d'un nouveau client compte tenu de la gratuité du service, ce client est ensuite relativement captif, le changement de fournisseur (switching cost) étant une opération coûteuse (obligation de donner une nouvelle adresse à tous ses contacts, nécessité de recomposer son propre carnet d'adresses...). C'est une autre conséquence de l'avantage du premier entrant.

Si l'on compare recommandation implicite et recommandation explicite, le cas semble indiquer que la première (que les utilisateurs ne contrôlent pas), pourtant moins personnelle et susceptible d'être prise pour de la publicité, fonctionne presque aussi bien que la seconde. Retenons malgré tout que cela est vrai... compte tenu de l'originalité, de la qualité et de la gratuité du service proposé : l'utilisateur fournit un renseignement (une sorte de réponse à la question : comment faire pour avoir aussi un mail gratuit ?), voire un témoignage ou une démonstration plutôt qu'une recommandation.

Enfin, notons, comme Mann-Craik (17), que Microsoft a changé le tagline de Hotmail en « Get free e-mail and do more on the Web. Visit <http://www.msn.com> ». Le lien direct entre le slogan et le service n'étant plus assuré, cette tentative de récupération du succès de Hotmail pour promouvoir le site de Microsoft montre bien que tout le monde n'a pas compris la logique du marketing viral.

Pistes pour une campagne virale réussie

Le marketing viral est un outil extrêmement efficace quand certaines conditions draconiennes sont satisfaites : qualité des services irréprochable, ciblage fin des utilisateurs et prestations gratuites. En ce sens, il serait inexact de parler d'un marketing « gratuit » et il existe des coûts (certains investissements) induits par l'effort de conception d'un service original et performant et par la logique de satisfaction totale des utilisateurs.

Mettre le marketing viral en perspective, c'est à la fois souligner ses implications par rapport aux produits et aux services qu'il promeut et voir comment il s'intègre dans une démarche marketing plus large, sur le Web et hors ligne. Ces deux aspects permettent de répondre à la question que tout le monde de l'Internet se pose : peut-on réussir une campagne virale ?

En effet et malgré des succès patents, le sentiment persiste que les « succès viraux » sont dus au hasard, car on constate a posteriori qu'un contenu répondait à une attente non satisfaite, qu'un service répondait à un besoin non exprimé constatation facile une fois qu'on en mesure le succès !

Enfin, la campagne virale ne connaît apparemment pas la demi-mesure : soit le trafic et la visibilité d'un site « viralisé » se développent de manière exponentielle, soit il ne se passe pas grand-chose et la circulation des messages diminue et s'éteint rapidement.

Quelles sont donc les conditions d'une campagne virale efficace et réussie ?

Une stratégie indissociable du contenu. Le marketing viral est contraire à la logique publicitaire de l'identification à des figures symboliques et de l'association du produit à un contexte plus ou moins idéalisé. La stratégie virale des sites de services ou de contenus n'est pas dissociable du service ou du contenu qui est proposé : la viralité est « naturelle » autant qu'elle est nécessaire. Cela se traduit par une série d'exigences qui influent profondément sur la conception même du produit ou du contenu : la stratégie virale intervient très en amont.

La prime aux contenus et aux services gratuits relie le marketing viral à une logique économique de valorisation du trafic et de bases de données clients. Hotmail était à l'origine un moyen de constituer une base de données : peu importait le service proposé pourvu que celui-ci crée du trafic et favorise l'enregistrement des profils détaillés de millions de clients.

La viralité met au centre de la stratégie marketing de l'entreprise les notions de qualité et de satisfaction de la clientèle. Un produit, un contenu ou un service traditionnels de qualité manquant de visibilité peuvent peiner à trouver leur public. Une telle situation est peu concevable sur le Web : la recommandation est tellement simple, les coûts d'accès aux produits et aux services tellement faibles qu'on se prend à rêver à une allocation quasi parfaite des produits et des services proposés en fonction de leur qualité. Bien entendu, ce n'est pas toujours le cas et la qualité du service proposé par Hotmail n'a pas toujours

été au rendez-vous : lenteur d'accès aux comptes, mails perdus... Mais l'offre a d'abord été unique et, de ce point de vue, elle répondait à un besoin énorme ; l'existence des switching costs renforce ensuite la position du leader, à l'instar du standard dans l'électronique grand public par exemple.

