

# JEUX EN LIGNE : LES RECETTES DU SUCCÈS

LIVRE BLANC

JUIN 2010



**LIVRE  
BLANC**

# **JEUX EN LIGNE :**

## **LES RECETTES DU SUCCÈS**

## SOMMAIRE

<b>1. Jeux en ligne : c'est parti ! .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Le contexte de l'ouverture : maîtrise et lobbying .....</b>	<b>6</b>
Le cadre législatif .....	7
Quelle taille de marché anticiper ?.....	7
<b>3. Quels scénarios de marché ? .....</b>	<b>10</b>
Les acteurs sur la ligne de départ .....	11
Les scénarios de marché .....	12
Les paris 118 (118 bet) : un monde où tout le monde perd .....	12
Monopolistico .....	14
Une ouverture réelle : un "free du jeu" émerge .....	15
BingoBet : chronique d'un eldorado annoncé .....	16
Conclusion .....	17
<b>4. Les bonnes pratiques d'un lancement d'activité dans le cadre de l'ouverture d'un marché .....</b>	<b>18</b>
Panorama des bonnes pratiques .....	19
La déclinaison des stratégies relationnelles .....	24
<b>5. Conclusion .....</b>	<b>32</b>

**1**

# **Jeux en ligne : c'est parti !**

Enfin ! Le marché des paris en ligne s'est ouvert cette année, à l'occasion de la coupe du monde de football. Le monopole traditionnel de la Française des Jeux et du PMU abandonné, les acteurs de ce secteur se frottent les mains en observant le potentiel sous-exploité du marché du pari français sur Internet. Pourtant, les analystes s'accordent à penser que parmi la centaine de nouveaux entrants potentiels de ce nouveau marché, bien peu pourront se développer ou simplement survivre à un horizon de 5 ans.

Instruits par leur expérience conjointe de l'ouverture de nouveaux marchés (télécommunications, énergie et plus récemment transport ferroviaire) et par leur expertise du marketing online, CSC et Neolane proposent aujourd'hui ce Livre Blanc. L'ambition de ce document est de broser le paysage des jeux en ligne sur la ligne de départ, d'imaginer des scénarios prospectifs de développement du marché et, surtout, de partager les règles d'or à appliquer pour que l'eldorado promis des paris en ligne ne se transforme pas en cimetière de business plans trop optimistes.

# 2

## **Le contexte de l'ouverture : maîtrise et lobbying**

## LE CADRE LÉGISLATIF

La France a opté pour une "ouverture maîtrisée" des jeux en ligne. Même si certains auraient aimé un cadre juridique plus favorable que la loi votée le 6 Avril 2010, celle-ci possède le mérite de fixer un cadre sur 3 aspects essentiels des jeux :

- Le périmètre des jeux concernés. 3 types de jeux sont ouverts à la concurrence, les paris sportifs (dans leur variante à cote fixe ou mutuel), les paris hippiques et le Poker. Les autres comme les jeux de casino (roulette, Black Jack) ou de déduction (Sudoku, ...) sont ainsi exclus.
- Le pourcentage maximum des sommes à reverser aux joueurs (le "taux de retour") sera fixé entre 80 et 85%.
- La mise en place d'une autorité indépendante, l'ARJEL (Autorité de Régulation de Jeux En Ligne) qui délivrera les licences, contrôlera les opérateurs et pourra même bloquer les sites opérant sans licence.

En termes de calendrier, l'objectif du gouvernement de promulguer la loi pour l'ouverture de la Coupe du Monde de Football a été tenu malgré un calendrier très serré. L'ARJEL (autorité de régulation de jeux en ligne) a été soumise à une pression particulièrement forte pour délivrer les licences des paris sportifs dans un temps très court.

## QUELLE TAILLE DE MARCHÉ ANTICIPER ?

Le français est traditionnellement assez joueur même s'il est moins présent en ligne que ses homologues britanniques ou scandinaves.

On estime (source coachomnium) que les joueurs français dépensent les sommes suivantes sur les différents théâtres de jeux :

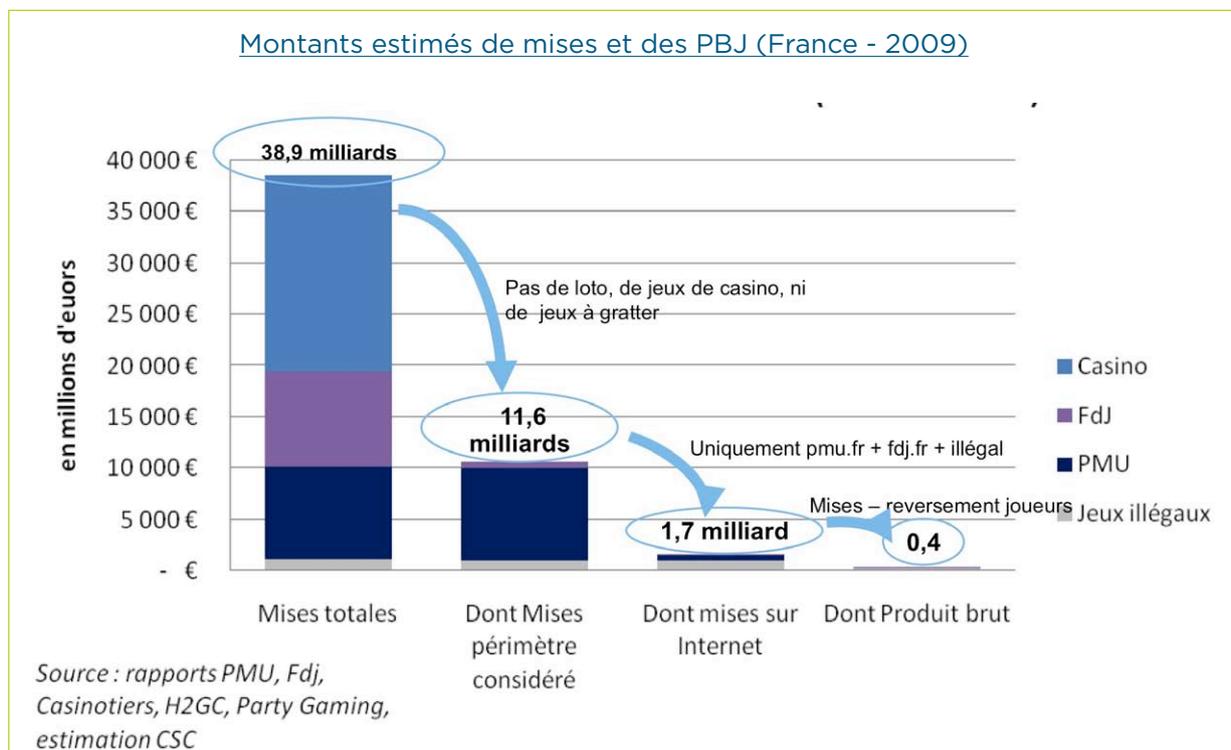
- 18,9 milliards d'euros de mise dans les casinos,
- 9,2 milliards d'euros pour la Française des Jeux (tous jeux confondus, grattage, loto, loto sportif, etc),
- 9,3 milliards pour le PMU.

En mise par habitant, les français se placent en 8ème position mondiale.

Cependant, si l'on considère les 2 facteurs qui permettent de caractériser le marché de départ (périmètre des jeux ouverts à la concurrence et part du "online"), la situation se révèle moins favorable :

- Les paris sportifs ne représentent que 4% des mises de la Française des Jeux (FdJ), même si les mises illégales sont sans doute beaucoup plus importantes (300 millions d'Euros selon Sportel). Par ailleurs, il faut noter que certains types de paris sportifs resteront exclus ("spread betting").
- Les mises effectuées sur le site internet du PMU restent à un niveau faible, au moins en pourcentage (7% soit 661 millions), même si [pmu.fr](http://pmu.fr) est le premier site légal de paris en France. A ce jour, les sites hippiques illégaux sont marginaux.
- Le poker est sans doute l'activité qui génère le plus d'activité avec des mises qui sont estimées entre 400 et 500 millions d'euros, effectuées sur des plate-formes situées à l'étranger.

La figure ci-dessous synthétise les mises pour le marché français total des jeux, celles pour le périmètre considéré et le produit brut des jeux, c'est-à-dire ce qu'il reste à l'opérateur une fois les mises reversées aux gagnants.



\* Le spread betting consiste à se positionner par rapport à un écart entre le score du perdant et du gagnant pendant une rencontre ou le nombre d'occurrence d'un type d'évènements. Le spread betting permet potentiellement d'importantes opportunités de gain.

