

# **Le commerce électronique: le passage aux bénéfices**

---

Un rapport basé sur un voyage d'études organisé par l'AMJ aux Etats-Unis dans les journaux les plus actifs dans le secteur du commerce électronique



Ce rapport est publié dans le cadre du projet READY, généreusement parrainé par Cepiprint, l'association représentant les secteurs du papier journal et magazine au sein de la Confédération européenne des industries papetières ; PubliGroupe, le groupe international de publicité et de promotion basé en Suisse ; Telia, la compagnie internationale de télécommunications basée en Suède ; WRH Marketing, la division marketing & distribution de la société suisse WRH Walter Reist Holding AG qui appartient au groupe Ferag ; et MAN Roland, une des leaders mondiaux dans les technologies d'impression de journaux.

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Les journaux en ligne aux Etats-Unis en quelques chiffres</b>	<b>6</b>
<b>Jupiter</b>	<b>7</b>
Prévisions de dépenses	7
L'Europe par rapport aux Etats-Unis	8
Habitudes d'achat et audience	8
Une explosion ... du mécontentement	9
<b>New York Times</b>	<b>11</b>
Quelques chiffres clés	11
La rédaction	11
Le marketing	13
Les guides des villes	14
Les ventes	15
<b>New Jersey Online</b>	<b>17</b>
Quelques chiffres clés	17
La section <i>MarketPlace</i>	18
La rédaction	18
Les groupes et communautés	19
Le développement des affaires	20
<b>Washington Post</b>	<b>21</b>
Quelques chiffres clés	21
La rédaction	21
Les petites annonces	22
Le commerce	23
Les promotions	24
<b>USA Today</b>	<b>25</b>
Quelques chiffres clés	25
Vendre les actualités	26
Au-delà de la bannière publicitaire	26
Rédaction contre décisions commerciales	27
Les défis du futurs	28

<b>Chicago Tribune</b>	<b>30</b>
Quelques chiffres clés	30
La salle de rédaction à large bande	30
L'accent sur la rédaction	31
Les bonnes décisions commerciales	32
<b>Conference &amp; Expo "Connections"</b>	<b>34</b>
NAA – le marché des journaux aux Etats-Unis et le commerce électronique	34
Petites annonces et ventes aux enchères	35
Stratégies de vente de publicité	37

*Ce rapport est basé sur un voyage d'études organisé par  
l'AMJ aux Etats-Unis en juillet 1999*



## INTRODUCTION

Le World Wide Web constitue pour les journaux une source d'opportunités mais c'est également une cause de frustrations. Dans un marché en perpétuelle mutation, nombreuses ont été les " expressions branchées " et les " applications renversantes " qui sont apparues aussi vite qu'elles ont disparu, à l'arrivée de nouveaux développements technologiques et commerciaux. Les journaux qui, traditionnellement, vivent des revenus combinés de leurs abonnements et de la publicité, ont dû abandonner leur mentalité d'antan et s'accommoder à Internet, où les actualités sont une marchandise, le contenu est gratuit et l'espace publicitaire abondant.

Cependant, les dernières tendances indiquent que le commerce électronique va probablement devenir le plus important générateur de revenus dans le futur. Ce rapport est un compte rendu de la visite d'étude organisée par l'Association Mondiale des Journaux (AMJ) dans des journaux choisis pour leurs activités de commerce électronique les plus novatrices et réussies aux Etats-Unis. Cette étude couvre les aspects suivants du commerce électronique :

- Publicité en ligne
- Partenariats et liens avec les annonceurs
- Portails et guides de villes
- Les points forts des différents plans d'affaires
- L'édition pour les groupes et communautés

Ce rapport présente un aperçu général du commerce électronique par Jupiter Communications, des informations concernant les activités sur le Web du New York Times, du New Jersey Online, du Washington Post et du Chicago Tribune, ainsi qu'un résumé des présentations faites sur le thème des Revenus lors de la Connections Conference de la Newspaper Association of America à Chicago.

## LES JOURNAUX EN LIGNE AUX ÉTATS-UNIS EN QUELQUES CHIFFRES

1. Plus de 950 quotidiens américains ont lancé des services en ligne (avril 1999)
2. Les 100 journaux les plus importants en termes de diffusion ont des produits en ligne
3. Plus de 75 % des quotidiens présents sur le Web ont une diffusion inférieure à 50.000
4. Sept des 20 plus gros sites d'informations en ligne en termes de couverture sont des sites de journaux (Media Metrix)
5. Plus de 75 % des journaux sur le Web offrent des petites annonces en ligne
6. Selon une enquête de la NAA, 82 % des lecteurs d'un journal en ligne lisent tout aussi fréquemment ou encore plus le journal papier
7. L'usage d'Internet est récemment passé de 50 % au travail et 50 % à la maison, à 40 % au travail et 60 % à la maison
8. Il est estimé qu'un peu plus de 40 % de la population adulte des États-Unis est régulièrement en ligne
9. En 1998, les dépenses dans les journaux en ligne ont atteint un total de 219 millions de dollars, dont 157 millions pour la publicité

*(source : NAA)*

# JUPITER

Jupiter est une nouvelle société de recherche sur les médias, située à New York. 70 à 80 % de ses activités sont basées aux Etats-Unis. Pour l'instant, l'international est couvert depuis les bureaux de Londres mais le " boom " de l'Internet va conduire très prochainement à l'ouverture de bureaux dans les régions Asie-Pacifique, Australie et Amérique latine. Ce développement est l'illustration de la croissance explosive des entreprises du secteur de l'Internet.

## Prévisions de dépenses

Selon Jupiter, les dépenses en commerce électronique aux Etats-Unis se sont élevées à 7 milliards de dollars en 1998 et, selon les prévisions, elles vont atteindre 12 milliards en 1999. En 2002, ce chiffre devrait atteindre 41 milliards, soit une augmentation de presque 600 %. Un tiers des dépenses sont liées au marché saisonnier des cadeaux pour les fêtes de Noël, dit Nicole Vanderbilt, vice-présidente et analyste responsable du service de recherche Mindshare de Jupiter. Cette croissance remarquable est due principalement à l'augmentation de l'audience en ligne, qui se traduit par plus d'acheteurs sur Internet et, donc, plus de dépenses publicitaires en ligne.

Jupiter répartit les dépenses de 1998 entre les secteurs d'affaires suivants :

voyages	11,7 milliards
ordinateurs personnels	6,4 milliards
logiciels	2,4 milliards
livres	3,7 milliards
musique	1,6 milliards

Vanderbilt admet que certaines activités commerciales sont beaucoup mieux adaptées au Web que d'autres, du moins pour l'instant. Les épiceries, qui constituent un marché énorme hors ligne, n'ont qu'une présence minimale en ligne, du fait de la nature même des achats. A titre d'exemple, Peapod, le spécialiste américain de la vente en ligne de fruits et légumes possède une base de données de 100 000 clients, alors qu'Amazon en compte plus de 10 millions.

Dans le même ordre d'idées, l'on assiste au glissement de certains pourcentages du marché depuis le " hors ligne " vers le " en ligne ". Le secteur des produits informatiques se tourne très rapidement vers le " en ligne ", avec 1/3 des achats de logiciels

réalisés en ligne d'ici 2002, soit 2,4 milliards de dollars. Cela signifie que, même si la valeur en dollars reste la même, l'impact sur ce secteur est tout autre. Les marges bénéficiaires constituent un autre facteur important de cette évolution : 10 - 15 % pour les livres et la musique, contre 40 % dans le secteur des jouets. " Cela explique peut-être pourquoi Amazon a récemment annoncé son intention de se lancer dans les jouets ", ajoute Vanderbilt.

## **L'Europe par rapport aux Etats-Unis**

Le consommateur européen achète en ligne des produits de catégories semblables à celles de son homologue américain. " Tout le monde sait acheter un billet d'avion pour aller de Paris à Londres ", dit Vanderbilt. D'un autre côté, la pénétration des ménages en ligne est encore lente en Europe, alors qu'elle dépasse les 40 % aux Etats-Unis. Cependant, Jupiter prévoit que le nombre de ménages en ligne, en Europe occidentale, triplera dans les cinq prochaines années. De 14 millions en 1998 (9 % de pénétration), les ménages explorant le Net seront plus de 47 millions (31 % de pénétration) en 2003.

Vanderbilt estime néanmoins qu'il faudra probablement attendre encore quelques années avant que l'Europe occidentale ne rattrape les Etats-Unis en matière de fréquentation générale de l'Internet. Ceci est dû à des différences structurelles entre les deux marchés, en particulier pour ce qui concerne les coûts d'accès. Le comptage des communications téléphoniques va continuer de ralentir cette croissance. Par conséquent, les entreprises doivent adopter des stratégies qui vont stimuler l'adoption du commerce électronique par les consommateurs.

Sur les marchés qui arrivent à maturité, un consommateur sur cinq achète en ligne. Au fur et à mesure que les utilisateurs gagnent de l'expérience et se familiarisent avec l'Internet, ils deviennent plus à l'aise avec les achats en ligne. Ceci contribue également à la forte expansion attendue du commerce électronique. " Augmentation de la population en ligne = augmentation des acheteurs ", dit Vanderbilt.

## **Habitudes d'achat et audience**

Jupiter estime qu'aujourd'hui les habitudes d'achat des clients correspondent aux types d'utilisateurs suivants :

- ceux qui sont guidés par les portails (20 % de l'audience)
- les indépendants motivés par la valeur, il s'agit de la plus grosse catégorie actuellement avec 40 %
  - des utilisateurs qui vont en ligne pour trouver une meilleure valeur (prix ou convenance)
  - des utilisateurs qui ne sont pas fidèles à une marque (Barnes & Noble contre Amazon)

- ceux qui font un usage important d'info-médiaires, tels que des services d'achats comparatifs
- les fidèles par affinité, la plus petite catégorie avec un peu moins de 20 %
  - des membres de clubs de fidélité et de programmes de fidélisation
- ceux qui sont animés par les marques, qui vont à leurs marques hors ligne parce qu'ils les connaissent et leur font confiance (20 %)

Les segments les plus importants aujourd'hui sont les acheteurs guidés par les portails et les indépendants motivés par la valeur. Jupiter ne pense pas que ces proportions vont beaucoup changer avec le temps, en dépit d'une augmentation de l'audience. " Les gens voudront toujours de la valeur, et les sites à portail continueront d'attirer des audiences en masse sur Internet ", dit Vanderbilt. Cela explique également pourquoi les sites des journaux qui lancent des portails comptent sur l'exploitation de cette capacité pour guider les acheteurs et influencer le marché.

