

Bénéfices sur le Net

par

John Hagel III, Arthur G. Armstrong

Editions d'Organisation, copyright 1999

Traduit de l'américain NET GAIN par Michel LE SEAC'H

Résumé par Jérôme DELACROIX

jerome_delacroix@yahoo.fr

TABLE

Bénéfices sur le Net.....	1
Présentation et intérêt de l'ouvrage.....	3
Plan de l'ouvrage	3
Première partie : La vraie valeur des communautés virtuelles	4
Chapitre 1 : la course se joue entre les plus rapides.....	4
Chapitre 2 : Inverser les marchés – comment les clients gagnent	5
1. Pourquoi les communautés virtuelles vont attirer les consommateurs.....	5
2. Comment les communautés virtuelles déplacent le pouvoir du fournisseur vers le consommateur	5
Chapitre 3 : La nouvelle économie des communautés virtuelles.....	7
1. L'économie des rendements croissants.....	7
2. Quelles sont les sources de chiffre d'affaires pour une communauté virtuelle ?.....	7
3. Dynamique des rendements croissants et progression du chiffre d'affaires.....	8
4. Dynamique des rendements croissants et augmentation de la rentabilité.....	9
5. Problèmes économiques immédiats.....	10
Coûts élevés pour le lancement + CA réduit = marges négatives à court terme.....	10
6. La meilleure place aux premiers arrivés	10
Chapitre 4 : Les contours de l'avenir, une tendance inévitable à la concentration.....	12
1. Les phases d'évolution des communautés	12
2. Bilan.....	14
Deuxième partie : Bâtir une communauté virtuelle	15
Chapitre 5 : choisir un point d'entrée.....	15
1. Indicateurs de potentiel économique à court terme	15
2. Typologie des communautés.....	15
3. Indicateur d'expansion à long terme : la « largeur fractale » de la communauté	16
4. Aptitude à fonder une communauté	17
Chapitre 6 : Etablir les fondations – atteindre la masse critique.....	18
1. Phase 1 : générer du trafic.....	18
2. Phase 2 : concentrer le trafic	18
3. Phase 3 : verrouiller le trafic	19
Chapitre 7 : La main du jardinier – gérer la croissance interne	20
1. Ce qu'impose la croissance.....	20
2. Les compétences requises	21
3. Impératifs de management.....	22
Chapitre 8 : Equiper la communauté – choisir la bonne technologie.....	23
1. Les 4 principes de la stratégie technologique.....	23
2. Les 5 technologies complémentaires nécessaires.....	23
3. Choisir la bonne plate-forme de réseau	23
Troisième partie : se préparer à aller plus loin.....	25
Chapitre 9 : repenser le management fonctionnel.....	25
1. Vendre à des clients plus puissants.....	25
2. Revigorer les autres fonctions	27
Chapitre 10 : Remodeler les marchés et les entreprises	28
1. Communautés virtuelles et redéfinition des marchés	28
2. Communautés virtuelles et redéfinition des structures sectorielles.....	28
3. Communautés virtuelles et réorganisation des entreprises	29

Présentation et intérêt de l'ouvrage

Cet ouvrage est la traduction du best-seller paru aux Etats-Unis en 1997 sous le titre *Net Gain, expanding markets through virtual communities*. Dans le monde des affaires un peu désespéré pour mesurer la valeur des start-ups de l'Internet, l'ouvrage fournit un modèle économique fort intéressant pour quantifier le potentiel de chiffre d'affaires que l'on peut espérer d'une entreprise reposant sur le web, ainsi que les investissements nécessaires.

Plan de l'ouvrage

1^{ère} partie La vraie valeur des communautés virtuelles

Les auteurs décrivent un modèle de fonctionnement des net-entreprises de l'avenir qu'ils voient se dessiner en tant que communautés virtuelles. Une communauté virtuelle se présente comme un site en ligne sur lesquels des personnes peuvent nouer des relations autour de centres d'intérêt communs. Cette première partie décrit le concept de communauté virtuelle et explique comment il est à l'origine du glissement de la valeur des fournisseurs vers les clients et comment ce glissement constitue la puissance même du concept de communauté virtuelle.

2^{ème} partie Bâtir une communauté virtuelle

Après avoir décrit ce qu'est une communauté virtuelle et en quoi un entrepreneur peut espérer en tirer profit, les auteurs livrent les principes d'une stratégie d'entrée fructueuse sur le marché : comment générer puis fidéliser le trafic.