Evidemment, les acteurs du secteur se montrent très optimistes. Les enjeux pour eux se résument dans 3 variables :

- Leur aptitude à susciter de nouveaux usages et à attirer de nouveaux clients.
- L'importance et la rapidité de la migration des jeux "offline" (effectués dans les points de vente PMU, FdJ, sur les champs de course, etc) vers le monde "online".
- Le rapatriement de l'illégal vers le légal, sachant que l'exercice du jeu sur des plateformes situées à l'étranger va se trouver complexifié pour les parieurs, ce qui peut se traduire par un certain découragement.

# 3

## Quels scénarios de marché ?

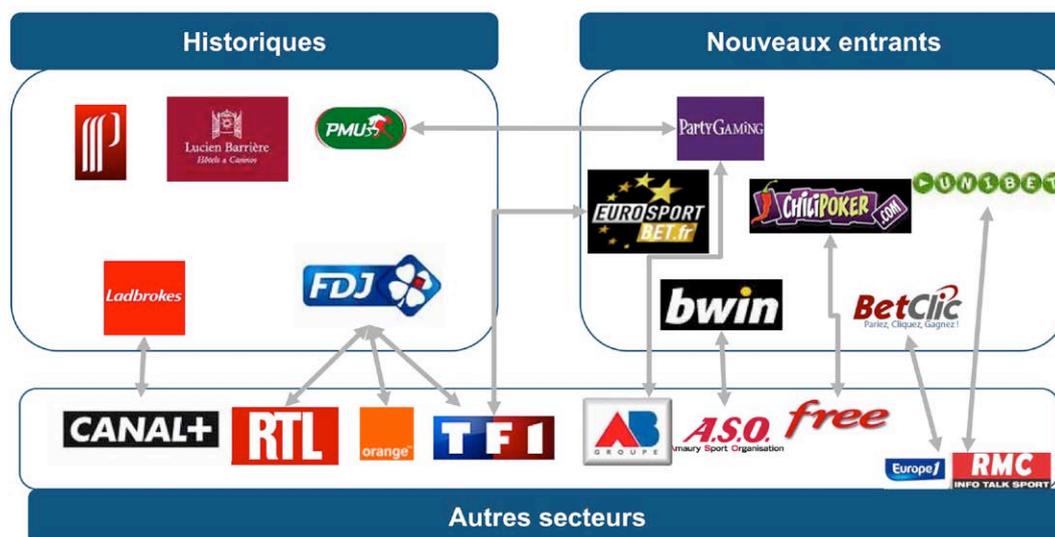
## LES ACTEURS SUR LA LIGNE DE DÉPART

Qui sont les acteurs de ce nouveau marché ? On peut schématiquement les classer en 4 catégories, sachant que les stratégies d'alliances et de partenariat complexifient la donne :

- 1. Les anciens monopoles (FdJ, PMU, Casinotiers)**, qui doivent réagir sous peine de voir leur C.A s'éroder. Pour eux, l'ouverture représente aussi bien un risque qu'une opportunité, celle de s'étendre vers d'autres territoires de paris.
- 2. Les "pure players" du online :**
  - Unibet, société anglaise, basée à Malte, qui revendique 3,8 millions de joueurs,
  - BWin, société d'origine autrichienne,
  - BetClic, détenu par Mangas Gaming,
  - Party Gaming, l'un des leaders mondiaux (d'origine anglaise) du poker, Poker Stars, les opérateurs de Poker les plus performants,
  - ...
- 3. Les start-up françaises. Elles sont souvent spécialisées sur un type de jeu :**
  - Chilipoker,
  - Zeturf,
  - Chanceroom,
  - ...

En outre, de nombreuses alliances associant "pure players" et acteurs issus d'autres univers modifient le paysage. La figure ci-dessous synthétise les mouvements en cours.

Carte des partenariats entre acteurs des paris et autres secteurs



Analyse CSC

Comme on le voit, une certaine effervescence agite le monde des médias autour des paris en ligne. La nature des "partenariats" est très diverse :

- simple accord publicitaire, l'opérateur de pari parrainant de façon exclusive une émission,
- co-commercialisation. Par exemple, TF1 et la Française des Jeux ont annoncé la signature d'un accord de partenariat d'une durée de 3 ans, qui prévoit la mise en place d'un espace dédié aux jeux sur le site [tf1.fr](http://tf1.fr). En parallèle des sites de la Française des Jeux, cet espace reprendra l'offre de jeux de cette dernière (jeux de loterie, paris sportifs, poker) tout en intégrant des contenus exclusifs TF1 ainsi que des pronostics des "figures" de la chaîne,
- partenariats entre une société présente sur un domaine (les courses de chevaux par exemple) et une autre, experte d'un domaine différent (poker) afin d'accroître l'étendue de l'offre (exemple d'accord entre Party Gaming et PMU),
- création d'une société d'un site commun tel que Sajoo entre le groupe Amaury et BWin.

Tout l'enjeu pour un opérateur de pari consiste à bien délimiter son périmètre d'action sur le territoire national et à choisir les bons partenaires pour lui permettre :

- d'accroître sa couverture du marché et de faciliter l'acquisition de nouveaux parieurs,
- de favoriser sa notoriété,
- de pénétrer de nouveaux territoires de paris.

En conclusion, nous avons donc tous les éléments pour une partie passionnante : un calendrier très serré, un grand nombre de prétendants ambitieux, dont certains possèdent des moyens importants, enfin et surtout, un potentiel marché perçu comme énorme.

## LES SCÉNARIOS DE MARCHÉ

Ces scénarios ont été imaginés sur la base de notre expérience de l'ouverture de marchés anciennement monopolistiques puis modélisés en fonction de 3 critères :

- la rapidité de la migration entre off et on line,
- l'importance du rapatriement de l'illégal vers le légal,
- enfin, le développement de nouveaux usages et de nouvelles clientèles de parieurs.

### Les paris 118 (118 bet) : un monde où tout le monde perd

#### Description :

Le marché des jeux en ligne légaux demeure faible. Les nouvelles clientèles "casual" n'adhèrent pas et continuent de vouer un culte aux jeux de grattage, plus conviviaux. Les passionnés préfèrent les sites à l'étranger (illégaux, donc) où les promesses de gain et les possibilités de paris sont beaucoup plus riches (spread betting) même s'il faut en passer par des contournements de la loi pour s'adonner à leur passe-temps favori.

Après des débuts en fanfare où une petite centaine d'acteurs ont officiellement fait une demande de licence, des investissements promotionnels conséquents (publicité, parrainage), les quelques sites français qui survivent, ont dû baisser la voile et se contentent de vivre avec un montant de mises de quelques dizaines de millions d'euros par site.

L'activité online des anciens monopoles se développe correctement mais demeure majoritairement sur leur ancien domaine d'exercice (le PMU sur les paris hippiques, la FdJ sur les paris sportifs) et surtout la conquête de nouveaux joueurs est faible.

En outre, quelques scandales (paris truqués sur les matches en Bulgarie) et quelques affaires d'addiction particulièrement sordides confinent les paris en ligne à une clientèle avertie. L'Education nationale institue des cours pour avertir les enfants de 6ème des dangers du jeu et une campagne nationale "les paris en ligne, on peut tous y perdre" est lancée par le Ministère de la Famille.

Les paris hippiques en ligne connaissent une croissance raisonnable mais demeurent un quasi-monopole de fait. Les paris sportifs ne décollent pas. Et le Poker connaît une baisse de dynamisme lié à un effet de mode.

Au bout de quelques années, un grand nombre d'acteurs rendent leurs licences et arrêtent leur activité en France. Dans tous les cas, au-delà des anciens monopoles, l'activité est réduite au plus strict minimum tant en terme de présence effective (infrastructure, effectif) que d'investissements publicitaires.