Cependant, l'affinité présente un gros potentiel de croissance, et " les entreprises ont intérêt à exploiter à fond la valeur de leurs clients en les incitant à revenir visiter leur site régulièrement ".

Le point de vue de Jupiter sur la caractérisation des achats en ligne aux Etats-Unis, en fonction du sexe des acheteurs, est intéressant. " Nous pensons que le marché représenté par les femmes est encore inexploité. Alors que les femmes comptent pour 42,5 % des utilisateurs en ligne, le commerce électronique au féminin reste à la traîne ", dit Vanderbilt. Pour le moment, les femmes semblent plus disposées à parcourir le Web qu'à acheter en ligne, mais ce comportement devrait changer. Le nombre des nouvelles utilisatrices de l'Internet est estimé entre 12 et 18 millions et, puisque l'on peut établir une corrélation entre dépenses et " présence en ligne ", le volume des achats effectués par des femmes devrait enregistrer une très forte expansion. Par rapport à d'autres types de recherches en marketing, l'Internet facilite grandement les études psychographiques. Par exemple, une entreprise peut savoir quels sont les sites qu'une femme type de 27 ans aime parcourir et ce qu'elle achète. Vanderbilt recommande aux entreprises de développer des produits et des services ciblés pour ce marché.

## **Une explosion... du mécontentement ?**

Selon Vanderbilt, les détaillants se sont réveillés l'an dernier, après l'explosion des dépenses en ligne à l'occasion des fêtes de Noël. De novembre à décembre, 44 % des ménages ayant accès à Internet ont fait des achats en ligne. Le total des dépenses s'est chiffré à 3,1 milliards de dollars, dépassant les prévisions de Jupiter qui avait estimé ces dépenses à 2,8 milliards. Pour beaucoup de personnes, cela aura été l'occasion du premier achat en ligne, ce qui a eu après pour effet d'augmenter l'audience des acheteurs.

Cependant, pour la première fois également, Jupiter a mesuré une baisse importante des taux de satisfaction. Le niveau de satisfaction, qui atteignait 88 % en juillet 1998, est tombé à 74 % en janvier 1999. Ceci montre que les clients sont beaucoup moins indulgents alors qu'ils achètent de plus en plus et que l'effet de la nouveauté s'estompe. Jupiter attribue cela au fait que l'infrastructure et les services en place sont désormais dépassés par la forte hausse de la demande.

**Les causes principales du mécontentement des clients sont :**

- **L'épuisement des stocks** = 15 %, alors qu'Internet devrait permettre une meilleure gestion des stocks
- **Les frais d'expédition et de manutention** = 14 %, du fait de la résistance psychologique à des frais complémentaires. Jupiter recommande aux sites de penser à inclure les frais additionnels dans le prix total pour surmonter cette résistance.
- **La lenteur du site** = 13 %. Le site est vu comme responsable de cette lenteur, et pas nécessairement la connexion téléphonique ou le matériel de l'utilisateur. " Pour cette raison, il est très important que le site soit facilement navigable et que les temps de téléchargement restent les plus courts possibles ", insiste Vanderbilt.

La mauvaise performance des sites conduit à un changement mesurable du comportement des utilisateurs : 51 % disent qu'il ne reviendra jamais, 28 % vont chez le concurrent, et 12 % trouvent une autre option temporaire. " C'est la première fois que des gens disent qu'ils achèteront moins (5 %) à cause de problèmes liés au site ou à leur commande ."

Pour assurer le succès sur le long terme, Jupiter conseille de bien centrer les stratégies. " Afin d'enregistrer un retour sur les investissements, les sites de commerce électronique doivent maximiser le retour de chaque client ". Dans ce nouvel environnement très en vue qu'est Internet, et où la concurrence est intense, gagner un client coûte bien plus cher que de le conserver ; le maintien de la clientèle est donc essentiel. Pour cela, il faut pouvoir garantir et maintenir les niveaux de services appropriés, dépenser plus pour la fidélisation que pour l'acquisition, et toujours se focaliser sur l'augmentation de la valeur pour le client.

*Nicole Vanderbilt - Vice-Présidente et Analyste principale  
Jupiter Communications - Mindshare Executive Research*

## Quelques chiffres clés

Utilisateurs uniques inscrits : 8,3 millions  
Hommes : 67 %  
Revenus moyens par ménage : US\$80.700  
Résident aux Etats-Unis : 90 %  
Résident hors de la région de New York : 83 %  
2,7 millions de visiteurs uniques (Juillet 1999)  
93 millions de pages vues (Juillet 1999)  
Les utilisateurs ont passé en moyenne 27,4 minutes par mois sur le site (juillet 1999)  
Nombre moyen de pages vues par mois : 18,7  
Nombre de jours d'accès au site par mois : 6,1  
Comparaison des rédactions : 1000 employés au journal papier, 45 pour le journal électronique  
Seul site majeur avec inscription requise à 100 %  
(Identification de l'utilisateur par cookie et mot de passe)

## Rédaction

Bernard Gwertsman, le rédacteur en chef de nytimes.com, est un ancien de la rédaction du journal imprimé, pour lequel il a assuré les fonctions de correspondant diplomatique et à l'étranger. Il est très fier du positionnement agressif du N.Y. Times qui offre des actualités 24 h sur 24, ce qui fait de cette rédaction l'un des plus gros sites d'information dans le monde. " Ce site offre des articles de dernière minute écrits par les journalistes de notre journal papier, et pas seulement des dépêches comme le font de nombreux autres sites ", dit-il. Puis, donnant comme exemple les manifestations de rue en Iran qui se produisaient le jour de notre visite, il précise : " Ceci sera posté en ligne avant d'être inclus dans le journal imprimé. "

L'édition sur papier est placée sur le Web vers minuit, à la fermeture. Avant cela, le site est actualisé tout au long de la journée avec des articles de la rédaction et des dépêches. Le journal électronique ne dispose pas de ses propres reporters, mais fait appel au personnel important du journal imprimé.

Le New York Times est le quotidien américain de qualité, par excellence. Il présente la rare particularité d'avoir un lectorat aux trois niveaux suivants : local, régional et national. Par conséquent, le contenu de son site Web est imposant. Selon Gwertsman, l'avantage du Web c'est qu'il n'y a pas de limites d'espace. D'un autre côté, les gens passent moins de temps à lire le journal sur un écran que sur papier. Ce qui amène à poser la question suivante : est-ce vraiment nécessaire ? Oui, affirme-t-il, " parce que les gens veulent avoir tous les éléments de base sur le sujet : archives, cartes, applications multimédia, supports audio etc., surtout venant du N.Y. Times ".

Le journal électronique a ainsi développé des sections très dynamiques, telle que la section Livres, qui va beaucoup plus en profondeur que la section Livres du journal papier du dimanche. La rétrospective Hemingway présente en ce moment toutes les critiques et tous les articles qui ont pu être écrits, par et sur l'écrivain, dans le N.Y. Times. Ceci peut très bien servir d'outil marketing à des partenaires tels que Barnes & Noble, avec des liens à leur site et l'achat automatique de livres.

Gwertsman admet qu'au début il avait eu quelques réserves sur le partenariat avec Barnes & Noble et les autres partenariats de ce type, mais il est maintenant d'avis que tant que ces partenariats sont clairement identifiés comme publicitaires, il n'y a pas de conflit d'intérêts. Cependant, quand on lui demande si ce partenariat est très lucratif, il reconnaît que relativement peu de livres sont vendus par ces pages, mais au moins cela peut être mesuré.

Parlant comme quelqu'un qui n'est pas un nouveau venu, Gwertsman se plaint que, jusque dans les années 70, les journaux contrôlaient les actualités de dernière minute. Avec la disparition des journaux du soir, ce pouvoir a été perdu au profit des informations télévisées. " Toutefois, le Net remet tout cela en question, et c'est l'occasion de se remettre à niveau ". Selon lui, l'un des aspects les plus intéressants d'Internet, c'est la vitesse à laquelle les choses bougent et comment cela change la vie des gens. Il a toujours, accrochée à un mur de son bureau, une photographie des frères Wright, pionniers de l'aviation, il n'y a pas si longtemps que ça. Cependant, il admet que la technologie d'Internet en est encore à ses premiers balbutiements et que " se connecter en ligne est encore trop compliqué et que beaucoup de gens ne veulent pas s'embêter avec cela - il est toujours plus simple de mettre la télé ".

Et qu'en est-il des bénéfices ? " Notre objectif est d'atteindre le seuil de rentabilité d'ici à la fin de l'année, et bien sûr le but final est de réaliser des bénéfices ". L'augmentation du nombre des utilisateurs entraînera une forte croissance : " Quand nous atteindrons le million d'utilisateurs par jour, nous aurons égalé le nombre de lecteurs du journal papier. "

## Le marketing

Le New York Times est le seul journal qui demande de s'inscrire pour avoir accès aux pages autres que la page d'accueil, tout en restant gratuit. Les données à saisir sont l'adresse e-mail, l'âge, le sexe, le revenu, le code postal. Les informations fournies pour l'inscription peuvent être utilisées pour personnaliser les publicités et le contenu du journal, et ainsi promouvoir le commerce électronique et les ventes de publicité.

Pour preuve de la résistance au contenu payant, l'an dernier, quand le nytimes.com a cessé de faire payer l'accès aux utilisateurs internationaux, ce lectorat a littéralement décollé, passant de 3,500 inscrits étrangers à plus d'un million en moins d'un an. Le journal en ligne vend également des abonnements au journal papier et aux mots croisés.