3^{ème} partie Se préparer à aller plus loin

Se livrant à un exercice de prospective, les auteurs analysent l'impact des communautés virtuelles sur la vie économique d'un double point de vue :

- dans les rapports de l'entreprise avec son environnement : ce sont les fonctions les plus au contact avec le client, comme le marketing et les ventes, qui évolueront sensiblement dans un contexte communautaire
- à l'intérieur de l'entreprise : comment le concept de communauté virtuelle va changer l'organisation du travail

Première partie : La vraie valeur des communautés virtuelles
--

Chapitre 1 : la course se joue entre les plus rapides

Le postulat de départ de l'ouvrage est qu'en attirant un public, en le fidélisant au sein d'une communauté d'intérêts, les entreprises parviendront à faire de ce public une source de chiffre d'affaires sous forme de publicité, de redevances des utilisateurs et de commissions sur les transactions réalisées.

La question qui se pose à tout chef d'entreprise dans cet univers inconnu se résume à une alternative : **vaut-il mieux prendre un risque élevé en se positionnant en génial précurseur ou adopter une stratégie de suiveur opportuniste ?**

Les auteurs répondent à la question en montrant comment le monde des communautés virtuelles est régi par la loi des rendements croissants, qui peut se résumer en une formule : « plus vous vendez, plus vous vendez ».

Bill Gates a vérifié le premier pratiquement cette loi théorique : plus les entreprises utilisant le système d'exploitation Microsoft MS DOS / Windows étaient nombreuses, plus le réseau qu'elles ont progressivement constitué est devenu utile pour les acheteurs d'ordinateurs, poussés ainsi eux aussi à acheter le système Windows.

La réponse est donc : dans un marché régi par les rendements croissants, les stratégies de préemption sont capitales. Si on n'y est pas le premier, on risque d'arriver trop tard.

Chapitre 2 : Inverser les marchés – comment les clients gagnent

Les communautés virtuelles vont présenter un intérêt pour les consommateurs en permettant un rééquilibrage de l'asymétrie d'information en leur faveur et en répondant à quatre besoins fondamentaux.

1. Pourquoi les communautés virtuelles vont attirer les consommateurs

Tout simplement parce qu'elles répondent d'une manière inégalée à ce jour à quatre besoins humains fondamentaux. Elles permettent en effet de rassembler les gens autour :

- de centres d'intérêt communs
- de relations humaines
- d'activités ludiques
- de transactions commerciales

2. Comment les communautés virtuelles déplacent le pouvoir du fournisseur vers le consommateur

Une communauté virtuelle présente 4 **caractéristiques majeures** qui vont toutes dans le sens d'un **déplacement du pouvoir du fournisseur vers le consommateur**.

a. Un ciblage précis des membres permettant une agrégation de pouvoir d'achat

Les communautés virtuelles ont une vocation distinctive, qui est de répondre aux centres d'intérêt communs de leurs membres. Or ces centres d'intérêt communs se traduisent en besoins de transaction spécifiques communs.

Ainsi donc, les communautés virtuelles attirent comme des aimants des clients ayant le même profil d'achat, et leur nombre leur permet de peser plus lourd dans les négociations avec les fournisseurs.

b. L'intégration du contenu et de la communication déplace l'asymétrie d'information en faveur des membres

Les communautés virtuelles introduisent une situation inédite. Auparavant, les médias traditionnels étaient essentiellement des vecteurs de contenu unidirectionnels, du média vers le consommateur, ainsi la presse ou la télévision ; à l'inverse les moyens de communication interpersonnels tel que le téléphone étaient peu capables de capter, stocker et restituer un contenu d'information riche.

A contrario, les membres d'une communauté virtuelle peuvent non seulement puiser l'information publique qui y est contenue mais aussi, en communiquant entre eux, injecter du contenu nouveau.

Ainsi, ils vont accumuler progressivement une masse colossale d'information sur leurs centres d'intérêt mais aussi sur eux-mêmes et sur les différents fournisseurs qui voudraient leur vendre des biens ou services.

Ce comportement collectif peut être une opportunité ou une menace considérable pour ces fournisseurs car il rend le marché beaucoup plus transparent pour les consommateurs.

c. Les communautés virtuelles proposent un choix d'offres provenant de fournisseurs concurrents

Les communautés virtuelles représentent un dilemme pour les fournisseurs : elles sont attirantes car elles rassemblent une masse de clients potentiels présentant un même profil d'achat ; elles sont dangereuses car en leur sein les prospects sont plus informés, la concurrence y est plus limpide, et donc les marges risquent de s'en trouver réduites.

Alors, y aller ou pas ?