**En synthèse :**

118Bet (un monde où tout le monde perd)

Description

- Les clientèles "casual" n'adhèrent pas aux nouvelles formes de jeu en ligne
- La part du marché du web s'accroît doucement mais demeure majoritairement concentrée sur [pmu.fr](http://pmu.fr) et [fdj.fr](http://fdj.fr)
- Le poker connaît un certain essor initial mais la mode passe

**Bilan quantitatif**

Mises on line légales 2015	Taux de croissance moyen (sur 5 ans)	Nombre d'acteurs significatifs	Degré d'innovation
2 100	4-5%	5	

## Monopolistico

### Description :

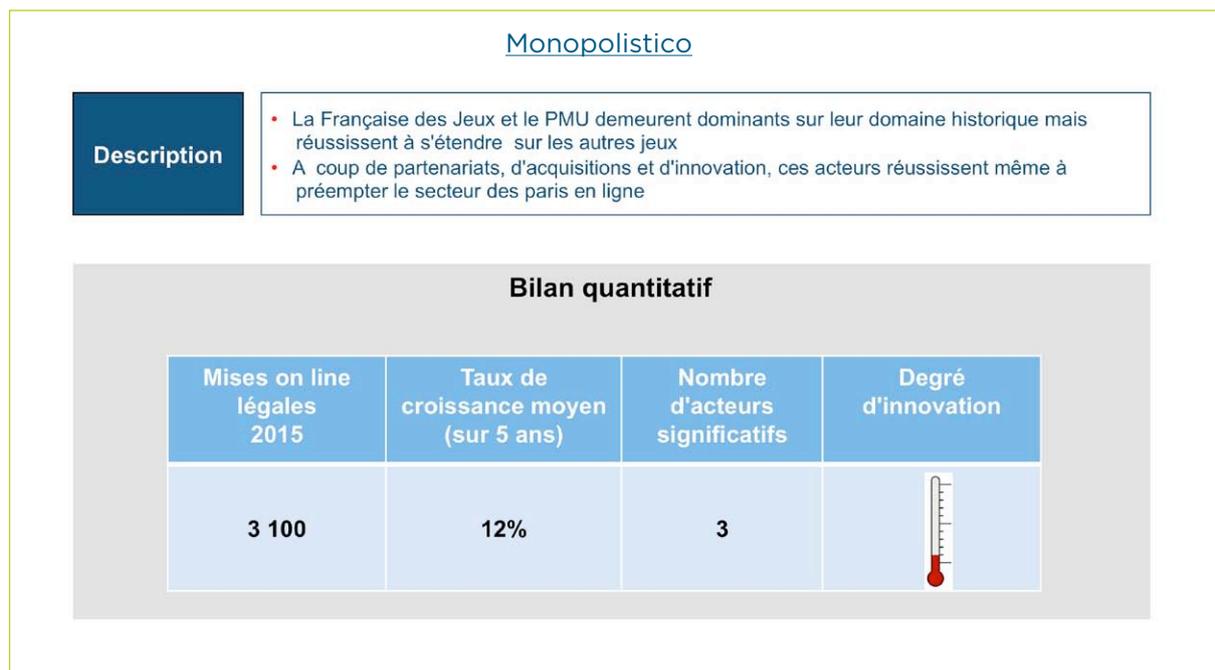
La FdJ et le PMU restent dominants. On le pressent à travers les alliances déjà signées ou en cours de signature, les anciens monopoles jouissent d'un certain nombre d'atouts qui leur permettent d'être extrêmement bien positionnés. Dans un marché qui va forcément se morceler en termes d'offre, ces sociétés réputées constituent des balises qui rassurent les parieurs et les médias.

Par ailleurs, ni le PMU ni la Française des Jeux ne demeurent immobiles : à coup d'innovations marketing, de partenariats et d'acquisitions ciblées, ils empiètent sur les domaines de paris en ligne où ils ne sont pas historiquement présents, comme le poker et multiplient les opportunités de cross-sell et de promotions groupées.

Par exemple, la Française des Jeux lance sur l'I-Phone, un jeu de paris où l'écran tactile est utilisé pour "gratter" le score désiré. Le PMU de son côté renforce sa présence sur Internet et fait des partenariats croisés entre cheval et Foot en créant notamment "le tiercé des présidents" où Jean-Michel Aulas, Robin Leproux et Jean-Louis Triaud (entre autres) s'affrontent lors d'un steeple-chase épique à Saint-Cloud.

Les nouveaux entrants demeurent minoritaires à l'exception de ceux qui ont noué des partenariats avec les historiques (Party Gaming) : quelques "hard core gamers" continuent d'utiliser les plates-formes situées à l'étranger pour maximiser leur taux de retour mais ce phénomène demeure minoritaire.

### En synthèse



## Une ouverture réelle : un "free du jeu" émerge

### Description :

Pendant que les acteurs "à potentiel" s'acharnent sur le lobbying, d'abord sur la loi elle-même puis sur les décrets d'application, de petits acteurs innovants profitent du puissant effet de levier que constitue Internet et d'un concept en rupture pour rafler la mise et prendre une part du marché très substantielle. Parmi ces idées potentielles, nous avons aimé celles-ci :

- Le site de jeux dont vous êtes actionnaire (ex : ChanceRoom).
- Facebet, socialiser autour du jeu : cet acteur n'est même pas un site à proprement parler mais une application compatible avec les principaux réseaux sociaux, qui permet par capillarité d'attirer l'ensemble de vos amis à partager votre passion pour les paris, d'échanger des conseils, de parier ensemble et de dresser en ligne un bilan des dernières mises.
- I-bet : oubliez le jeu, assis tranquillement chez soi, l'avenir est à la mobilité et à l'instantanéité. Vous êtes l'un des derniers fans du PSG, le match commence et vous souhaitez parier immédiatement sur le résultat. Ici, c'est la relation intime avec chaque joueur et sa passion, la capacité à comprendre celle-ci, à fédérer des communautés très fidèles et à proposer de l'instantanéité, qui constituent la clé.

#### ChanceRoom

Le pari de la start-up ChanceRoom est de proposer à ses clients de devenir ses "actionnaires". Des points de fidélité, fonction des mises ou de bonus (parrainage), permettront aux membres d'acquérir des options sur le capital de l'entreprise, qu'ils pourront ensuite débloquer soit au bout de sept ans, soit si la société est revendue pour une somme supérieure à 10 millions, les joueurs-actionnaires se partageant alors 20 % de la valeur.

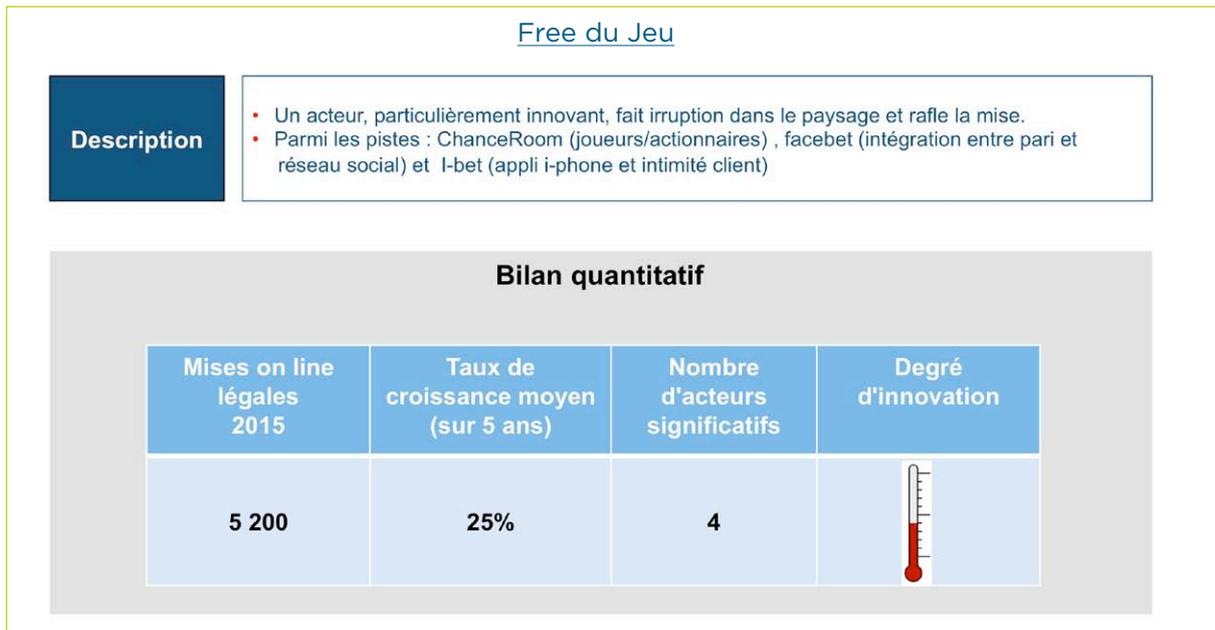
Afin de stimuler l'intérêt de ces derniers tout en préservant ceux de l'entreprise, ce principe, proche d'un programme de stock-options, doit s'appuyer sur des bases économétriques rigoureuses.

Transposant un savoir-faire issu du monde de l'actuariat, CSC a développé en quelques semaines un modèle approfondi de l'activité de ChanceRoom.

Impossible ? Comme l'était l'irruption massive de Facebook ou de l'I-phone sur des marchés a priori aussi matures que l'internet mobile ou la gestion des "amis" sur Internet.

Au-delà des acteurs historiques et de notre "betfree" donc, peu d'acteurs réalisent un chiffre d'affaires représentatif même si une ou 2 sociétés tentent d'émuler notre trublion.