En réponse à la question concernant la cannibalisation du produit imprimé, Susan Hunt, Directrice du marketing dit que " la cannibalisation est en fait très limitée ". Le journal a enregistré très peu d'annulations ; il est vrai que lire en ligne n'est pas un passe-temps des plus agréables. Cette faible cannibalisation n'est pas juste une réaction viscérale ; elle a été également confirmée par des enquêtes. L'exactitude des informations fournies par les inscrits a été évaluée dans le cadre de plusieurs études et il s'est avéré que 85 % des informations étaient exactes. " Aucun renseignement vraiment personnel n'est requis, donc, les utilisateurs ne voient pas d'inconvénient à remplir le formulaire en ligne. "

D'autres journaux ont adopté des modèles différents, mais Hunt ne croit pas dans le modèle à abonnement (tel que celui du Wall Street Journal) qui, selon elle, tue le modèle à publicité. " Les annonceurs du N.Y. Times achètent un droit d'utilisation. Bien que le principe de l'inscription ait également tendance à ralentir la croissance, cela permet toutefois de cibler la publicité et de produire un CPM plus élevé ", dit-elle.

Le N.Y. Times ne loue pas ses bases de données (Hunt admet qu'on ne le leur a jamais demandé) mais celles-ci sont utilisées pour cibler la publicité. Par exemple, les pages Web qui seront vues par un ménage qui a saisi (dans le formulaire de renseignements personnels) un revenu supérieur à 500.000 dollars, proposeront des produits et des services haut de gamme.

Le taux de clients qui passent à la concurrence est élevé ; il s'agit par exemple, de ceux qui visitent le site à la recherche de quelque chose de précis et ne reviennent pas régulièrement. Les visiteurs occasionnels constituent la plus grosse base de notre clientèle en ligne. Les sections les plus fréquentées par le public américain sont la page d'accueil, les dépêches de l'AP, les actualités nationales et internationales, les sections affaires et technologie. La section la plus prisée des utilisateurs internationaux est les archives.

L'entreprise encaisse 2,50 dollars pour l'accès à ses archives des douze derniers mois. C'est une source de mécontentement chez les clients qui sont réticents à payer ce qu'ils trouvent être un prix élevé. Par ailleurs, le N.Y. Times a conclu un accord avec Lexis/Nexis qui vend les archives de un an et plus.

### **Les sources de rentrées de revenus les plus importantes du site sont :**

- **La publicité (90 %)** : CPM de 40 dollars + augmentation par cible, ou au pourcentage des marchandises vendues (par exemple, le partenariat avec Barnes & Noble). La publicité est vendue en équipe, avec des appels effectués par le personnel des ventes du Web et du journal papier. La segmentation des annonceurs du N.Y. Times reflète les différents types d'activités commerciales que l'on trouve en ligne : ordinateurs, automobile, services financiers, voyages, médias.
- **Les archives**
- **Les mots croisés** (avec, aussi surprenant que cela puisse paraître, 60 000 abonnements à 10 dollars pour l'année)

La technologie est un " défi " majeur. Chaque semaine, plus de 40 000 e-mails sont traités par notre service d'assistance à la clientèle. " Par exemple, si notre service de traitement des paiements par carte de crédit vient à ne pas fonctionner, même si ce n'est pas imputable au site, on nous le reproche ", dit Hunt. Insistant sur l'importance du technique, elle ajoute : " Nous ne pourrions pas fournir des capacités de commerce électronique si cela ne fonctionnait pas au niveau voulu. Nous perdrons des affaires, nos clients et notre crédibilité ".

### **Les guides des villes**

Il y a un an, le N.Y. Times a également lancé un site de la ville, intitulé New York Today, en tant que service à valeur ajoutée pour ses annonceurs et ses lecteurs. Catherine Levene, Directrice des ventes, dit que cette rubrique enregistre de quatre à cinq millions de pages vues par mois.

Le contenu du site est tiré des sections du journal autres que les actualités, telles que les arts et spectacles, les petites annonces, etc. La stratégie actuelle est de se concentrer sur les groupes de communautés ; c'est en quelque sorte un type de marketing viral. Le modèle à revenus comprend les bannières CPM et le pourcentage des ventes des annonceurs sur un marché axé sur les transactions. Il conçoit également des microsites pour les détaillants et les restaurateurs locaux : " Le lancement d'un site Web représente un gros investissement pour les petits détaillants, qui préfèrent sous-traiter cela ", indique Levene, " avant de trouver nécessaire de faire de la publicité sur notre site. " Elle admet cependant que cette activité est en baisse et n'est plus perçue comme une principale source de revenus.

Les groupes et communautés, mots à la mode dans les cercles Internet, constituent une partie très importante du développement futur du site. " A l'heure actuelle, cet espace est offert principalement à des organisations à but non lucratif, pour cause de limitation technique ; il n'est pas encore complètement commercialisé, mais ce sera un segment clé. "

Levene reconnaît que les modèles ne cessent de changer et qu'il faut toujours s'adapter au thème du moment : " Il y a des choses que nous faisons payer au moment de leur lancement et qui, maintenant, sont offertes gratuitement ". La mission commerciale du N.Y. Times est de " fournir un environnement de qualité ". Le journal préférerait " sous-traiter " certaines de ses lignes d'activités non essentielles afin de se concentrer sur " la fidélisation " (les visites répétées et loyales) et un CPM élevé. Cependant, Levene admet procéder par tâtonnements : l'on parle beaucoup de personnalisation sur le Web, mais le dernier truc à la mode - le calendrier personnalisé - n'a pas eu le succès escompté.

## **Les ventes**

En ce qui concerne le segment des petites annonces, le N.Y. Times est un partenaire fondateur de Classified Ventures et CareerPath. " Vous pouvez voir le marché des petites annonces de plusieurs façons : soit comme le placement de petites annonces dans un journal papier, soit la possibilité offerte à des annonceurs de poster les annonces en ligne, ou encore l'offre d'un vrai service à valeur ajoutée ", dit Christine Cook, PDG de Electronic Media. Pratiquement tous ceux qui achètent des petites annonces sur papier en achètent aussi dans l'édition électronique, cette deuxième option offrant des avantages évidents, tels que des liens à d'autres sites, une réponse directe par courrier électronique et des applications multimédia.

Toujours pas de cannibalisation en vue dans le marché des petites annonces. " De manière générale, la croissance est très forte dans le secteur des petites annonces, particulièrement au vu de la vigueur de l'économie et du marché de l'emploi. Le journal papier tient bon, du moins pour le moment ", explique Cook.

En ce qui concerne les annonces commerciales, le N.Y. Times avait commencé par employer des agences interactives pour vendre son espace, en utilisant les informations sur les clients prospectifs fournies par le service ventes du journal papier. Quand le volume de ces activités est devenu important, le journal s'est mis à vendre en interne et à tout réaligner par catégorie. Cook a constaté que les budgets publicitaires pour le Web ont grossi indépendamment du journal papier, et le journal prospecte souvent des clients potentiels en collaboration avec le personnel des ventes de l'édition papier et de l'édition électronique.

Cook reconnaît que de nombreux détaillants demandent un modèle " coût par clic ". C'est un modèle que le N.Y. Times n'est évidemment pas très disposé à leur offrir,

car il ne peut être tenu responsable de la création publicitaire. La réponse est donc de se concentrer sur " l'environnement de qualité ", de recueillir les informations permettant de bien cibler les audiences pour les annonceurs, et donc d'éviter le gaspillage. Ce site offre diverses catégories de ciblage, suivant la région géographique, les revenus et le sexe, etc. De plus, grâce à sa version personnalisée et exclusive du logiciel Open AdStream de Real Media, le journal dispose de chiffres précis sur les habitudes des utilisateurs, tels que l'heure du jour, les accès aux sites par clic sur bandeaux publicitaires (click-through), etc., ce qui permet d'affiner la proposition de ventes de publicité.

" Nous sommes disposés à baisser le CPM à condition d'obtenir un pourcentage sur les ventes ", dit Cook. " Cependant je pense vraiment que nos stocks ont plus de valeur que cela et je ne suis pas convaincue par le pourcentage des résultats des ventes." Le site préférerait donc éviter les modèles basés sur les revenus pour se concentrer sur le CPM, ayant pu constater que non seulement les modèles basés sur les revenus sont moins rentables, mais qu'ils prennent aussi beaucoup plus de temps. " Nous évaluerons l'importance de l'achat et s'il n'y a pas de CPM, alors peut-être vaut-il mieux que nous n'ayons pas à dépendre de quelqu'un d'autre pour que le travail soit bien fait ", dit-elle.

" La stratégie d'ensemble du N.Y Times consiste à présenter la publicité qu'il faut à la bonne personne, au moment opportun et dans un environnement de haute qualité. "

Cook a parlé également des services annexes offerts à leurs annonceurs, tels que les solutions Online Advertising Kit (Kit de publicité en ligne) et Smart Advertising (Publicité intelligente ) - qui peuvent être téléchargées depuis le site Web - dans le cadre du long processus d'éducation qui est toujours nécessaire pour convaincre les clients de la valeur de la publicité en ligne.

## Quelques chiffres clés

20 millions de pages vues par mois, contre 6,5 millions l'an dernier

Troisième plus gros site de New York

Partenaire électronique du Star Ledger (diffusion de 420 000), Times of Trenton(50 000), Jersey Journal (610 000), tous appartenant à Advance Publications

Hommes 60 %, Femmes 40 %

La tranche d'âge des 25 - 44 ans représente 50 % de l'audience

88 % accèdent au site depuis leur domicile, contre 41 % au travail

Le New Jersey est l'Etat le plus densément peuplé des Etats-Unis et, jusqu'à maintenant, n'avait pas de médias à l'échelle de l'Etat

C'est également l'Etat qui fait le plus gros usage d'Internet, après l'Alaska

New Jersey Online se trouve à Jersey City, à environ une demi-heure de voiture de New York City. Le site web est dirigé indépendamment des journaux imprimés, compte 30 employés (10 à la rédaction, 10 aux ventes de publicité, 5 au marketing, 5 à la conception). Le site a la chance d'être situé dans le même bâtiment que le personnel technique de la société-mère Advance, ce qui offre des synergies tout en permettant de réaliser des économies.