Selon les auteurs, les communautés virtuelles vont attirer dans un premier temps les petits fournisseurs et les nouveaux qui ont tout à y gagner. Dans un second temps, les fournisseurs les plus importants seront contraints d'être présents dans les communautés virtuelles, de peur de se couper d'un marché en croissance et à fort potentiel de fidélisation.

Ainsi donc, les membres trouveront dans leur communauté les offres de fournisseurs concurrents toujours plus nombreux.

d. Des organisateurs de communauté commercialement motivés sont incités à défendre les intérêts de leurs membres

Les auteurs montreront dans la suite de l'ouvrage que les organisateurs de communauté auront tout intérêt à travailler pour le plus grand bien des membres de la communauté plutôt que pour le compte des fournisseurs.

Les profits iront surtout aux organisateurs qui auront su détecter et exploiter une opportunité de glissement du pouvoir des fournisseurs vers les consommateurs.

Chapitre 3 : La nouvelle économie des communautés virtuelles

Comme on l'a dit, la création de valeur qui se produit dans une communauté virtuelle est alimentée par l'économie des rendements croissants.

1. L'économie des rendements croissants

Les rendements croissants se présentent sous trois formes :

- **un couple coût de développement élevé – coût de production marginal faible** : il faut d'abord consentir un investissement initial lourd avant de voir décoller le chiffre d'affaires rapidement.
Ex. : industrie du logiciel
- **la courbe d'expérience** : chaque fois que le nombre d'unités vendues double, le coût de fabrication ou de distribution diminue d'un certain pourcentage, améliorant d'autant la rentabilité.
Ex. : industrie manufacturière
- **l'effet réseau** : plus le réseau compte de nœuds, plus la valeur unitaire de chacun et le service dans son ensemble prend de la valeur.
Ex. : marché du télécopieur

Ces trois formes se retrouvent dans les communautés virtuelles, avec une prépondérance de l'effet réseau.

2. Quelles sont les sources de chiffre d'affaires pour une communauté virtuelle ?

On peut en distinguer 5 :

- la publicité
- les commissions sur les transactions de commerce électronique
- les abonnements souscrits par les membres
- les redevances des membres : pay-per-use
- la vente ou la location des fichiers d'informations sur les membres

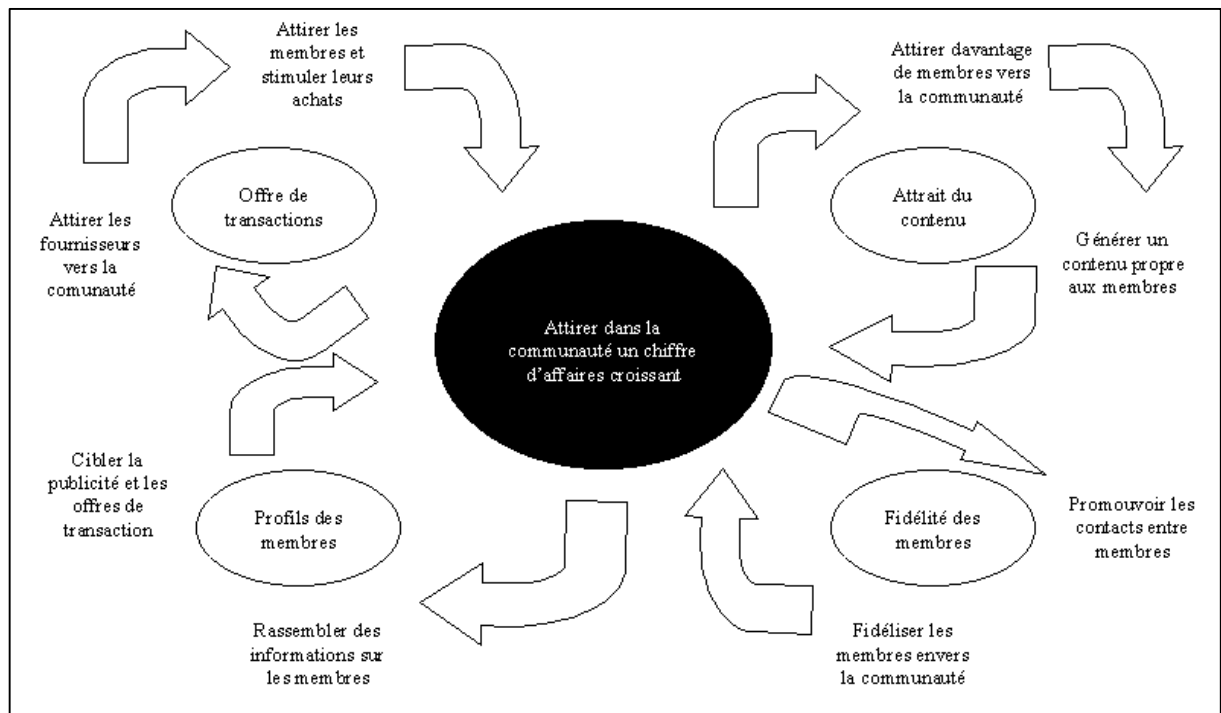
A long terme, les 2 premières sources de chiffre d'affaires devraient s'avérer de loin les plus intéressantes. Inversement, les 3 dernières, plus accessibles à court terme, risquent de pénaliser l'essor du chiffre d'affaires à long terme en raison de l'effet répulsif qu'elles exercent sur les membres.