**En synthèse :**



**BingoBet : chronique d'un eldorado annoncé**

**Description :**

Les nouveaux entrants parviennent à dynamiser le marché grâce à des stratégies innovantes (cf. ci-dessus le scénario "free du jeu"), à faire venir une nouvelle clientèle et à inciter les joueurs occasionnels à miser davantage.

Au même titre que les jeux de grattage, le pari en ligne s'insère dans les loisirs effectués en famille : les enfants (surtout les filles !) parient sur leur cheval préféré, qui porte le nom d'une héroïne de la série "Grand Galop" (avec l'aval de Maman). Monsieur et son fils optent toujours sur le football avant la diffusion du match sur Canal+ ou Orange (grâce au widget "pariez maintenant" qui apparaît sur sa TV connectée) et toute la famille se retrouve autour de parties de Poker avec d'autres joueurs en visio dans une ambiance chaleureuse où le "hall of fame" permet de comparer vos scores avec ceux réalisés par les joueurs de votre rue / votre ville / votre région.

Au-delà des grands acteurs qui réussissent à capter cette clientèle "casual", certaines sociétés se spécialisent sur des niches ("hardcore parieur", coaching de parieurs, ...) et parviennent à vivre en intégrant les paris dans un portefeuille de service. Les opérateurs et les médias enrichissent leur offre avec les paris soit en concluant des partenariats avec des spécialistes pour faciliter les paris lors d'événements sportifs soit en faisant des paris une composante de leur offre ("quintuple play") au même titre que des offres SVOD (Subscription Video On Demand) ou des forfaits de téléchargement musical.

**En synthèse :****Conclusion**

En dépit du caractère extrême des scénarios décrits ci-dessus, quelques lignes de force émergent :

- La structure du marché est bouleversée, soit par une modification des rapports de force entre "historiques" et "nouveaux entrants", soit par une transformation profonde de la Française des Jeux et du PMU, qui acquièrent et nouent des alliances avec des acteurs issus d'autres secteurs.
- L'eldorado promis est semé d'embûches et les élus seront de toute façon peu nombreux.
- Les paris en ligne, c'est bien, mais la créativité en termes de partenariats et d'occasions de parier s'avère déterminante.

# 4

## **Les bonnes pratiques d'un lancement d'activité dans le cadre de l'ouverture d'un marché**

## PANORAMA DES BONNES PRATIQUES

Comment faire sa place au soleil dans ce nouveau monde ? C'est la réflexion qu'ont menée de concert CSC et Neolane en fondant leur analyse sur leur expérience respective de l'ouverture à la concurrence de marchés régulés et du online, notamment de l'expérience client.

La réussite ne repose évidemment pas sur une recette unique mais on peut tout de même tirer des leçons générales valides pour le marché des paris en ligne, qui possède à l'origine 2 caractéristiques clé :

- la situation initiale est un monopole,
- internet est LE canal privilégié de commercialisation.

Dès l'ouverture, le marché des paris deviendra hyper concurrentiel et évoluera dans un environnement où les internautes sont déjà très sollicités par des offres nombreuses et parfois confuses.

Les enjeux peuvent se résumer en 6 leçons décrites ci-après :

### 1. Construire une marque.

Dans le monde des paris, une marque forte permet à la fois de drainer du trafic, d'être facilement identifiable et de rassurer les joueurs potentiels. C'est d'autant plus vrai que ce type de marché valorise les premiers entrants car les parts de marché initialement gagnées sont très difficiles à reprendre

A cette aune, les noms en XXXbet, c'est très bien, mais peu différenciés. Bon nombre de millions de sponsoring et de communication seront ainsi gâchés lorsqu'Unibet se rendra compte que les joueurs tapent juste bet sur Google se retrouvent sur Bwin.

**Notre conseil :** laissez les "bet" se battre et prendre un nom qui n'a rien à voir mais qui est facile à mémoriser pour une clientèle francophone et qui, idéalement, véhicule une image rassurante associée au monde de l'Internet. Les choix de la rédaction de CSC sont les suivants :

- "Jejoue-jegagne.fr". Signature : "Jouez, Gagnez",
- "Treflea4feuilles.com". Signature : "Ne dites plus jamais : je n'ai jamais eu de chance dans la vie",
- "Blue". Signature "Pariez en toute sérénité". Ce choix de nom totalement atypique permet de se différencier de l'univers sémantique des paris et donc de surnager.

Parmi toutes les stratégies de communication qui permettront à une marque d'émerger dans le champ encombré de l'ouverture du marché, nous conseillons de privilégier l'aspect décalé de la communication.

**Notre conseil :** oubliez les messages du type "le leader des paris en Europe", "le partenaire des plus grands clubs européens" et chantez votre marque sur un air disco facilement mémorisable : cela fera plus pour installer votre site que les plus nobles proclamations institutionnelles.

Par ailleurs, une fois établie, la marque doit défendre sa réputation à tout prix. Dans ce cadre, la qualité de l'expérience client, la surveillance des comportements à risque (addiction, mineurs, etc.) et la sélection de privilèges offerts aux joueurs réguliers sont réellement différenciateurs. A ce titre, nous avons aimé :

- La performance des processus de relation client (remboursement instantané mise en place par Full Tilt, par exemple).
- La politique d'avantages de type "rake back" (reversement opéré par le site au parieur à partir d'un certain montant des mises).

## 2. Le site web, clé de voute de l'offre

C'est une lapalissade d'affirmer que pour les jeux en ligne, la qualité du site web est primordiale. Mais comment définir un "bon" site web ? Quels sont les critères qui permettent d'animer le site d'un parieur.

**Nos conseils :**

- Le référencement naturel et l'achat de mots-clés optimaux doivent constituer une activité à temps plein : quels que soient les efforts des acteurs du marché sur la marque ou la fidélisation des clients, le trafic continuera d'être généré par les moteurs de recherche.
- Les sites de paris doivent devenir non seulement des plates-formes efficaces mais doivent en outre être construits autour d'une logique éditoriale forte qui mêle, par exemple :
  - reportages et interviews sur le sport, le monde des courses ou du jeu,
  - des "tuyaux" donnés par des références dans le domaine (François Montmirel, Pierrot Le Foot, ...),
  - du contenu vidéo (résumés d'événements, interviews de joueurs et de jockeys, ...),
  - des statistiques précises sur les rencontres antérieures (nombre de corners, positionnement tactique des équipes),
  - des retransmissions live.

En un mot, ils doivent devenir des sites de destination à part entière, qui attirent tant les parieurs que les curieux.

### 3. Convertir les visites en membres

#### a. Par des actions marketing

Choisir les bons leviers (bonus de bienvenue, parrainage, affiliations partenaires...) et les activer de façon efficace (ciblage adapté, offre originale, sélection des canaux etc.) sont autant de conditions pour constituer le fichier de prospects qui leur permettra d'établir leur stratégie de développement client.

Les offres alléchantes (de type 100 € offerts) ne doivent pas constituer l'unique voie de conquête sous peine d'engendrer un cercle vicieux où les parieurs vont faire la tournée des sites pour collecter les primes de bienvenue et les différents acteurs vont s'épuiser dans une ruineuse course à l'échalote.

Plutôt que d'offrir toujours plus, les différents sites doivent collecter les adresses des parieurs potentiels via des tactiques éprouvées, qui vont permettre de déployer leurs stratégies relationnelles dans un deuxième temps. A titre d'exemple, on peut citer :

- Inscrivez-vous et recevez nos tuyaux en exclusivité.
- On en parle sur le forum – inscrivez-vous.
- Accès à certaines fonctionnalités aux seuls membres inscrits (statistiques précises sur les équipes de Ligue 1, historique des performances d'un cheval, etc).
- Développement de partenariats avec des sites proches (Yahoo! Sport, Sport365, etc) lors de l'inscription à ces sites en insérant une case à cocher "souhaitez-vous recevoir des offres exclusives de nos partenaires de paris en ligne".
- Personnalisation du site, en fonction de la reconnaissance de l'internaute, soit en mode déconnecté (via un cookie), soit en mode connecté (après identification). Ce type de technologie permet d'offrir à l'internaute les rubriques qui l'intéressent sur un site de pari généraliste et de lui pousser les offres auxquelles il est sensible (épreuve en Live ! – Pariez maintenant).

#### b. Par un processus d'ouverture de compte simplifié

L'ouverture d'un compte chez un opérateur ayant obtenu son agrément français nécessitera une phase préalable dite "d'authentification". Le parieur devra en effet faire parvenir sous voie postale ou électronique la photocopie de sa carte d'identité et de son RIB. Cette étape clef dans le dispositif de création du compte n'en n'est pas moins contraignante pour le tout-venant et augmente significativement le risque de churn. Comment faire dès lors pour limiter la casse ?