Autre aspect du marketing viral, la qualité du contenu ou du service se définit en fonction du segment visé et l'adaptation du service ou du contenu à la demande doit être parfaite. A ce titre, l'absence de capacité à faire face à la demande en cas de croissance exponentielle est un danger couramment souligné.

Les succès viraux ne sont donc pas le fruit du hasard le marketing viral ne promeut efficacement que des contenus ou services qui plaisent à la cible visée (cette notion de plaisir est forcément floue, mais elle importe énormément) et répondent à une attente. Idéalement, l'offre promue par le marketing viral, à l'instar de la loi de Say, crée sa propre demande.

L'intégration dans un plan marketing. On pourrait penser que le marketing viral se suffit à lui-même lorsque sont respectées les conditions draconiennes qui ont été exposées ci-dessus. Mais il existe d'autres formes de marketing à faible coût que l'on peut intégrer dans une campagne afin de maximiser les chances de succès d'un site de contenu ou de service sur Internet et d'atteindre au plus vite une croissance exponentielle.

Les composantes plus classiques du marketing relationnel et tribal (18) qui visent à créer un « esprit communautaire » et une « valeur de lien » entre les internautes concernés doivent être également intégrés. Quant aux solutions plus onéreuses, notamment hors ligne, elles peuvent être envisagées pour amorcer la croissance d'un site comme dans le cas de Blair Witch mais il faut alors privilégier des campagnes précisément ciblées, tournées vers l'événementiel, plutôt que de se lancer dans une campagne média ruineuse sans être forcément efficace.

Il reste qu'une grande partie du marketing électronique est encore à inventer et à conceptualiser. Frances Mann-Craik (op. cit) développe, par exemple, deux nouveaux concepts, le sticky marketing et le bungee marketing, pour compléter le marketing viral. Le sticky marketing consiste à faire en sorte que les utilisateurs restent le plus longtemps possible sur le site ; le bungee marketing à tout mettre en œuvre pour que l'utilisateur « bookmarque » le site et y revienne le plus souvent possible. En combinant ces trois approches, on augmente de manière spectaculaire les chances de succès d'un site.

L'adaptation à une compétition croissante. Un dernier fait est à prendre en compte dès aujourd'hui : l'extension prévisible du recours au marketing viral. Le concept se démocratise, les cas de succès sont de plus en plus nombreux et de mieux en mieux connus, et la crise récente qui a affecté la nouvelle économie risque de sonner la fin de l'ère de l'argent facile et d'entraîner la réduction des budgets marketing. Il est, dès lors, fort probable que les investisseurs et les entrepreneurs se tournent vers les outils de marketing viral. Et le phénomène de saturation bien connu en publicité média ne manquera pas de se produire, l'attention de l'utilisateur n'étant pas sans limite. Ce nouvel environnement risque, à n'en pas douter, de renforcer la prime au premier entrant, privant les suiveurs de toute visibilité.

**Les auteurs:** Guillaume Bernard et Frédéric Jallat

Guillaume Bernard est expert et consultant marketing pour la société Dalet, éditeur de logiciels de gestion et de contenu multimédia à New York. Frédéric Jallat est professeur à l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP-EAP) où il dirige le cursus « International Business and Projects Management » et professeur visitant à la Stern School of Business (New York University).

**A la une**

[Contacts](#) | [Publicité](#) | [Mentions légales](#)

Copyright © 2003 Groupe Express-Expansion - Les autres sites : [L'Entreprise](#) | [La Vie Financière](#) | [L'Express](#)

[actualite economique](#) [actualite lexpansion](#)