Peter Levitan, l'éditeur du site, dit que la meilleure décision qu'ils aient pu prendre a été de choisir de s'appeler njo.com, et non pas de reprendre le nom des publications individuelles. " Ceci nous permet d'avoir un contenu moins plat et plus créatif ... nous ne serions pas aussi bons si nous avions gardé la marque. Advance a vraiment décidé de nous établir comme une entreprise distincte. "

L'édition en ligne, ce n'est pas uniquement des actualités ou le prolongement du contenu imprimé. " Nous pouvons nous présenter comme une marque Internet... Pas qu'une partie à valeur ajoutée du journal papier mais une structure complètement distincte. " Ceci s'est avéré être une très bonne décision, vu la popularité du site. C'est vraiment un nom connu dans l'Etat, ce qui n'est pas le cas de chaque journal. Par ailleurs, NJO couvre l'état entier, beaucoup plus que les journaux locaux, et donc son nom tout comme son contenu doivent refléter cela.

Une autre particularité locale est que " 95% de l'audience du New Jersey est très fidèle à ses racines. Les revenus sont fournis en grande partie par les commerçants

locaux, et non pas par des géants du type Amazon.com, mais par des petits commerces ", et c'est la base de la principale stratégie de NJO.

## **La section MarketPlace**

Les revenus du site sont fortement centrés sur la section MarketPlace, qui inclut :

### **Des guides pour les achats**

Il s'agit d'annuaires de bases de données payants, très semblables aux pages jaunes, mais présentant un contenu plus fourni, une fonction de recherche et des liens à des boutiques et des magasins en ligne.

### **Centre d'épargne du NJO**

Une section où sont proposés des bons de réduction. Cette section a été créée suite à une enquête d'audience dans laquelle 86 % des personnes interrogées ont déclaré que si cela pouvait leur faire économiser de l'argent, elles se connecteraient tous les jours ou une fois par semaine. Le site dirige le centre en partenariat avec des sociétés de coupons.

### **Commerce électronique**

Les catalogues en ligne, " dont nous ne cessons de faire la promotion auprès des utilisateurs afin de les conduire au site ".

Toutes les petites annonces des trois journaux papier apparaissent dans le NJO. Le site offre également deux types d'affichage et de taille - bannières et pavés - ainsi que des possibilités de parrainage en exclusivité. Les pavés de la section Automobile ont beaucoup de succès, viennent ensuite les sections Affaires et Santé. Afin de préserver la concurrence entre annonceurs, le site a adopté comme règle de ne pas accepter d'annonceurs du même secteur d'activités que le contenu. Par exemple, une compagnie d'assurances parraine la section Automobile et non pas un concessionnaire d'une marque de voitures donnée, ce qui chasserait les autres concessionnaires.

## **La rédaction**

Le site poste automatiquement en ligne les actualités des journaux papier, et il utilise son personnel de rédaction uniquement pour l'édition électronique. Ceci a conduit à une couverture réciproque avec les journaux papier, en particulier pour ce qui concerne les sports locaux, que le site web couvre en profondeur. " Pendant longtemps, les journaux papier ont été considérés comme les véritables médias traditionnels alors que nous nous sommes vus comme les nouveaux riches ", dit Sara Glines, la Rédactrice en chef.

70 à 80% du contenu du site porte sur les actualités ; les rédacteurs invitent les utilisateurs à contribuer au contenu, par leur courrier ou par des essais personnels. Ceux-ci sont ensuite postés en tant qu'actualités. A cela s'ajoutent les forums, " si outrageusement populaires ", en particulier le forum d'un autre enfant du pays, Bruce Springsteen. Le site contrôle ces forums mais de façon relativement " libérale ". Il est précisé qu'il ne peut être tenu pour responsable des déclarations faites par les utilisateurs - pour le moment.

## **Les groupes et communautés**

NJO est célèbre pour ses sections novatrices et fortement appréciées destinées aux groupes et communautés, ce qui lui a valu de gagner l'Edgie des nouveaux médias de la NAA, récompensant le meilleur site pour les communautés. " Nous faisons bien plus que du remplissage en ligne pour faire de l'argent, nous nous positionnons comme faisant partie intégrante de la communauté locale ", dit Levitan. " Quelque part, il y a une communauté de fans de Sinatra ou des passionnés de jardinage. Je veux qu'ils se sentent les bienvenus sur notre site où ils pourront rencontrer d'autres membres de leur communauté. "

En effet, les sites des communautés vont de la classe du cours élémentaire de Mme Smith à un groupe de personnes malades du cancer. Le NJO contient un total de 4 000 sites de groupes et communautés, ce qui représente plus de 200.000 consultations de pages par mois. Comment cela se passe-t-il ? Les candidats doivent s'inscrire pour demander un site avec un thème précis, qui doit être approuvé par des représentants du NJO avant d'apparaître en ligne. Ensuite, ils reçoivent leur propre URL à l'intérieur du site général, ils peuvent télécharger leurs propres photographies ou logos, faire des mises à jour avec protection par mot de passe et recevoir des liens pour courrier électronique, etc.

L'objectif de la section Communautés n'est pas de rapporter de l'argent parce que toute cette expérience est gratuite pour les utilisateurs. " Le premier but est de motiver les personnes à construire un site, le deuxième objectif est de leur faire établir un maillage de réseaux par l'intermédiaire de notre site ", explique Levitan. Suite à l'opposition de nombreux utilisateurs, il n'est pas possible de vendre de la publicité sur ces sites, à l'exception de " pubs maison " ou d'un parrainage général pour toute la section.

L'inscription n'est requise que si un utilisateur souhaite participer à un concours, construire un site de communauté, discuter dans un forum en ligne ou faire une recherche. NJO pense que la politique d'inscription obligatoire pratiquée par le New York Times a pour effet de freiner le développement du site.

" Nous pourrions faire des bénéfices si nous le souhaitions, mais nous préférons réinvestir tous nos revenus dans le site, pour le moment ", dit Levitan.

## **Le développement des affaires**

Les pages les plus populaires du site sont : Forums, Classifieds (petites annonces), Sports, News, Community et Streaming Radio (radio en continu). Le Web a apporté une innovation fascinante : la Zoom Cam. C'est un type de caméra numérique qui est placée dans un lieu public et peut être visionnée 24h sur 24. NJO dit que cette caméra fait beaucoup parler d'elle dans les médias, son utilisation est très bon marché et cela a beaucoup de succès. Il y en a actuellement deux qui fonctionnent ici : une à la plage et la deuxième dans un petit restaurant du coin. " L'on voit souvent des personnes qui ont convenu d'un rendez-vous à une heure précise avec un parent, qui se trouve par exemple à l'autre bout du monde, et qui se pointent devant l'objectif avec un message personnel inscrit sur un morceau de carton ", dit Glines.

Levitan est tout aussi fonceur sur les deux autres projets qui lui tiennent à cœur : les enchères et les bons de réduction. Il prévoit qu'une ou deux marques d'enchères nationales vont émerger, mais il avance que ce ne sera jamais rentable ni pratique pour quelqu'un du New Jersey de chercher à acheter un piano et de le faire expédier depuis Los Angeles. " Par conséquent, cela laisse énormément de possibilités au niveau local. "

Sur le sujet des bons de réduction, NJO proposera un système de bons similaires à celui qu'offre valpak.com, dans les six mois à venir. Voici comment cela fonctionne : les utilisateurs cherchent un produit ou un magasin dans leur localité, et ils peuvent imprimer un bon de réduction avant d'aller faire leurs courses. Afin de motiver la participation des commerces locaux, NJO offre ce service gratuitement aux commerçants pour l'instant, mais il sera bientôt payant, pour un prix fixe sur la base d'un contrat annuel pour 1000 annonceurs, représentant un volume de 4 000 bons de réduction. Ces annonceurs pourront également contrôler leur stock de bons de réduction, par des mises à jour protégées par mot de passe. Levitan dit que ces coupons permettent un très bon usage des budgets alloués au marketing, et peuvent même être vus comme du contenu.

Levitan mentionne également les différences culturelles qui existent entre Européens et Américains, et qui sont reflétées dans leurs habitudes d'achat. Lors de séjours assez longs en Allemagne et au Royaume-Uni, il a été très surpris de voir combien les heures d'ouverture des commerces étaient réglementées : " Les consommateurs doivent faire des pieds et des mains pour trouver le temps d'acheter des produits de première nécessité ", et d'ajouter " si les magasins pouvaient ouvrir en dehors de ces heures fixes, ils feraient fortune ". Sa philosophie est " de changer ou de fermer boutique " et il conclut en disant que " si on pouvait dormir pendant dix ans et se réveiller ensuite, tout nous paraîtrait bien différent ".

*Peter Levitan – Editeur*

*Sara Glines – Rédactrice en chef*

## Quelques chiffres clés

- En moyenne 70 millions de pages vues par mois
- Environ 2 millions de visiteurs uniques par mois (Media Metrix)  
(Avant le scandale Clinton, ce chiffre était de 800 000 par jour)
- Régulièrement classé dans les premiers sites d'actualités du pays  
(Media Metrix)
- La plus forte pénétration du marché local de tous les sites Web locaux
- Des dizaines de milliers de pages
- La page d'accueil et le résumé de l'actualité sont mis à jour régulièrement pendant la journée
- Le service de rédaction compte 50 employés à plein temps
- Accès sans demande d'inscription
- Site financé par les annonceurs

Washingtonpost.com est un service de Washington Post Newsweek Interactive (WPNI), la filiale nouveaux médias et édition électronique de la Washington Post Company. Le chiffre d'affaires de WPNI est estimé à 17 millions de dollars pour 1999. La Washington Post Company a déclaré des bénéfices d'exploitation de plus de 2,1 milliards de dollars en 1998.

Washingtonpost.com est un autre site Web qui ne partage pas les bureaux du journal papier ; au lieu de cela, il a choisi de s'installer dans une banlieue high-tech de Washington DC. Le nombre d'employés est de 60 environ, dont la moitié travaille aux actualités et le reste est réparti entre les différents services : arts et spectacles, photographie, techniques, conception et production.