**Notre conseil :** la réglementation imposant la récupération de ces pièces, nous pensons que c'est avant tout la qualité de service offerte au travers de la vitesse de traitement du processus (inférieure à 24h chez certains prestataires tels que Legigame) qui rassurera vos nouveaux clients sur le professionnalisme de l'ensemble de vos prestations.

#### 4. Mettre en place des stratégies relationnelles avec les "membres" et les parieurs en tenant compte des spécificités des canaux

##### a. La stratégie de contact

Au-delà de la conquête de membres, qui restera une dimension majeure des sites de paris en ligne, les acteurs du marché doivent absolument mettre en œuvre des stratégies relationnelles cohérentes, qui vont constituer la brique essentielle, qui leur permettra de développer le chiffre d'affaires réalisé avec chaque individu. L'objectif de ce type de démarche est de profiter de la relation qui s'est instaurée avec chaque internaute, afin de :

- faire migrer chaque membre vers des états d'implication de plus en plus fort avec le site (simple curieux, parieur occasionnel puis régulier),
- fidéliser le client, en lui proposant des avantages qui lui permettent de se projeter dans la durée sans "butiner" sur toutes les offres. A noter que ces avantages peuvent être de nature "corruptrice" (primes offertes pour continuer à parier chez moi) ou valorisantes (invitation à des événements pour les meilleurs parieurs),
- accroître la connaissance sur les usages et la perception du site, afin de proposer une offre affinée,
- profiter des opportunités de cross-sell entre les différents types de paris.

**Notre conseil :** Bâtir des parcours clients automatisés. Ces parcours ont pour mission d'anticiper les comportements des internautes afin de déclencher automatiquement des actions marketing en fonction de ces comportements (inscription non finalisée, diminution du nombre de visites, baisse du panier d'achat...) quel que soit le canal utilisé - traditionnel (mail) ou émergent (mobile - réseaux sociaux...).

Un des premiers exemples d'application pourra être les parcours clients permettant de convertir les joueurs français actuellement inscrits sur les plates-formes étrangères (information, incitation, rappel des échéances et des procédures, etc).

Toutes ces démarches sont déclinées de façon plus approfondie dans la partie de notre partenaire Neolane ("*La déclinaison des stratégies relationnelles*").

##### b. Le choix des canaux

Toutes les communications entrantes et sortantes doivent être unifiées et étroitement coordonnées sur tous les canaux afin d'envoyer aux clients et prospects des messages cohérents et pertinents. On parle alors de stratégie cross-canal : l'utilisation par le destinataire de ces différents canaux de manière complémentaire... La nuance est de taille car si précédemment les canaux pouvaient sembler se faire concurrence, en réalité ils fonctionnent en synergie les uns avec les autres...

L'e-mailing et la newsletter figurent ainsi parmi les outils de conquête et fidélisation les plus couramment utilisés et, en apparence, les moins chers. Si l'e-mail semble peu coûteux a priori, il peut néanmoins s'avérer risqué dans les faits. Les internautes ont en effet la maîtrise de leur boîte de réception et peuvent facilement pénaliser une entreprise qui leur envoie trop d'e-mails, ou des e-mails non pertinents, en se désabonnant ou en les déclarant

comme spams auprès de leur FAI. Ces “plaintes” auprès des FAI nuisent directement à la réputation de l’entreprise, ce qui a pour résultat de réduire le taux de délivrabilité des e-mails et, en conséquence, les revenus générés par ce canal. Des solutions existent afin d’éviter les problèmes de délivrabilité, il est conseillé aux marketeurs de se concentrer sur leur réputation par la mise en place de bonnes pratiques et d’une infrastructure appropriée.

Pour autant, l’e-mail peut être utilisé pour sa capacité virale même si ce n’est plus le seul canal de bouche à oreille ; il a été rattrapé par les médias sociaux. Par ailleurs, l’e-mail autorise un tracking précis des communications et permet un calcul du retour sur investissement.

Le mobile est le canal le plus intrusif mais aussi le plus interactif. C’est pourquoi, les sites de jeux en ligne peuvent l’utiliser pour des communications telles que les messages d’alertes et de service (ouverture d’un tournoi de poker, validation d’une inscription, accusé de réception d’un montant crédité...).

#### Synthèse des avantages comparés de chaque canal

Canaux	E-mail	Media sociaux	Téléphone Mobile
Avantages	Simplifié	Notoriété- Virabilité	Ubiquité
Inconvénients	Risque sur la réputation		Intrusivité

## 5. Personnaliser les messages et les offres et interagir en temps réel

Susciter l’intérêt d’un joueur c’est d’abord et avant tout lui envoyer une communication pertinente en fonction de ses attentes connues ou supposées (invitation à une formation de poker pour un joueur débutant, invitation à un parier sur un match de coupe pour un joueur confirmé...). La création d’une campagne de communication pose donc la question suivante au marketeur : dans quelle mesure ai-je la capacité à personnaliser de manière dynamique et automatisée le contenu de mes campagnes, à la fois en phase de conquête et de fidélisation ?

En fonction du cycle de vie client, cette personnalisation pourra prendre des formes variées : invitation à parrainer un ami, à adhérer à un club VIP ou bien encore une offre commerciale pour participer à un tournoi international avec des professionnels à Las Vegas...

Gérer efficacement un catalogue d’offre avec ses règles d’éligibilité et connaître l’appétence d’un joueur pour une offre suppose d’utiliser un référentiel marketing qui va servir de pivot à toutes interactions entrantes - consommation de services sur le site - et sortantes communications en mode “push” avec les joueurs sur l’ensemble des canaux.

Reconnaître immédiatement ses clients, comprendre instantanément les comportements d’achat permet de recommander en temps réel une offre appropriée et d’engager un dialogue durable avec le joueur.

## 6. Un mot-clé : innover

Si les sites de paris sur Internet sont la partie qui va émerger de façon la plus visible à court terme, il est nécessaire d'insérer les paris au cœur des comportements des joueurs potentiels. Pour cela, la mise en place de dispositifs "transmédia" ou "multi-device" apparaît indispensable. Cela tombe bien, les technologies et les usages émergents devraient faciliter cette nécessaire évolution sur tous les supports.

Le téléphone mobile : les "apps" bien sûr qui permettront de parier en sollicitant simplement une application sur son I-phone ou son Droid. Au-delà d'un accès simplifié au site de pari et à la navigation optimisée pour le terminal, l'application doit surtout fluidifier l'expérience du pari et permettre l'instantanéité.

Les TV connectées : elles offriront la possibilité de parier en ligne grâce à la télécommande, de façon encore plus intuitive qu'Equidia aujourd'hui. Même si l'interface homme / machine nécessite encore une vraie révolution, l'intégration native entre TV et web permettra de développer des widgets, qui défileront sous les yeux du téléspectateur. Plus efficace que 3635 pour désigner l'homme du match !

Les jeux vidéo : fonctionnalités permettant de basculer sur une plate-forme de pari depuis FIFA2010.

Le offline : c'est désormais prouvé, beaucoup de parieurs passent une grande partie de leur temps ailleurs que sur Internet. Or, cette vie non connectée offre de réelles opportunités de rebond et de sollicitations, qui doivent permettre d'inciter les joueurs à parier, dans un monde où le terminal mobile permet de parier partout et tout le temps.