3. Dynamique des rendements croissants et progression du chiffre d'affaires

a. Les quatre dynamiques alimentant le chiffre d'affaires d'une communauté virtuelle

Pour comprendre l'économie des communautés virtuelles, il faut bien se représenter une série de cercles vertueux interagissant et se renforçant mutuellement, correspondant à 4 dynamiques :

- la dynamique d'attrait du contenu
- la dynamique de fidélité des membres
- la dynamique du profil des membres
- la dynamique de l'offre de transactions



b. Viser les atouts pour la croissance

Ce schéma illustre l'intérêt qu'a l'organisateur d'une communauté virtuelle à rechercher les 5 facteurs clefs qui lui permettront d'alimenter la croissance du chiffre d'affaires :

- une masse critique de membres
- une masse critique d'informations sur leurs utilisations
- une masse critique d'annonceurs et de fournisseurs
- une masse critique d'informations sur les transactions réalisées
- une masse critique de transactions, in fine

Ces facteurs clefs sont à développer en parallèle et simultanément, et non dans une logique successive.

c. Gérer l'évolution des membres

Bien qu'invisibles au bilan financier, les membres de la communauté constituent son actif économique essentiel.

Typologie et valeur économique des membres

On distingue 4 types de membres dont la valeur économique varie :

- **les touristes**
Ce sont des gens qui viennent sur le site «pour voir», qui peuvent éventuellement jouer un rôle de rabatteurs mais dont la valeur économique reste faible.
- **les utilisateurs**
Ce sont des visiteurs réguliers qui bénéficient des informations de la communauté mais ne contribuent guère au contenu ; leur valeur économique provient des profils d'utilisations qu'ils fournissent.
- **les bâtisseurs**
Ce sont des membres clefs de la communauté en ce qu'ils y injectent leur propre contenu. Leur valeur économique est multiple : ils sont une cible intéressante pour les annonceurs en raison de leur durée d'exposition ; ils enrichissent le contenu de la communauté, contribuant ainsi à la première boucle dynamique des rendements croissants.
- **les acheteurs**
Ce sont des membres de la communauté qui y achètent des produits ou des services ; leur valeur économique vient de ce qu'ils sont une source de commissions sur les transactions et de recettes publicitaires.

Acquisition et fidélisation des membres

Tout l'enjeu pour l'organisateur de communauté est d'acquérir un maximum de nouveaux membres au coût le plus bas possible, de réaliser grâce à eux un profit substantiel grâce à leur valeur économique respective et de les conserver le plus longtemps possible.

4. Dynamique des rendements croissants et augmentation de la rentabilitéa. La dynamique des coûts d'une communauté virtuelle

Elle présente 4 caractéristiques :

- **Un investissement initial peu élevé**
Les auteurs estiment que l'on peut se lancer aujourd'hui avec 2 millions de dollars
- **Des coûts d'exploitation moins liés à la technologie qu'à l'acquisition des membres et à l'action en direction des annonceurs et fournisseurs**

et

- **Une diminution drastique du coût d'acquisition des membres**

En vertu des boucles dynamiques décrites plus haut, les auteurs estiment que le coût d'acquisition d'un nouveau membre pourrait baisser de 65% en 10 ans.