## La rédaction

Jody Brannon, la rédactrice en chef, admet être agréablement surprise de voir que la plus grande partie de l'audience en ligne est restée fidèle au site, après les records de fréquentation enregistrés à l'époque du " scandale Monica Lewinsky ". Le Washington Post était l'un des journaux qui a le plus couvert cette histoire et a eu plusieurs exclusivités très suivies, ce qui a fait grimper le tirage. Cependant, elle explique que 99,9 % du contenu des actualités proviennent du journal papier, bien que " nous essayions chaque jour de trouver différentes façons d'adapter les nou-

velles pour le Web ". Par exemple, le journal utilise souvent des archives pour fournir des références chronologiques aux actualités. Il est intéressant de constater que loin de réduire le lectorat du journal papier, l'édition pour Internet a contribué à son accroissement.

Pour un journal de cette taille et avec une telle influence, il n'y a qu'un seul reporter pour le Web, qui voyage constamment avec son ordinateur portable, son téléphone mobile, un appareil photo numérique, standard et à 360°, et un magnétophone. Le site poste les dernières nouvelles des journalistes du journal imprimé, qui doivent remettre leurs articles avant midi pour la mise à jour sur le Web. Afin d'arriver à cela, Brannon dit qu'il a fallu résoudre un certain nombre de problèmes avec les syndicats et de conflits sociaux. Maintenant, Brannon cherche à obtenir des mises à jour du personnel de l'International Herald Tribune, qui appartient en partie à la même société.

Le site n'hésite pas à acheter du contenu à l'extérieur, si cela est rentable et constitue une source de recettes additionnelles. La nouvelle section Santé en est un bon exemple, avec une présence plus soutenue des sponsors et une approche mi-commercial / mi-contenu. Comme de nombreux autres sites Web, washingtonpost.com va agrandir la taille de ses écrans, ce qui va accroître l'espace disponible pour les promotions de sponsors et permettre de donner des informations plus complètes sur les annonceurs. Un positionnement " plus en vue " de la section Style constituera également une source supplémentaire de parrainages et de recettes publicitaires. " Nous avons également la capacité d'adapter notre contenu et notre publicité en fonction de l'heure de la journée ; nous offrons des recommandations sur les restaurants pour les personnes qui se connectent à Internet sur le coup de midi. "

" Les principaux problèmes qu'il nous a fallu surmonter ", dit Brannon, " sont, en gros, les mêmes que pour les autres sites : le recrutement du personnel, le besoin d'éduquer et former les personnes en permanence, l'amélioration de la conception et de la navigation, l'augmentation de l'interactivité et la réduction des temps de téléchargement ". Afin de rendre l'expérience plus interactive, elle cite les nombreuses discussions en ligne que washingtonpost.com organise avec des personnalités, ainsi qu'une rubrique critique de film animée par les lecteurs à l'occasion de la sortie de la Guerre des Etoiles.

## **Les petites annonces**

" La définition de ce que vous faites doit changer ", dit Tim Ruder, Directeur des petites annonces en ligne, faisant allusion à un déjeuner du personnel organisé par Don Graham, l'Editeur du Washington Post. Quand on a demandé à Graham pourquoi la Washington Post Company investissait autant " en ligne " sans espoir de bénéfices immédiats, celui-ci a répondu, " les petites annonces, les petites annonces, les petites annonces ".

Les petites annonces sont vues comme le premier segment de recettes menacé par le support en ligne, et le Washington Post veut rester le maître du jeu. La société est l'un des fondateurs de Classified Ventures, une société de regroupement de petites annonces à l'échelle nationale.

" Nous transmettons un certain pouvoir au consommateur mais nous voulons également accroître les capacités de nos annonceurs ", dit Ruder. Il donne l'exemple de la section de l'automobile pour laquelle une interface de navigation permettant de fournir plus d'informations commerciales aux concessionnaires, plutôt que de se contenter de télécopier des informations comme le font les autres services, est en cours de développement. Les petites annonces de l'immobilier sont également toutes postées sur le Web, mais il a fallu enrichir leur contenu bien au-delà de ce qui est requis pour le journal papier. " Nous offrons à nos annonceurs de nouveaux outils d'aide à la décision pour les aider à mieux gérer leurs activités. "

Vu le succès des petites annonces, certains sites immobiliers, à l'échelle nationale, font maintenant payer leur contenu commercial aux journaux. Ruder dit que cela n'a pas vraiment affecté le Washington Post qui se focalise plus sur les petites annonces locales, mais il ajoute : " Je ne verrais aucun inconvénient à payer pour cela si cela réduisait les coûts de recherche des informations. "

Le site emploie huit personnes chargées de la vente de petites annonces sur Internet uniquement, en plus des 22 personnes qui travaillent pour les petites annonces sur papier et qui vendent également des forfaits en ligne. Actuellement, les petites annonces sont automatiquement envoyées en ligne depuis le support papier, mais Ruder dit que cela va probablement changer et que prochainement, les annonces seront payantes, à commencer par l'immobilier ou l'emploi.

## **Le commerce**

Ce site a également une section MarketPlace importante, ce qui permet le développement de produits qui n'existaient pas auparavant, avec l'édition papier. " Le journal papier n'attirait pas les petits commerçants locaux ", raconte Carl Wartzack, Directeur des Services du commerce électronique. " Grâce au type de micro facturation que nous effectuons sur le site, nous sommes en mesure de pénétrer ce marché. "

La section des Pages Jaunes présente 226 000 entreprises et commerces, dont 2 000 qui ont acheté des espaces publicitaires sur le site Web. Cette section a été lancée en saisissant toutes les informations et données de contact des commerces locaux, et en les revendant plus cher à des services supérieurs et des sites améliorés. Les marchands peuvent payer pour des mises à jour trimestrielles ou placer des bannières promotionnelles sur le site.

Le site reçoit également une part des recettes sur les ventes qui s'y réalisent, même si cela ne représente pas grand chose pour l'instant. La section Livres, par exemple, fournit des liens à des librairies en ligne et le Washington Post reçoit une commission de 4 à 12 % sur les ventes, mais seulement quand celles-ci proviennent directement de son site. " On ne bâtit pas une entreprise sur le pourcentage d'un pourcentage ", dit Wartzack, " mais ce que vous établissez c'est la fidélité, et l'on peut commencer à partir de là. "

Cependant, jusqu'à présent, tout le monde admet que ce sont les sponsors et la publicité des bannières qui rapportent le plus. Il faudrait générer un volume beaucoup plus important pour dégager des bénéfices " d'une petite part d'une petite part. "

L'entreprise a été assez réticente pour ce qui est de l'offre de tarifs publicitaires basés sur le click-through, même si ces tarifs étaient 10 % plus élevés pour la section MarketPlace. Aujourd'hui, la facturation se fait principalement sur la base d'un prix fixe ou du CPM, et le journal préfère se concentrer sur les informations qu'il reçoit de ses visiteurs (tout comme le New York Times), afin d'obtenir un bon ciblage et de maintenir un CPM raisonnable.

Le Post a établi des partenariats avec diverses sociétés sur Internet, telles que CitySearch pour le guide de la ville, AOL pour des activités liées au cinéma et Inktomi pour des achats comparatifs dans la section MarketPlace. En termes de concurrence potentielle sur Internet, " nous craignons beaucoup plus la start-up lancée par deux copains depuis leur garage que des sociétés de médias bien établies ", dit Ruder.

## **Les promotions**

Erin O'Shea, Directrice de la Communication, dispose d'un budget relativement important pour le marketing et les promotions, à savoir 5 millions de dollars et une équipe de 7 employés. Ils ont également la chance d'appartenir à un groupe médiatique important, qui comprend Newsweek et l'International Herald Tribune, avec lesquels ils effectuent des promotions croisées dans les éditions papier et électroniques. Ils disposent également d'un outil unique pour établir leur présence localement : l'" InternetMobile ", très facilement repérable, qui circule dans la ville et s'est avérée être très efficace pour le rappel et la mémorisation de la marque du site Web.

*Jody Brannon – Rédactrice en chef du journal électronique*

*Tim Ruder – Directeur des Petites Annonces en ligne*

*Carl Wartzack – Responsable des Services de commerce électronique*

*Erin O'Shea Starzynski - Directrice de la Communication - USA Today*

# USA TODAY

## Quelques chiffres clés

Plus de 100 millions de hits par jour	
Un million d'utilisateurs par jour	
Huit millions de pages vues quotidiennement	
Hommes : 64 %	Femmes : 36 %
Age moyen : 40 ans	
Sur Internet quotidiennement	44 %
En ligne depuis 2 ans et plus	55 %
En ligne pour les actualités	94 %
Ont fait du " shopping " en ligne ces 6 derniers mois	83 %
Ont fait des achats en ligne ces 6 derniers mois	55 %

USA Today a lancé une version numérique des actualités en Décembre 94, avec comme mission de " fournir des actualités personnalisées pour l'ère numérique ". Le premier objectif était de faire évoluer la marque, tandis que le second - pas très loin derrière - était de gagner de l'argent. Il s'avère aujourd'hui que c'est le premier site d'un journal qui soit rentable aux Etats-Unis. Initialement, l'accès au site se faisait par abonnement, mais le site a rapidement constaté que les utilisateurs étaient, en grande majorité, réticents à payer pour des informations, une tendance qui persiste et est même plus forte aujourd'hui.

En avril 95, USAToday.com est lancé sur le Web et, neuf mois plus tard, il atteint une audience de 100 000 utilisateurs en ligne. C'est à ce moment-là que le site adopte le modèle de recettes par la publicité, abandonnant les abonnements payants.

Aujourd'hui, USAtoday.com est le plus gros journal électronique des Etats-Unis, avec plus 100 millions de hits par jour, un million d'utilisateurs par jour, et huit millions de pages consultées quotidiennement. C'est une édition qui contient 200 000 pages d'actualités et qui est dotée d'un effectif enviable de 135 personnes, dont 60 % à la rédaction et le reste réparti dans les services suivants : ventes publicitaires, développement commercial, marketing et technologie.