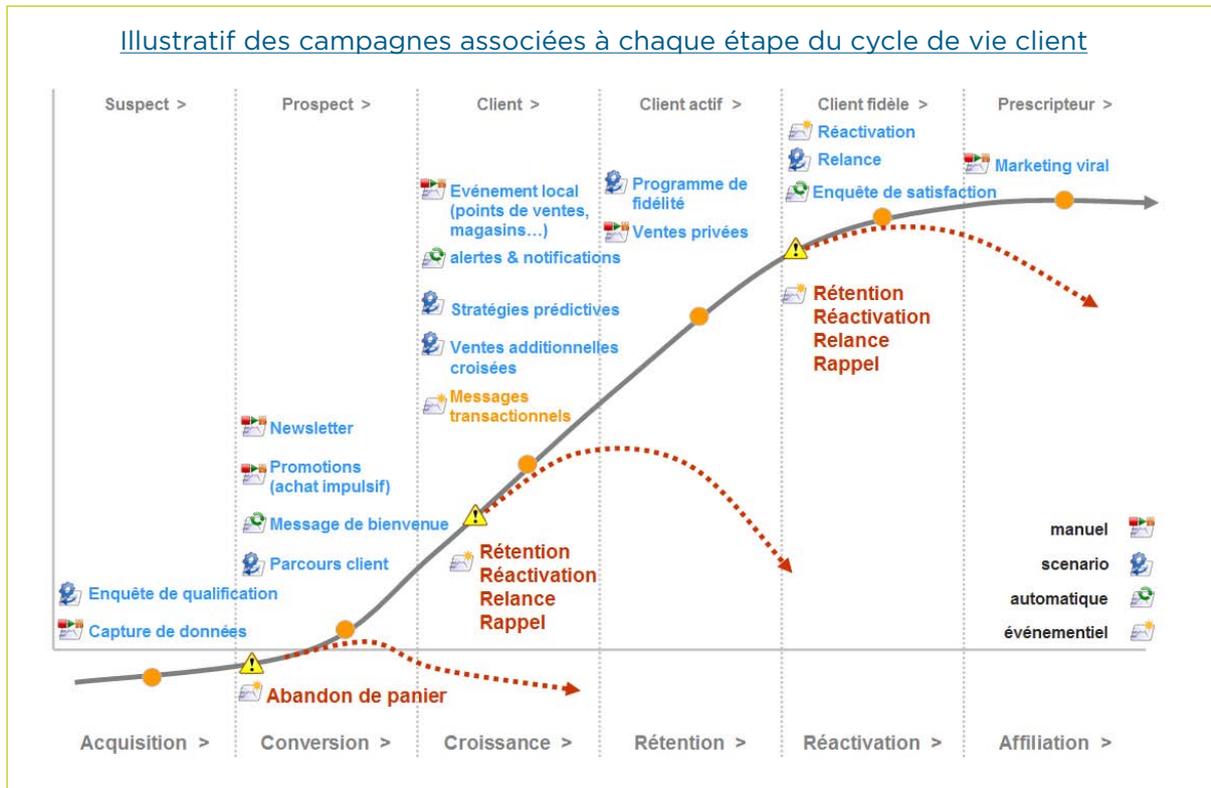
Préparez-vous ainsi à voir :

- le développement des bornes interactives sur les champs de course, dans les boutiques des clubs, à l'entrée des stades,
- des bars à thème sportif sponsorisés par les acteurs du marché. "Pariez maintenant et doublez vos chances de gain, grâce au code promotionnel du Bar des Sports",
- des "leaflets" donnés à l'occasion d'opération de street marketing et incitant les parieurs à "gratter" un cadeau de bienvenue lors de l'inscription.

## LA DÉCLINAISON DES STRATÉGIES RELATIONNELLES

*COMMENT DÉPLOYER LES STRATÉGIES RELATIONNELLES QUI PERMETTRONT DE VALORISER LE CAPITAL CLIENT ?*

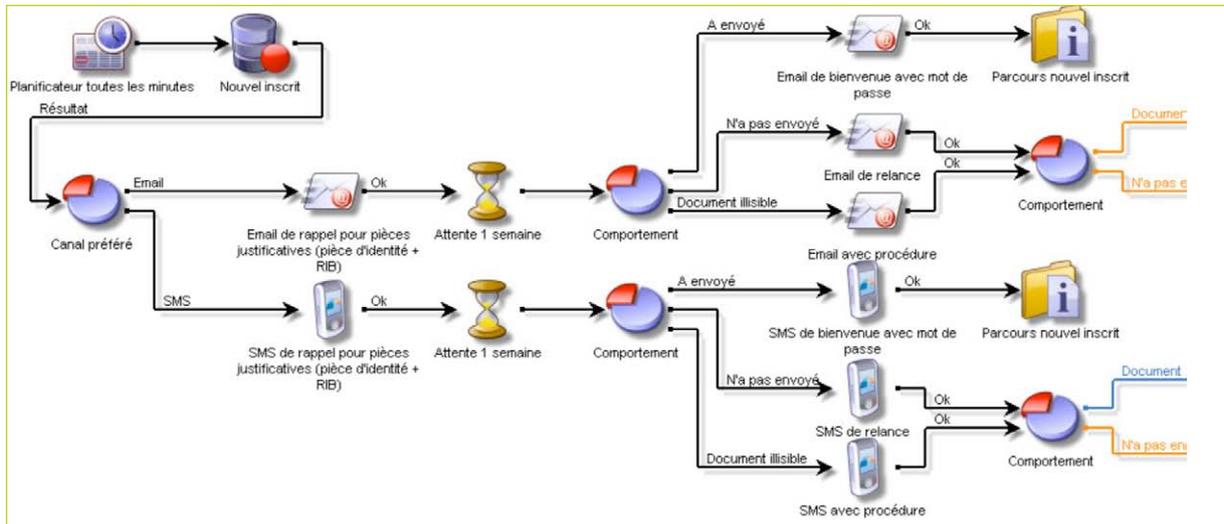
Nous pensons que pour être efficaces et donc rentables, les différentes stratégies marketing de prospection, de fidélisation et de rétention doivent s'adapter au cycle de vie client (cf. schéma ci-dessous) mais surtout requièrent la mise en place de progiciels pour faciliter la mise en place de processus industrialisés et pour automatiser de nombreuses tâches contraignantes et non valorisantes pour le marketeur.



Les parties ci-après offrent des exemples de parcours client pour les différentes étapes du cycle de vie client.

#### EXEMPLE D'UN PARCOURS D'UN NOUVEAU CONTACT

Dès l'inscription d'un contact dans votre base de données, vous allez pouvoir lui envoyer des messages transactionnels (ou de service) tels que la demande de papiers administratifs (Pièce d'identité / passeport / permis de conduire et le document portant références du compte de paiement et attestant que ce compte est ouvert à son nom), la confirmation de son mot de passe...



Ce nouveau contact doit ensuite rentrer dans un processus automatisé qui doit aboutir vers un premier pari. Ce processus doit contenir une ou plusieurs communications personnalisées en tenant compte du canal choisi mais aussi des informations qui auront pu être capturées via un questionnaire ou l'analyse du comportement sur le site web.

A chaque connexion d'un de vos contacts sur votre site web, vous pourrez mettre en place du "progressive profiling", technique consistant à poser des questions différentes à chaque visite pour capturer de l'information et ainsi utiliser ces informations pour personnaliser de façon optimale vos communications.

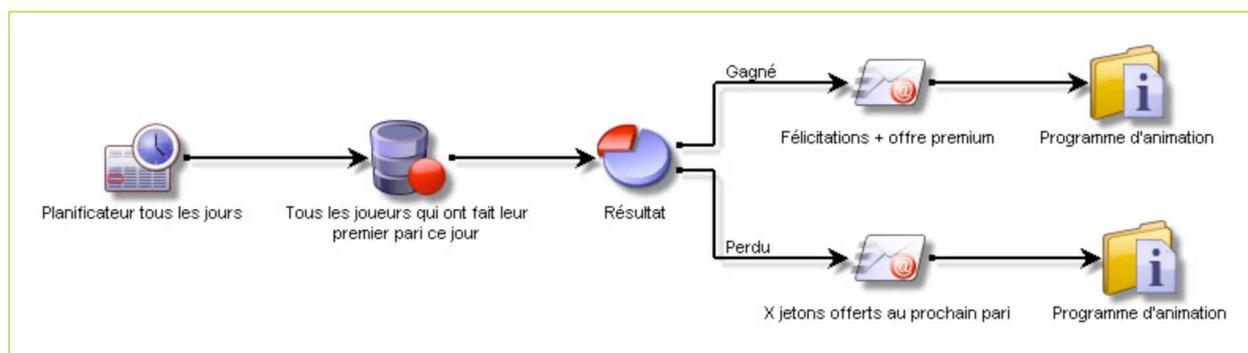
Dès son inscription, un contact peut commencer à recevoir des messages marketing de votre part.



### EXEMPLE D'UN PARCOURS D'UN NOUVEAU CLIENT

Lorsque le nouvel inscrit fait son premier pari, il peut alors rentrer dans un autre parcours : celui de l'animation client.

L'objectif est dorénavant de réunir de plus en plus d'informations sur son comportement et ses paris. Les communications doivent en tenir compte et proposer des offres adéquates en temps réel.