- **Une diminution drastique du coût d'acquisition des annonceurs et fournisseurs** en raison de l'attractivité croissante de la communauté

Conclusion : dans cette activité, non seulement les gros deviennent plus gros, mais ils deviennent aussi plus rentables, leurs principaux postes de coûts évoluant constamment vers le bas.

b. Evolution du cash-flow

D'après le modèle proposé, le cash-flow d'une communauté virtuelle devrait être en moyenne très négatif les 3 premières années, positif dès la 5^{ème}, puis décoller largement.

c. Evolution de la valeur pour l'actionnaire

Pour une rentabilité élevée et un taux de croissance de 20% sans limitation dans le temps, la valeur pour l'actionnaire devrait représenter **30 fois la mise de départ dès la 10^{ème} année.**

5. Problèmes économiques immédiats

Comme on le voit, les perspectives à long terme sont alléchantes. Mais ceux qui entreprendront de créer une communauté virtuelle en espérant un retour sur investissement rapide risquent d'être sévèrement déçus, pour deux raisons. La première est que les sources de chiffres d'affaires les plus accessibles à court terme (abonnements, pay-per-use) sont aussi les moins intéressantes à long terme car elles sont un frein à l'entrée de nouveaux membres. Inversement, si les coûts ont une tendance marquée à la diminution à long terme, il n'en demeure pas moins que l'investissement initial doit être consenti.

L'aspirant organisateur de communauté doit donc conserver à l'esprit l'équation suivante :

Coûts élevés pour le lancement + CA réduit = marges négatives à court terme

6. La meilleure place aux premiers arrivés

Les barrières à l'entrée sur le marché, peu élevées aujourd'hui, risquent de devenir insurmontable d'ici 5 ans, pour 4 raisons :

a. Les atouts exclusifs s'accumulent

Une communauté précurseur disposera d'un capital de membres nombreux, fidèles et bien connus. Pourquoi un annonceur ou un fournisseur s'intéresserait-il à un nouvel entrant qui a peu de membres et encore moins d'informations à leur sujet ?

b. Les barrières aux nouvelles allégeances s'élèvent

Le taux de défection des membres des communautés virtuelles devrait aller en diminuant. La boucle de fidélisation décrite plus haut créera en effet des liens nombreux et forts entre les membres d'une communauté d'une part, et entre ceux-ci et l'organisateur d'autre part, qui dissuaderont les membres de quitter une communauté pour en rejoindre une autre.

Plus on attend, plus il deviendra difficile et coûteux d'arracher des membres aux communautés existantes.

c. La concentration limite les possibilités d'entrée sur le marché

d. Les coûts d'acquisition deviennent très importants

Acquérir une communauté précurseur une fois que son chiffre d'affaires aura commencé à s'accélérer sera très coûteux, en raison de leur capitalisation boursière qui sera très importante.

Chapitre 4 : Les contours de l'avenir, une tendance inévitable à la concentration

1. Les phases d'évolution des communautés

a. Villages virtuels

Description

Communautés de petite taille très fragmentées. Les gens appartiennent à un grand nombre d'entre elles et accordent peu de temps à chacune

Hypothèse clef à ce stade : la fragmentation

La faiblesse des barrières à l'entrée incite de nombreux acteurs à se lancer dans cette activité.

Caractéristiques de la création de valeur à ce stade

Les fournisseurs conservent un fort pouvoir de négociation vis-à-vis des communautés

b. Constellations concentrées

Description

Agrégation de communautés spécialisées autour d'une communauté centrale au thème générique.

Hypothèse clef à ce stade : l'affiliation

Une communauté centrale au thème générique (ex. : communauté grand public), crée des relations d'affiliation avec des communautés connexes aux thèmes plus spécifiques (ex. : communauté consacrée aux voyages).

La communauté centrale apporte à ses affiliées :

- du trafic
- une gamme plus large d'annonceurs et de fournisseurs
- la conciliation des avantages de l'indépendance et de ceux de la taille

Les affiliées apportent à la communauté centrale :

- du contenu éditorial et public
- des profils de membres
- des fournisseurs, des annonceurs

Caractéristiques de la création de valeur à ce stade

- **La situation est très favorable pour les organisateurs de communautés centrales**, qui captent la majeure partie de la valeur.
- **Elle procure de bonnes opportunités de croissance aux organisateurs de communautés spécifiques** qui parviendront à maintenir des atouts suffisamment exclusifs pour renforcer leur pouvoir de négociation face à la communauté centrale.
- **La situation est ambiguë pour les annonceurs et fournisseurs**, qui peuvent atteindre plus efficacement davantage de prospects mais voient leur pouvoir de négociation diminué par des communautés centrales plus puissantes.
- **Les détaillants et intermédiaires traditionnels sont très menacés.**
En effet, les communautés virtuelles, une fois qu'elles auront rassemblé une masse critique de transactions sur un marché donné, chercheront à s'arroger une partie de la marge des intermédiaires en contestant leur valeur ajoutée.