## **Vendre les actualités**

Le journal électronique est fier de sa base étendue d'utilisateurs, et il se compare plus volontiers à des sites de télévision, tels que MSNBC, CNN ou ABC, qu'à ceux des journaux papier traditionnels. Ce journal a toujours mis l'accent sur l'image de marque de ses actualités et sur son " emballage " attrayant. De fait, USA Today a été le premier grand journal aux Etats-Unis à se lancer lui-même en tant que produit commercial, le premier qui a utilisé la couleur, présenté des articles plus courts et plus d'informations sportives. Le style coloré, rappelant la télévision, du produit imprimé marche à son avantage et passe très bien dans le produit électronique, avec la priorité donnée à l'exclusivité, la facilité d'utilisation, la navigation, et les applications multimédia.

Les rubriques du site Web les plus fréquentées sont : Nationline (actualités nationales), les sports, la finance, les actualités, la météo, la technologie, le base-ball, les opinions et les spectacles/loisirs. " Nos lecteurs ne viennent pas chez nous pour faire un gros festin, ils viennent manger un petit morceau (à la différence du lecteur type du New York Times) ", raconte Larry Sanders, vice-président et directeur général. Pour preuve, il rappelle que 70 % des lecteurs du résumé d'un article ne vont pas lire l'article entier.

Reflétant la bonne santé de l'économie américaine, la diffusion et les recettes publicitaires du site Web sont en hausse. La société annonce un chiffre d'affaires pour la période de janvier à juin 1999 qui est plus du double de celui de l'an dernier pour la même période. Et, chose rare, les résultats cumulés sur l'exercice en cours ont rapporté des bénéfices ; c'est le seul journal - que nous ayons visité dans le cadre de notre voyage-étude - qui puisse se vanter d'être parvenu à cela.

Cependant, et c'est révélateur, les ventes de publicité pour cette période ont enregistré une hausse de 82 %, tandis que les recettes publicitaires n'ont augmenté que de 53 %, ce qui témoigne d'une baisse du CPM due à un stock plus important d'espace publicitaire sur le Web.

## **Au-delà de la bannière publicitaire**

L'entreprise connaît bien le problème et a concentré sa stratégie publicitaire sur les ventes " au-delà de la bannière publicitaire ". Le commerce électronique et les parainages exclusifs sont ses armes principales pour la conquête des recettes. Lors du deuxième trimestre 1999, les activités du commerce électronique ont rapporté davantage que les recettes publicitaires, et ont presque quadruplé depuis la même période en 1988. USA Today se prépare également à vendre de la " colonne D ", la partie la plus à droite sur les écrans de grande taille des ordinateurs, ce qui fournira une surface supplémentaire précieuse pour les sponsors potentiels.

Les parrainages de commerce électronique sont rarement inférieurs un 1 million de dollars, ce qui implique des négociations et des contrats transactionnels sur le long terme. La société dégage entre 5 et 25 % de commission et a formé jusqu'ici 35 alliances. " Un seul parrainage exclusif est bien plus lucratif que de nombreux annonceurs individuels. Nous recevons leur contenu et ils tirent profit de notre trafic ", explique Jim Schulte, vice-président et rédacteur en chef. Les recettes sont de 60 à 80 % issues de l'espace publicitaire, et de 20 à 40 % de commissions.

Il est intéressant de noter que le journal papier ne propose pas de petites annonces, du fait de sa couverture nationale. L'édition électronique est, par conséquent, libre d'utiliser, soit les petites annonces des sites des autres journaux, soit les principaux sites nationaux spécialisés en la matière, tels que monster.com, sans avoir à s'inquiéter de la défense de ses recettes par les petites annonces. De manière générale, il n'est pas des plus optimistes concernant l'avenir des petites annonces dans les journaux : " Vous pouvez regrouper toutes les petites annonces que vous voulez, c'est chez monster.com que les gens vont ", dit Sanders. Cependant, la perspective est plus positive pour les marchés locaux, plus petits, qui ne sont pas très bien couverts par les sites nationaux.

## **Rédaction contre décisions commerciales**

L'entreprise n'a pas honte de proclamer que le flou de sa ligne éditoriale est une des clés de son succès. Des partenariats exclusifs avec des sociétés, telles que barnesandnoble.com et des services financiers peuvent sortir de ce que les journaux plus traditionnels appellent l'intégrité éditoriale. " Nous vendons des solutions à nos annonceurs et nous travaillons avec eux pour les aider à atteindre leurs objectifs ", affirme Sanders.

Dans le but d'augmenter sa diffusion, USA Today a également conclu des accords de distribution avec Hewlett-Packard, iVillage, women.com, Palm pilot, et d'autres encore. L'accord avec HP porte sur l'envoi automatique et gratuit de synthèses de l'actualité aux clients de HP disposant d'imprimantes avec une configuration spécifique ; le client doit d'abord s'inscrire, ce qui fournit des informations précieuses au journal qui peut ensuite les utiliser pour des publicités ciblées. " Les actualités sont désormais une marchandise, personne ne s'attend à ce qu'elles soient payantes, mais il faut trouver comment elles peuvent rapporter de l'argent. "

Des accords similaires ont été conclus pour envoyer des courriers électroniques offrant des conseils d'investissement personnalisés et Daily Briefing, un service de courrier électronique basé sur la technique du push et qui permet d'envoyer des informations générales aux utilisateurs inscrits. Le site utilise également Marketplace Weekly, un service hebdomadaire qui vise à offrir des promotions de commerce électronique avec la collaboration de marchands partenaires, pour développer sa base de données et s'infiltrer davantage sur le marché local.

Le site est contre le modèle par abonnement, pour la raison que cela réduit l'usage. Sanders explique qu'il y a " 200 autres sites qui offrent la même chose gratuitement et sans abonnement... les informations sont devenues une marchandise. " Pour obtenir des informations sur ses utilisateurs, le site fait également appel à la technique du push mentionnée plus haut, les sondages et les jeux concours, ainsi que les sections " Groupes et Communautés " qui renforcent la " fidélité ". Le conseil de Sanders aux petits journaux : " Concentrez-vous sur votre région... nous sommes trop national, vous connaissez vos lecteurs et leurs besoins, et vous êtes mieux équipés pour les servir. "

## Les défis futurs

Quels sont les nouveaux défis à relever dans un futur proche ? Tout d'abord, une hausse de la diffusion, avec le but de rivaliser avec le trafic quotidien d'un site du type Yahoo!, qui équivaut, actuellement, au trafic enregistré par USA Today en un mois. Le marketing et le positionnement de marque sont aussi des éléments clés : " Nous devons montrer à notre audience que nous ne sommes pas juste un journal électronique ", souligne Sanders. " Nous voulons être considérés comme le site des exclusivités, toujours d'actualité et à jour ". Schulte ajoute : " Qui aurait pu imaginer qu'un journal se retrouverait en compétition avec un moteur de recherche ? Et c'est ce qui se passe. "

Augmenter la largeur de bande est un autre objectif, " parce que les mots ne racontent qu'une partie de l'histoire ". A titre d'exemple, voici comment s'est répartie la consultation des deux millions de pages vues après le massacre de Littleton dans le Colorado :

Album photos - 952 000
Images interactives - 293 000
Vidéo et audio - 69 000
Tableau d'affichage électronique - 10 000
Texte - 652 000, cependant 123 000 seulement ont lu les articles en entier

USA Today a l'intention de s'associer à d'autres entreprises afin de réduire ses coûts dans ce domaine.

La technologie est aussi essentielle. Il faut constamment innover pour rester en tête. Autre question épineuse, le recrutement et le maintien des employés. Sanders et Schulte ont précisé que c'est l'une des causes principales de perte d'argent et de fuite de cerveaux. La plupart de leurs bons employés quittent le secteur des journaux pour aller travailler pour des start-ups d'Internet, avec des promesses de stock

options et des salaires bien supérieurs à ceux que le journal peut leur offrir. Ils ajoutent que pour retenir leurs employés, sans trop affecter le résultat net du journal, le journal fait tout pour être " gentil avec le personnel " et offrir un environnement de travail agréable.

*Larry Sanders – Vice-président et directeur général*

*Jim Schulte – Vice-président et rédacteur en chef*

## Quelques chiffres clés

Usage - nombre de pages consultées

Mai 1999 2.074.615

Juin 1999 1.847.862

Juillet 1999 2.348.704

Hommes 64 % , Femmes 36 %

Tranches d'âge

18 - 34 34 %

35 - 44 26 %

45 - 54 27 %

Diffusion du journal : 675 000 les jours de la semaine, 1 million le dimanche

700 journalistes

## La salle de rédaction à large bande

La Tribune Company est un conglomérat médiatique qui regroupe 17 stations de télévision, quatre stations de radio, quatre journaux, CLTV, l'équipe de base-ball des Chicago Cubs, 25 % du réseau de télévision Warner Brothers et une part, petite mais lucrative, de America Online. Et pas de syndicat.

Le Chicago Tribune, le septième plus gros journal du pays, a la chance d'appartenir à un groupe possédant des intérêts dans les journaux, la télé, le câble, la radio et Internet. C'est une puissance rare qui est antérieure à la réglementation fédérale limitant les acquisitions. Sur le marché d'aujourd'hui, le " darwinisme fait recette ", et la société recueille les fruits de sa diversité.

Howard Tyner, le rédacteur en chef du journal, explique : " Nous essayons de bâtir la salle de rédaction à large bande, par excellence. Nous voulons créer la salle de rédaction du futur, où chacun pense au-delà du support papier ". La présentation de la société a été centrée sur les avantages pour la rédaction de disposer d'une base aussi vaste, ce qui se traduit par un site Web, très attrayant et riche, aussi bien pour les utilisateurs que pour les annonceurs.