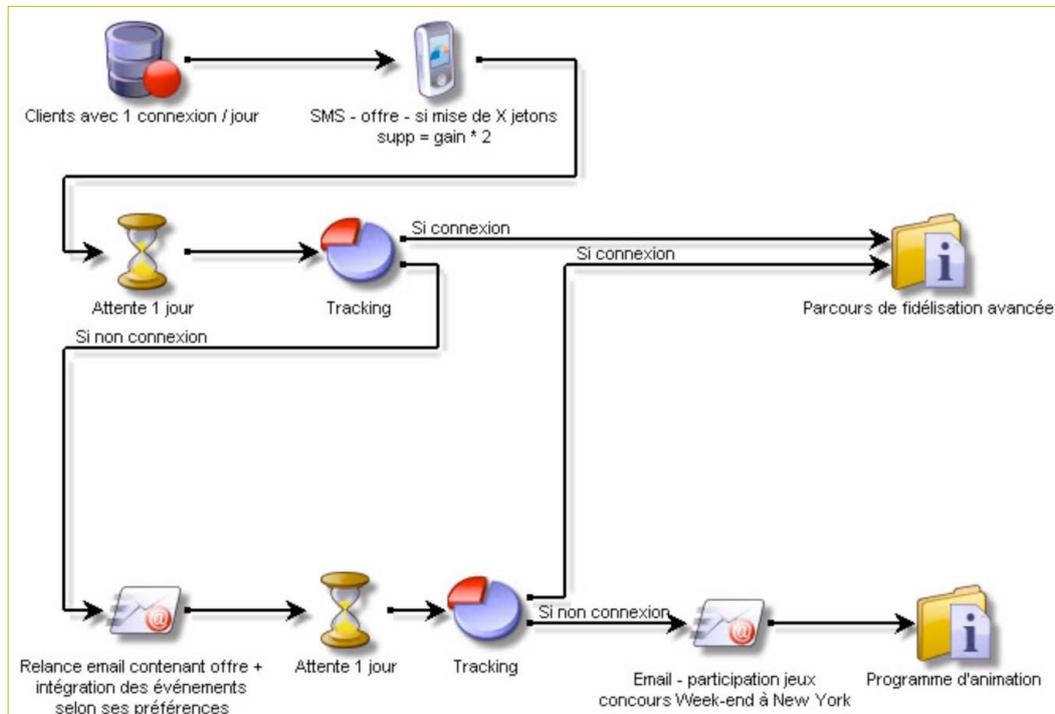


Il est important de détecter tous les événements unitaires en temps réel ou non pour réagir au plus vite sur les différents canaux : c'est ce qu'on appelle le marketing événementiel.

On désigne sous ce nom toutes les actions que l'on peut déclencher en réaction à un événement client. Les anglo-saxons emploient d'ailleurs un terme très parlant : "event trigger" (littéralement "déclenchement à l'évènement"). Ces actions ne se substituent pas aux campagnes marketing classiques qui sont, pour leur part, liées aux événements de l'entreprise ; elles ne peuvent venir qu'en complément des dispositifs existants.

Le premier bénéfice, est de détecter des opportunités client dans des fenêtres de temps très réduites. Grâce à un monitoring en continu, l'entreprise est en résonance avec les événements du client - elle peut donc transformer les opportunités avec plus d'efficacité. Le second bénéfice, est la détection au plus tôt des risques d'attrition. Enfin, le troisième bénéfice associé à ces pratiques se mesure en termes d'image. Imaginons, par exemple, qu'un client régulier de votre entreprise subisse une coupure de votre site, votre entreprise lui adresse aussitôt un message d'excuses - assorti d'un bonus de 1000 points sur votre programme de fidélité. L'événementiel devient dès lors un outil d'amélioration de la satisfaction client !

Selon le Gartner Group, les entreprises qui utilisent la communication événementielle obtiennent des taux de transformation des opportunités d'environ 20 %, alors que le taux de succès moyen des interactions suscitées par les campagnes traditionnelles dépasse rarement 3 %.



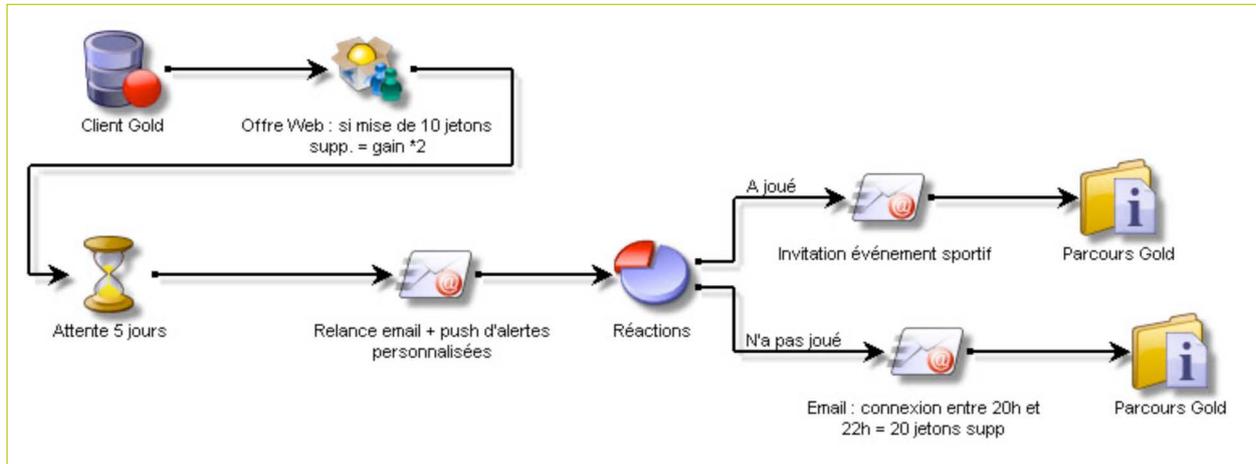
Pour rechercher une rentabilité plus importante, il est possible d'intégrer un moteur de propositions d'offre dont l'objectif est de fournir de façon unitaire et si nécessaire en temps réel, le ou les meilleurs messages/offres de façon personnalisée pour un contact donné dans un contexte donné.

Ce type de moteur peut fonctionner à la fois dans une logique de communication entrante (site web, centre d'appel ...) ou de communication sortante (campagne "balai" qui traite tous les clients non segmentés, e-mailing), il assure ainsi une cohérence complète entre toutes les communications.

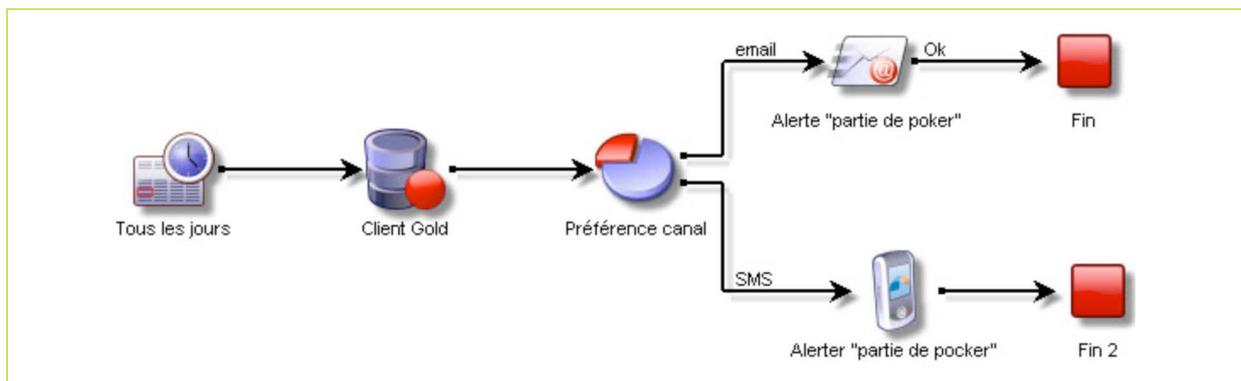
Ainsi, pour chaque connexion d'un contact, vous pourrez pousser une offre ("*Pierre, 10€ offerts pour votre prochain pari*") ou un message ("*Justine, votre pack arrive à échéance dans 1 semaine, pour 1€ investit nous vous offrons 1€*", "*Vincent, pour vous entraîner avec un professeur de poker de renom, cliquez ici*").

#### EXEMPLE D'UN PARCOURS D'UN CLIENT CONFIRMÉ

Parce qu'il est moins onéreux de retenir un client que d'en acquérir, vous pouvez mettre en place des parcours permettant d'envoyer des messages / offres en tenant compte des réactions et comportements de vos clients. Ces messages peuvent être informatifs ("*Damien, votre pack arrive à échéance dans 15 jetons*" "*Votre solde de point de fidélité ne vous permet plus de vous inscrire au programme VIP Poker, cliquez ici pour connaître la procédure de réinscription*"), de type récompense ("*Adrien, pour récompenser votre fidélité, nous vous invitons au prochain match de Rugby "France - Irlande"*") ainsi que commerciaux ("*Cécile, participez à la prochaine partie de poker, et nous vous créditons votre pack de 20 jetons*").



Vous pouvez également mettre en place des programmes de rétention des meilleurs potentiels avec notamment des services d'alerte ("*la prochaine partie de poker débute dans 1 heure*", "*un joueur célèbre de poker jouera ce soir*" "*nous vous convions à vous connecter à la partie à laquelle vous vous êtes inscrit*"...).