*c. Coalitions cosmiques**Description*

Rassemblement de communautés centrales autour de domaines thématiques plus larges (ex. : international vs national, grand public, business-to-business,...) permettant de partager des fonctions clés entre les constellations qu'elles regroupent, comme l'acquisition et la gestion des membres, l'acquisition d'informations sur les membres, la captation de fournisseurs.

Hypothèse clef à ce stade : l'union crée de la valeur

Les coalitions ne fonctionneront que si elles sont bénéfiques :

- **aux membres** en leur assurant un meilleur confort d'utilisation et un standard de qualité entre les communautés du « hub »
- **à l'organisateur de coalition**, en lui permettant une meilleure efficacité
- **aux fournisseurs et annonceurs**, en leur apportant des informations intégrées et recoupées plus riches que des informations fragmentaires

Caractéristiques de la création de valeur à ce stade

- Le chiffre d'affaires se déplace des organisateurs de communauté vers les **organismes de coalitions**, qui sont les seuls à disposer de profils d'utilisation et de transactions agrégés.
- **Les annonceurs et fournisseurs** disposent d'une information plus riche mais qu'ils doivent payer plus cher aux organisateurs de coalition.
- **Les détaillants et les grossistes traditionnels** risquent d'être totalement écartés.

d. Infomédiaires intégrés

Description

Dans cette ultime phase de développement, c'est le membre de la communauté lui-même qui reste le seul propriétaire des informations le concernant. L'organisateur de communauté s'est mué en un « infomédiaire » qui aide le membre à gérer son actif informationnel et à en tirer un profit maximal, par exemple en vendant aux enchères à des fournisseurs le droit d'y accéder.

Hypothèse clef à ce stade : le respect de la vie privée devient un enjeu majeur

Plus la technologie de captation des informations s'améliorera, plus le public se souciera de protéger sa vie privée. La seule manière de briser ce cercle vicieux pourrait être de reconnaître que les profils d'utilisations et de transactions sont la propriété des utilisateurs eux-mêmes, qui décideraient souverainement des conditions dans lesquelles ils les mettraient ou non à la disposition de tiers.

Caractéristiques de la création de valeur à ce stade

- **Pour les organisateurs de communauté** : la valeur qu'ils capteront sur le long terme dépendra de leur aptitude à se transformer en dépositaires fiables et impartiaux des informations sur les membres et à aider ceux-ci à en tirer un profit maximal.
- **Pour les fournisseurs** : contrairement à la situation actuelle, les membres seront à même de faire payer très cher les informations les concernant aux différents fournisseurs. Il importera donc à ces derniers de concentrer leur investissement sur les catégories d'informations présentant le potentiel commercial le plus élevé.
- **Intermédiaires traditionnels** : complètement laminés ?

2. Bilan

- La meilleure façon de s' « approprier » la clientèle sera de s'en faire le champion en lui donnant les outils pour accroître son pouvoir de négociation sur les fournisseurs
- A tout moment, le potentiel de création de valeur sera suspendu à cette question clé : **à qui appartiennent les profils d'utilisations et de transactions des membres accumulés dans les communautés virtuelles ?**

Deuxième partie : Bâtir une communauté virtuelle

Chapitre 5 : choisir un point d'entrée

Quiconque prétend pénétrer sur ce nouveau marché doit préalablement choisir un point d'entrée, en fonction d'indicateurs de potentiel économique à court terme, des différents types de communautés qui peuvent exister, de leur potentiel d'expansion à long terme et de sa propre aptitude à entrer sur le marché.

1. Indicateurs de potentiel économique à court terme**a. Taille de la communauté envisagée**

On pourra l'estimer en fonction de statistiques démographiques, d'informations sur les dépenses ou sur l'adhésion à des groupes ou associations existants.

b. Intérêt relatif d'une présence en ligne

Qu'apporte le média en ligne par rapport aux médias hors ligne ?

c. Intérêt d'appartenir à une communauté

Quel est l'importance relative pour le public visé des 4 besoins évoqués plus haut : relations, intérêt, transaction, jeu ?

d. Intensité probable du commerce à long terme**e. Profondeur fractale de la communauté envisagée**

La profondeur fractale d'une communauté est le degré de segmentation qu'elle peut atteindre. Plus elle est importante, plus on verra naître de sous-communautés propres à fidéliser les membres et permettant des annonces publicitaires et des offres commerciales ciblées.

2. Typologie des communautés**a. Communautés destinées au grand public**

Elles se subdivisent en trois catégories

Les communautés géographiques

Formées autour de lieux intéressant les membres, généralement parce qu'ils y habitent.