La visite du journal a été l'occasion d'admirer le studio de télévision, à la pointe de la technologie, où les journaux télévisés réguliers sont enregistrés, au milieu de la salle de rédaction du journal, encadrée, dans le fond, par le gros logo en laiton du Chicago Tribune, qu'on ne peut pas ne pas reconnaître, et par le bureau vitré de Tyner. Le " marquage " est très présent dans la salle de rédaction. Le système de contrôle " super high-tech " des caméras peut également être commandé à distance, comme par exemple, depuis une station affiliée dans une autre ville.

Les exemples de promotions croisées sont nombreux entre les différents médias, depuis les programmes de cuisine en passant par les informations météorologiques jusqu'aux reportages exclusifs. " Cependant, le journal doit rester fort, il ne peut pas être tirailé de tous les côtés ", dit Tyner. Pour cela, trois personnes du service Trafic ont pour responsabilité de contrôler les emplois du temps des reporters. Par exemple, un reporter qui arrive le matin sait où il sera affecté pendant la journée, que cela commence par la mise à jour du site Web ou l'enregistrement d'un entretien radiophonique. Cette gestion du temps est postée sur intranet - et, donc, chacun peut voir qui fait quoi. Ainsi, un journaliste de la télévision peut demander à un journaliste de l'édition papier d'aller faire un petit enregistrement vidéo.

## **L'accent sur la rédaction**

Les reporters ne sont payés plus que s'ils travaillent au-delà de leurs heures régulières, sinon, le travail en ligne est considéré simplement comme la version électronique de leur travail sur papier. " Ce modèle n'est viable que si les employés veulent bien le faire sans s'y sentir forcés. Vous pouvez ensuite récompenser ceux qui font preuve d'initiative ", explique Owen Youngman, Directeur des Médias interactifs. " C'est comme au bon vieux temps, quand le journal avait plusieurs éditions, sauf que maintenant les nouvelles sont postées en ligne avant d'être imprimées ". Cependant, la direction du journal affirme que le but n'est pas d'avoir des reporters spécialisés dans la télédiffusion - " ce serait ridicule ", assure Tyner. Les responsables ont été contents de voir que beaucoup d'employés de tous les âges avaient très envie de développer de nouvelles compétences. Et, bien sûr, le journal ne se débarrassera pas d'un bon reporter sous prétexte qu'il n'est pas bon côté diffusion.

Le groupe ne se limite pas à ses propres filiales, et son ouverture à forger des alliances - sur d'autres marchés - avec d'autres stations qui n'appartiennent pas à Tribune Co., est la preuve de cette mentalité qui consiste à vouloir voir un tableau général de la situation. Dans le même ordre d'idées, des partenariats avec d'autres stations de télévision ont été établis afin d'assurer une couverture aussi vaste et efficace que possible.

La force de la société c'est aussi de prendre régulièrement de vitesse la station affiliée du réseau, qui se contente de lire le journal le matin avant de choisir ses sujets. D'un autre côté, la station de télévision du groupe Tribune reçoit non seulement tout

en temps réel mais elle voit aussi les sujets de la veille, quand le journal ferme pour la mise à l'impression. En gros, " nous voulons que les personnes pensent - vous voulez de la substance, du contenu ? Eh bien, venez au Tribune " dit Youngman. " Nous sommes équipés pour travailler avec Internet et tout ce qui pourra se faire dans le futur. "

Le groupe a parfois procédé par tâtonnements. Il a essayé de développer l'audience pour les nouvelles des communautés, le soir à la maison. Mais il s'est rendu compte que les personnes visées n'étaient pas intéressées et ne se connectaient pas à Internet dans la soirée, pour lire ce type de contenu. De même, l'aspect multimédia a dû être accepté par toutes les filiales concernées, bien qu'elles appartiennent au même groupe. Tous les partenaires doivent voir d'eux-mêmes quels en sont les avantages et l'utilité.

L'entreprise a en effet une organisation unique et est très à la pointe. Cependant, " nous ne cherchons pas à rivaliser avec CNN ", précise Youngman, " nous voulons seulement être CNN pour Chicago ". Les actualités locales constituent donc un atout crucial : récemment, une exposition en plein air de statues de vaches, éparpillées dans toute la ville, a fait un véritable tabac sur le site Web, où cela a suscité beaucoup de commentaires de la part des lecteurs.

Tyner admet : " Nous étudions cette question de la bande large depuis le premier jour... Je préfère travailler pour une entreprise disposée à perdre pas mal d'argent plutôt que de travailler uniquement sur le journal papier. "

## **Les bonnes décisions commerciales**

L'entreprise a récemment établi une filiale distincte, spécialisée dans ses investissements interactifs. Certains analystes pensent qu'elle a peut-être été créée en tant que société distincte pour être cotée en bourse et profiter du " boom " des transactions boursières en ligne. Il faut convenir que des décisions judicieuses ont été prises, à commencer par une prise de participation, dès le début, dans AOL, à la création de cette entreprise qui connaît depuis une croissance explosive.

Pour ce qui est des autres recettes, les petites annonces sont une source de revenus clé, et c'est une activité qui est gérée conjointement par le personnel du journal papier et du journal électronique. En février 1995, le journal a lancé une section Emploi spécialisée dans le domaine du high-tech qui remporte beaucoup de succès et connaît une croissance remarquable compte tenu de la vigueur de l'économie américaine et du faible taux de chômage. Comme si cela ne suffisait pas, le journal cherche à pénétrer par tous les moyens sur le marché de l'emploi, y compris par les foires à l'emploi et autres services pour des chercheurs plus passifs.

Le Tribune pense que, tout compte fait, c'est la base de données la plus grosse qui va remporter la bataille. Pour cela, la société groupe ses publicités avec d'autres

entreprises de regroupement à l'échelon national. A peu près 43 % des petites annonces postées sur le site ne sont visibles qu'en ligne, le reste étant combiné avec le journal papier. Pour le moment, pas de perte de diffusion pour le journal papier, bien que la société pense que cela est inexorable.

Les annonceurs de l'immobilier ont montré quelque résistance, au début, à venir sur le site Web mais ils ont changé d'avis depuis. Et même s'ils ne rapportent pas beaucoup à l'édition électronique, l'entreprise estime qu'ils sont nécessaires pour la rentabilité du journal papier.

### **Les recettes en ligne sont réparties, essentiellement, dans les segments suivants :**

- **petites annonces** (avec un coût supplémentaire si elles viennent du journal papier, vente aux agences)
- **publicité commerciale**, pour les grands annonceurs nationaux, basée sur le CPM, ou bien, pour les clients locaux, basée principalement sur des prix fixes. " En fin de compte, les annonceurs locaux nous sont plus fidèles que les annonceurs à l'échelle nationale ", dit Youngman " donc nous veillons à ce qu'ils en aient plus pour leur argent. "
- **parrainage**, principalement par le biais de publicité axée sur l'image
- **transaction**
- **archives** (de la veille, vendue à \$1,95), y compris un projet de 17 millions de dollars se rapportant à la recherche généalogique
- **vente de gadgets sur le site web**, concernant l'équipe de base-ball des Chicago Clubs par exemple
- **commerce d'entreprise à entreprise** (business-to-business), par exemple l'établissement d'intranets, de catalogues, de menus
- **paiements de droits de distribution**, c'est le cas d'AOL
- **recettes d'activités de consulting**
- **projets d'abonnements de consommateurs** à des sections spécifiques

Youngman, qui se vante d'avoir été parmi les premiers à naviguer en ligne en 1983, reste optimiste pour ce qui est de l'avenir du journal. " Je me souviens quand la télévision est arrivée dans les foyers. Tout le monde disait que ce serait la mort des journaux ", dit-il. Aujourd'hui, la grande différence, selon lui, c'est le facteur temps : " Quand nous avons lancé la section Gastronomie dans notre journal papier, nous avions 14 mois devant nous ; sur Internet, il faut le faire en 14 jours ! "

*Owen Youngman - Directeur des médias interactifs du Tribune*

*Howard Tyner - Rédacteur en chef du journal papier, Vice-président*

*Tom Garritano - Programmation régionale du Tribune*

## CONFÉRENCE & EXPO "CONNECTIONS"

Cette année, le thème de la conférence Connections, la conférence annuelle sur l'édition électronique de la NAA, a été " *Papier et électronique – La puissance de l'en - semble* ". Ce rapport couvre les segments financiers de la conférence.

### **NAA – Le marché des journaux aux Etats-Unis et le commerce électronique**

Lors de sa présentation, Melinda Gipson, Directrice du développement commercial des nouveaux médias pour la NAA, a exhorté les responsables de journaux à ouvrir les yeux bien grands et à réagir, " Où voulez-vous faire vos achats aujourd'hui – Un appel à l'action pour le commerce électronique. "

Internet est en train de faire pencher la balance des pouvoirs dans le secteur du commerce de détail. " Les forfaits à valeur ajoutée ont un pouvoir supplémentaire car le Web sert de support de distribution directe au consommateur, et il n'est plus nécessaire d'utiliser le véhicule des journaux papier et électroniques. " Mme Gipson a rappelé la théorie de Jupiter qui avance que la plupart des acheteurs en ligne sont des consommateurs intéressés par la valeur. Ceci est illustré par les statistiques de la NAA qui indiquent que les grosses dépenses de publicité sur papier étaient en baisse au profit d'Internet. " Combien de temps reste-t-il avant que le mot "imprimé" ne disparaisse de l'expression "encart d'imprimé" ? " Cette tendance est très inquiétante, particulièrement pour les éditions du dimanche qui regorgent d'encarts publicitaires.

" La bonne nouvelle est que les clients qui vont sur Internet continuent de visiter plusieurs sites à la recherche de la bonne affaire ", explique Gipson. " Vous pourriez être l'un d'entre eux ".

Elle résume cet appel à l'action en quatre étapes :

#### **Première étape – Bien asseoir la marque**

Le commerce de détail en ligne dépend toujours d'une marque bien établie. Développez la vôtre et la leur par la même occasion. Les journaux qui sauront établir des relations plus étroites avec des segments ciblés de l'audience seront ceux qui dégageront le plus de bénéfices. Il va falloir des ressources importantes pour guider ce trafic jusqu'à votre centre commercial électronique.