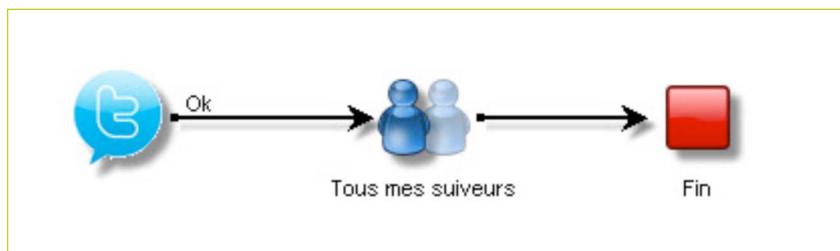


#### EXEMPLE D'UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX

L'utilisation des réseaux sociaux (FaceBook, Twitter ...) est aujourd'hui incontournable. Et là encore, il est essentiel de fournir de la personnalisation, de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité dans l'objectif d'une stratégie "cross-canal" réussie.

Ces réseaux peuvent être utilisés en tant que canaux sortants et entrants et peuvent offrir :

- des campagnes de marketing de masse ("Invitez un ami et gagnez 15€"),
- des campagnes ciblées et personnalisées ("Vincent, vous êtes sélectionné pour gagner 5 séjours au Futuroscope demain à 21h sur notre site"),
- des messages One-to-One hautement personnalisés ("Lucie, prenez votre revanche, nous vous offrons 10€ sur votre prochaine partie").



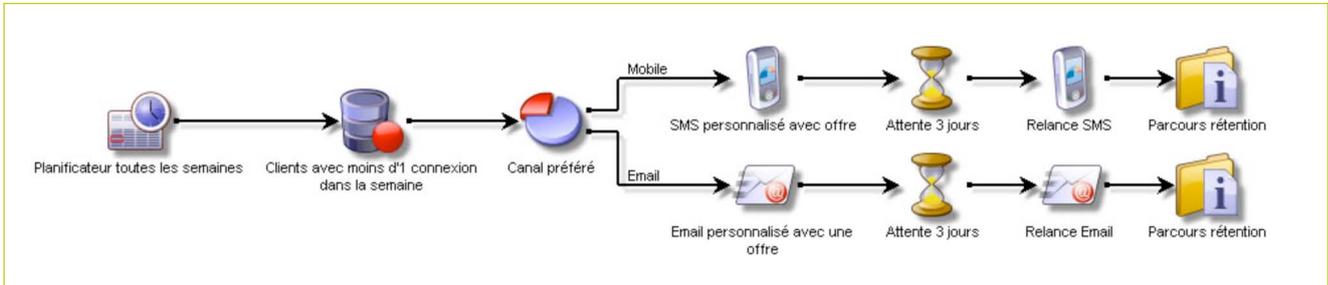
Il faut cependant veiller à ce que les campagnes et les messages des réseaux sociaux soient cohérents avec les messages et les offres sur les autres canaux et soient incluses dans l'analyse et l'optimisation de la "gestion de pression".

#### EXEMPLE D'UN PARCOURS D'UN CLIENT "VOLAGE"

Parce qu'un internaute est constamment sollicité par e-mail ou par des bannières internet avec des offres de bienvenue plus attrayantes les unes que les autres, un contact peut facilement multiplier les inscriptions sur plusieurs sites. Il divise donc son budget et peut potentiellement ne plus se connecter sur votre site.

Il est possible d'analyser ces comportements grâce à la baisse de fréquentation du site, des inscriptions et des mises, mais également à la baisse des réactions vis-à-vis des communications envoyées (ouverture e-mail, clics ...). Le client est donc amené à passer d'un segment à un segment inférieur. Une action anti-attribution n'est efficace que si vous prenez en compte rapidement ces comportements et envoyez des communications personnalisées proposant une offre en adéquation avec son profil et son comportement passé.

A nouveau, retenir un client, quel que soit son potentiel, coûte moins cher que d'acquérir un nouveau contact.



Une dernière recommandation s'impose. Prenez garde, à ne pas confondre outils CRM marketing et outils de routage e-mail. Car si les premiers savent couvrir le périmètre d'envoi d'e-mails, l'inverse n'est pas vrai. Or la déclinaison d'une bonne stratégie relationnelle devra se faire sur la base d'une intelligence logicielle, permettant de mettre en œuvre tout type de processus marketing ne se limitant pas simplement à l'envoi d'un e-mail.

En synthèse, une plate-forme marketing intégrée, telle que Neolane, répond aux enjeux stratégiques des directions marketing et communication car elle permet l'orchestration, la personnalisation, l'automatisation, l'exécution et la mesure de toutes les communications sur l'ensemble des canaux traditionnels et mobiles.

5

## Conclusion

Les "croyances piège" pour un nouvel entrant sur un marché qui s'ouvre sont au nombre de 3 :

- Penser que la vague naturelle de la croissance du marché suffira à porter tous les acteurs, alors que dans beaucoup de scénarios d'ouverture, la plupart des entreprises mettent des années à devenir rentables pour peu qu'elles le deviennent un jour.
- Dupliquer, sans les adapter, les règles qui ont si bien marché sur les marchés étrangers. Certes, l'expérience acquise ailleurs permet de constituer une plate-forme performante et de maîtriser l'ensemble des processus (back-office, client) mais aux yeux du parieur presque tous les acteurs sont égaux.
- Négliger la réaction des ex-monopoles, alors que ceux-ci demeurent encore et toujours des acteurs de premier plan partout en Europe.

Notre ambition ici était de donner aux nombreux acteurs présents sur la ligne de départ quelques clés de réussite, qui leur permettront, une fois franchi les premiers obstacles semés par le législateur, de devenir performant, rentable et de s'imposer comme des marques fortes insérées dans les loisirs des français.

**BONNE CHANCE !**



## A propos de CSC

CSC est un des leaders mondiaux dans le conseil, la mise en œuvre de solutions et de services pour les entreprises fondés sur des technologies de pointe.

Grâce à sa large gamme de compétences, CSC fournit à ses clients des solutions sur mesure pour gérer la complexité de leurs projets afin de leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier, collaborer avec leurs partenaires et clients, et améliorer leurs performances opérationnelles.

CSC s'attache à comprendre les problématiques de ses clients et mobilise ses experts, forts d'une longue expérience de leurs métiers et de leurs secteurs d'activité, pour collaborer avec leurs équipes. Totalement indépendant à l'égard de tout fournisseur, CSC livre ainsi des solutions qui répondent au mieux aux besoins spécifiques de chaque client.

Depuis 50 ans, des clients, tant privés que publics, confient à CSC l'externalisation de leurs processus de gestion et de leur informatique, ainsi que l'intégration de leurs systèmes. Partout dans le monde, ils témoignent également de leur confiance en sollicitant les collaborateurs de CSC pour des missions de conseil. La société est cotée à la Bourse de New York (NYSE) sous le symbole "CSC".

Siège Régional

Immeuble Balzac - 10, Place des Vosges  
92072 Paris La Défense Cedex  
+33 1 55 70 70 70

Pour tout contact : [www.csc.com/fr](http://www.csc.com/fr)  
[gviennois@csc.com](mailto:gviennois@csc.com)



## A propos de Neolane

Neolane est un éditeur de logiciels qui répond aux enjeux stratégiques des directions marketing et communication grâce à la seule plate-forme marketing intégrée permettant l'orchestration, la personnalisation, l'automatisation, l'exécution et la mesure de toutes les communications sur l'ensemble des canaux traditionnels, mobiles et web.

La solution Neolane unifie les fonctionnalités requises par les directions stratégiques et opérationnelles : gestion des informations client, acquisition, maturation et conversion des prospects, exécution de campagnes marketing cross-canal, automatisation des messages de gestion, moteur de personnalisation des contenus et des offres, fonctions analytiques et de reporting. Une gestion centralisée des plans, budgets et ressources marketing orchestre et optimise l'ensemble des processus métier.

Plus de 200 sociétés grands comptes et PME leaders de leurs marchés en France et à l'international telles que Accor, Alcatel-Lucent, Sephora, Scandinavian Airlines, Groupe PSA Peugeot-Citroën, RueDuCommerce, Voyages-sncf.com, Meetic, Axa Banque, Crédit Agricole Synergie, Orange, EMI Music, Ovest-France, Fnac, Nestlé / Nespresso, Groupe Redcats, CanalCE, Sony Music, Société Générale, PMU, Joa Casino font confiance à Neolane pour accroître leur productivité et identifier de nouvelles sources de croissance grâce à un marketing innovant, réellement cross-canal et personnalisé.

Neolane SA  
45-47 Avenue Carnot  
94230 Cachan  
+33 1 41 98 35 35

Pour tout contact : [www.neolane.com](http://www.neolane.com)  
[jeremy.remus@neolane.com](mailto:jeremy.remus@neolane.com)