Les communautés démographiques

Elles s'intéressent au sexe, à l'âge ou à l'origine ethnique des membres

Les communautés thématiques

Formées autours de centres d'intérêt. Elles obtiennent souvent les meilleurs résultats en termes de transactions et de profondeur fractale, en raison de l'attachement qu'elles suscitent chez leurs membres.

b. Communautés business-to-business

Elles se subdivisent en 4 catégories

Les communautés sectorielles verticales

Destinées aux professionnels d'un même secteur (agriculture, droit, médecine, ...)

Les communautés fonctionnelles

Destinées aux représentants d'une fonction particulière de l'entreprise, comme le marketing ou les achats.

Les communautés géographiques

Destinées à des PME locales, par exemple.

Les communautés catégorielles d'entreprises

Destinées à des entreprises d'un certain type, comme les PME, les franchisés, les importateurs, ..., qui peuvent être présentes sur des marchés et des lieux très divers. Ce sont certainement les plus prometteuses car elles répondent à un besoin d'information et de contact mal satisfait aujourd'hui.

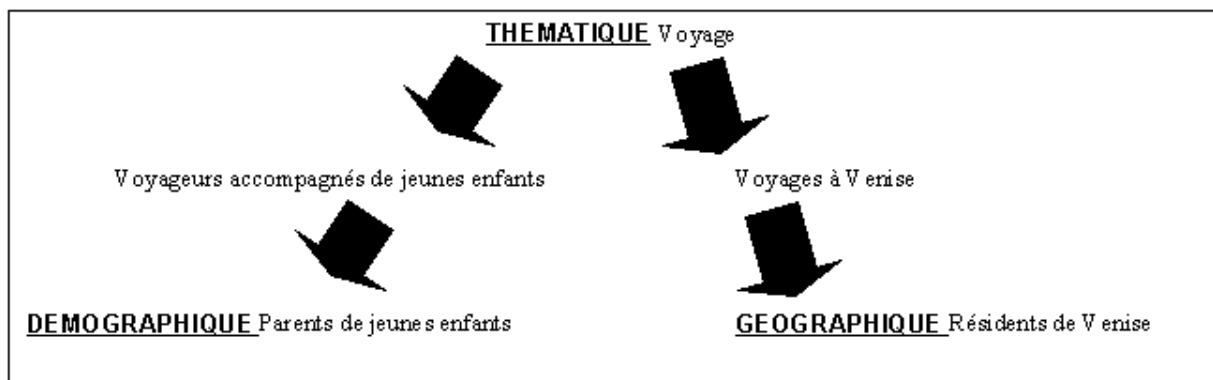
3. Indicateur d'expansion à long terme : la « largeur fractale » de la communauté

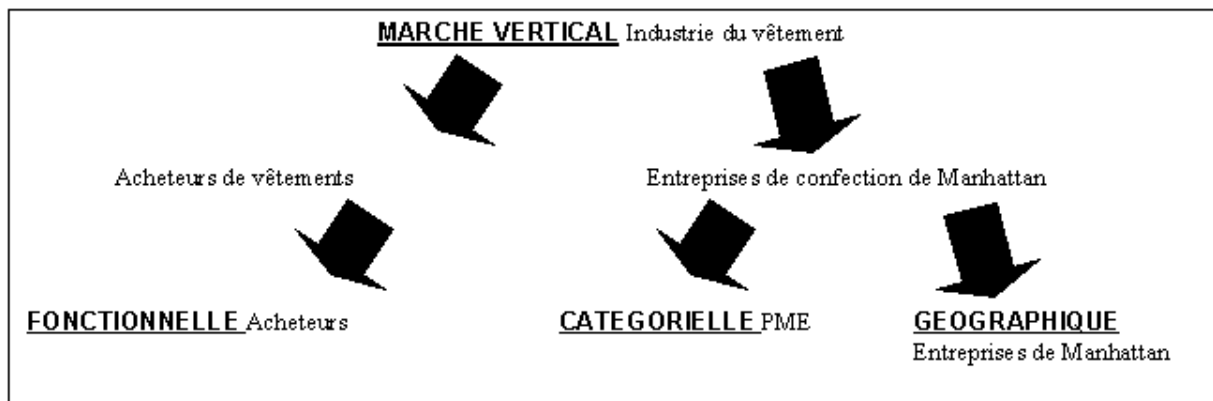
a. Concept

La largeur fractale d'une communauté est sa capacité à s'étendre par connexité à des domaines sans relation avec sa spécialité originelle ; plus elle est grande, plus l'organisateur de communauté sera bien placé pour devenir fondateur de coalition.

b. Exemple

Dans le cas d'une communauté grand public sur le thème du voyage



Dans le cas d'une communauté business-to-business consacrée à l'industrie du vêtement*c. Perspectives à long terme*

Si le degré de satisfaction des besoins relationnels est un indicateur de fidélisation, alors les communautés qui devraient créer le plus de valeur à long terme sont d'abord les communautés démographiques, puis les communautés géographiques, et dans une bien moindre mesure les communautés thématiques.