#### **Deuxième étape – Service Clients**

Développez des actions et des programmes pour augmenter la fidélité des annon-

ceurs. Positionnez-vous en tant que partenaire commercial.

### **Troisième étape – Créer des guides d'achats**

Gipson cite la rubrique Best Buys (Les Bonnes Affaires) du site [usatoday.com](http://usatoday.com) comme un exemple de guide axé sur le partenariat. Les guides de ville bien conçus sont de véritables aimants pour attirer de bons partenaires. Développez des parraïnges.

### **Quatrième étape – Bâtir des magasins**

Offrez aux commerçants les ressources dont ils ont besoin pour leur commerce, cela peut être des logiciels et des services que vous pouvez offrir en gros.

Dans une économie où les détaillants se regroupent de plus en plus et se positionnent sur Internet, Gipson explique que les journaux sont bien placés pour aider les commerçants locaux en les informant de cette menace immédiate, et en les aidant à réagir avec des solutions de commerce électronique au niveau local. La personnalisation, le merchandising, l'offre de bons de réduction et le suivi du comportement des utilisateurs sont des services qui devraient être offerts par tous les sites de commerce électronique des journaux.

La stratégie à adopter semble être : " Si vous ne pouvez pas les battre, alliez-vous avec eux ". Gipson recommande aux journaux de poster leurs encarts préimprimés en ligne avant que la concurrence ne les précède afin de conserver ce marché. Elle les avertit également de se préparer pour le débat " la publicité et l'intégrité du contenu " qui deviendra de plus en plus flou.

### **Petites annonces et Ventes aux enchères**

Le débat sur les petites annonces a été animé par Kevin McCourt, Directeur de la Publicité pour l'immobilier et les petites annonces à la NAA. Les orateurs invités étaient : Tracy Joseph, Responsable du développement de produits de l'Orange County Register en Californie ; Tim Rudder, Directeur de MarketPlace en ligne au [washingtonpost.com](http://washingtonpost.com), qui inclut Career Post, un service de recrutement très prisé par l'industrie ; et Gracy Johnston, Directrice pour les nouveaux médias du site Web de Rutland Herald et Times Argus.

Johnston, dont la tenue vestimentaire était rehaussée par une des petites peluches (beanie babies) portées par les participants les plus courageux, a parlé en gros de son enthousiasme pour Internet. Il y a quelques années, son éditeur, comme de nombreux autres, était sceptique au sujet de cet " Internet ", et un groupe avait été constitué pour étudier la question. Le groupe d'étude a rédigé un rapport sur les perspectives d'avenir, qui a conduit à la création de [vermonttoday.com](http://vermonttoday.com), avec pour effectif une personne pendant un an et demi. Très rapidement, le site s'est associé à Infinet pour la gestion des questions techniques et a commencé à poster sur le Web

toutes les petites annonces de l'édition papier. Le nombre des visiteurs uniques a augmenté au rythme d'une centaine chaque semaine (à peu près le nombre de ses visites, raille Johnston), pour atteindre environ 4000 par mois, aujourd'hui. Pour le moment, le site ne fait pas payer pour les petites annonces en ligne, mais Johnston est convaincue qu'elle va bientôt " remporter cette bataille ", et elle note qu'offrir gratuitement un service peut parfois en diminuer la valeur.

Au washingtonpost.com, la toute première rubrique en ligne a été les petites annonces sur l'emploi, parce qu'ils étaient convaincus que les petites annonces étaient faites pour le Web. " Ce qui importe, c'est de fournir les capacités nécessaires au consommateur et au commerçant... et de construire des outils d'aide à la décision ", dit Rudder. Il note que les petites annonces en ligne deviennent en fait bien différentes des petits messages abrégés que l'on trouve dans les journaux traditionnels. Les petites annonces classiques n'offrent ni la richesse ni l'interactivité des petites annonces que l'on retrouve sur Internet aujourd'hui. Pour la rubrique sur l'automobile, par exemple, son site collabore avec des concessionnaires pour gérer les clients potentiels trouvés par le biais du washingtonpost.com et des sites concurrents. " Nous finissons par comprendre que le secteur des petites annonces conduit à des activités toutes autres. Il s'agit en réalité du recrutement, de la vente de voitures ou de maisons, et c'est beaucoup plus vaste que de la publicité. "

Cette expérience est semblable à celle de oregister.com, dont le site fournit des cours de formation et des moniteurs d'ordinateur à des agents immobiliers et des concessionnaires autos pour les aider à faire leur propre inventaire des stocks. " Nous ne voulions pas leur ôter cette responsabilité ", dit Joseph. Ce site a été lancé il y a trois ans avec un effectif de cinq personnes. D'abord concentrés sur comment mettre toutes les annonces en ligne, ils ont ensuite étudié chaque catégorie verticalement et, après cela, ils se sont attachés à rendre toute l'expérience aussi interactive que possible. " Nous disposons maintenant de plus de 13 000 listings en ligne sur lesquels il est possible d'effectuer des recherches, et de 15 employés au service commercial et 12 dans la salle de rédaction électronique ", dit Joseph.

Pour illustrer combien le marché a changé, Rudder a parlé du lancement par monster.com d'un nouveau service : Talent Auction, conçu pour les travailleurs free-lance qui vendent leurs services au plus offrant. " Ce qui compte, ce n'est pas si cela marche ou non ", dit-il, " ce qui est intéressant, c'est de voir combien ce modèle diffère de la publicité de recrutement traditionnelle. " Il avance que l'atout le plus précieux sur un marché où l'emploi est très élevé, comme aux Etats-Unis, c'est de constituer une base de données de curriculum vitae. Cela signifie établir des relations avec les personnes avant même qu'elles n'arrivent sur le marché de l'emploi, contacter les lycées, organiser des foires à l'emploi, des stages en entreprises, etc. (Le Washington Post a récemment fait l'acquisition de Kaplan Services, une société d'enseignement et de foires à l'emploi.)

La micro-facturation est une source de revenus clé pour la plupart des sites. La

revente à valeur ajoutée de données qui proviennent de services de base (et souvent gratuits) est essentielle pour inculquer aux annonceurs la pleine valeur et le potentiel des petites annonces en ligne. " Vous commencez par une cacahuète... pour finir par être propriétaire de toute l'usine d'arachide ", conclut Johnston.

## **Stratégies de vente de publicité**

C'est la publicité qui actuellement fait vivre le monde en ligne, ce qui a conduit à des discussions animées au cours du segment Publicité, présidé par Charles Smith, Directeur du Marketing de Real Media.

Donna Rice, la Directrice commerciale de boston.com, dont le site est la filiale électronique du Boston Globe, a donné plusieurs exemples d'achats de forfaits publicitaires entre le journal papier et le produit électronique. L'an dernier, son journal a offert un forfait publicitaire de la sorte à American Airlines, qui précédemment n'avait placé aucune publicité en ligne. Un concours en ligne a été annoncé dans le journal, avec comme prix des billets d'avion gratuits ; la réponse a été très forte avec 4.500 inscriptions lors de la première semaine, et un total de plus de 10.000 participations à la fin de la campagne. Le site a ensuite transmis ces candidatures électroniques à American Airlines, ce qui lui a permis de constituer une précieuse base de données. Une autre société de voyages a augmenté son budget publicitaire pour le journal papier au vu des résultats d'un montage publicitaire similaire. Dunkin Donuts, qui d'ordinaire ne fait pas de publicité dans le Boston Globe, est désormais un nouveau client du journal, suite à une campagne publicitaire en ligne : " Si vous n'arrivez pas à les attirer vers le journal imprimé, essayez au moins de les avoir en ligne. "

Rice a résumé les éléments clé d'une bonne stratégie publicitaire en ligne : toujours penser au meilleur retour sur investissement pour votre client ; faire usage de multiples éléments et modèles publicitaires en ligne ; intégrer d'autres médias ; et toujours être prêt à personnaliser les forfaits et montages publicitaires. Rice dit que seulement 20 % de leurs campagnes en ligne figurent sur leur grille tarifaire et, cela pour le segment des petits détaillants locaux.

" La continuité compte beaucoup ", affirme Peter Conti, le Directeur général de richmond.com. " Il faut pouvoir tenir la distance ". Il est favorable à une fusion entre marketing de marque et marketing relationnel, et il ajoute qu'il ne suffit plus maintenant de construire un site et de le mettre sur un moteur de recherche. " Le paradoxe du Web c'est que maintenant on peut vendre à tout le monde, mais que personne ne sait où vous trouver ", donc il faut savoir se faire connaître. Le courrier électronique est une " application hors pair " qui établit un partenariat entre l'utilisateur et le site. Conti est opposé aux tarifs calculés sur la base des click-through et appelle les journaux à ne pas céder à la pression de leurs clients. Cependant, il ajoute que plus on veut obtenir d'informations sur les utilisateurs et plus il faut donner ; il cite l'exemple de la pratique du t-shirt gratuit en échange d'informations personnelles.

Les responsables de journaux présents ont semblé assez préoccupés par leurs problèmes d'effectifs. Chez Richmond.com, par exemple, les salaires des représentants commerciaux du service publicité en ligne sont plus élevés qu'au journal papier parce leur apprentissage dure six mois, qu'ils passent beaucoup de temps à aider et conseiller leurs clients, et qu'on leur demande d'être calés techniquement et d'avoir une expérience commerciale. " Nous recherchons des personnes qui ont l'esprit d'entreprise, et nous sommes prêts à les récompenser pour cela. "

Conti conseille également au personnel des ventes de publicité de ne pas amener leur ordinateur portable pour faire une démonstration, ou du moins pas lors du premier rendez-vous. " Ce qui se passe, c'est que dès que vous mettez votre ordinateur en marche, tout le monde regarde l'écran. Personne ne vous suit plus. "

En ce qui concerne l'utilisation de médias riches, (offrant du son et de l'animation) les deux sites ont convenu que ce qui doit toujours primer c'est l'expérience de l'utilisateur. " Nous faisons beaucoup de tests pour des publicités multimédias, et nous ne les utilisons que quand nous sommes sûrs qu'ils ne vont pas ralentir le site où ils seront placés ", conclut Rice.