4. Aptitude à fonder une communauté

Pour fonder une communauté virtuelle, il faut des compétences et des actifs. Surtout des compétences.

a. Des ressources indispensables

Un certain nombre de ressources peuvent s'avérer très utiles pour assurer un bon démarrage d'une communauté, comme une marque forte, l'existence de relations soutenues avec des clients existants ou un contenu éditorial initial.

b. La primauté aux compétences

Ce qui est crucial, ce sont les compétences bien particulières nécessaires pour attirer des membres, les fidéliser et les inciter à réaliser des transactions. Ces compétences seront envisagées dans la suite de l'exposé.

Chapitre 6 : Etablir les fondations – atteindre la masse critique

La problématique est la suivante : comment raccourcir la période initiale, pendant laquelle la rentabilité à court terme est négative, et atteindre le plus vite possible le point d'inflexion de la courbe du chiffre d'affaires ?

Il s'agit de gérer au mieux les 3 phases de l'entrée sur le marché.

1. Phase 1 : générer du trafic

L'objectif est d'atteindre rapidement une masse critique de membres grâce à 4 axes directeurs.

a. Entrer vite sur le marché

Le dirigeant avisé ne consommera pas de temps à établir un plan stratégique détaillé, mais, fort de quelques principes de base, apprendra au jour le jour ce qui fonctionne dans un univers où priment la rapidité et la réactivité.

b. Attirer des visiteurs

Le dirigeant n'attendra pas d'avoir un contenu riche à proposer. Au contraire, il exploitera au maximum le contenu déjà disponible sur le réseau, quitte à se contenter au début d'un répertoire de liens, pour drainer le plus possible de visiteurs. A ce stade, il n'est pas nécessaire qu'ils s'attardent sur le site.

c. Créer une notoriété

Pour ce faire, il conviendra d'être convenablement référencé dans les répertoires en ligne et de bien exploiter les réseaux d'information des communautés homologues dans le monde hors-ligne (lettres d'informations, clubs, bouche-à-oreille...)

d. S'associer pour occuper le terrain

Le fondateur de communauté envisagera des alliances avec 3 types d'entreprises :

- un partenaire ayant des moyens de distribution puissants
- un partenaire détenteur de contenu public essentiel
- un concurrent potentiel

2. Phase 2 : concentrer le trafic

Cette phase comprend 3 volets

a. Fixer les membres

Il s'agit de rendre la communauté attrayante aux membres, en l'adaptant au vu de leur utilisation et en répondant bien aux 4 besoins essentiels : information, transaction, jeu et relation.

b. Améliorer l'offre

A la fois pour les membres, comme on vient de le dire, mais aussi pour les fournisseurs, en leur fournissant des analyses détaillées sur la population des membres.

attention : toujours privilégier l'image de la communauté aux yeux des membres en définissant des critères d'admission stricts des fournisseurs.

c. Extraire de la valeur

La valeur extraite de la communauté pour l'organisateur associera dans des proportions variables redevances des membres, recettes publicitaires et commissions sur les transactions.

La clé de la réussite sera de capter et d'organiser l'information relative aux profils et à l'activité des membres, de manière à créer de la valeur pour ces membres mêmes, tout en respectant leur vie privée.

Ex. : les membres doivent pouvoir spécifier la quantité et le type de publicité qu'ils désirent recevoir, et recevoir des offres intelligemment adaptées à leurs besoins, que ces besoins aient été explicitement décrits ou déduits de leur activité.

3. Phase 3 : verrouiller le trafic

Pour dissuader les membres de quitter la communauté pour rejoindre une communauté concurrente, on veillera à :

a. Favoriser les relations personnelles entre les membres

b. Accumuler et organiser le contenu émanant des membres

C'est en effet un actif exclusif et différenciant de la communauté

c. Rendre la communauté plus efficace

Créer le sentiment que « dans cette communauté, on trouve les choses plus facilement ».

d. Adapter les ressources aux besoins individuels des membres

Cette adaptation peut prendre deux formes :

- la personnalisation de l'interface, automatique ou par sélection de préférences
- la personnalisation de l'offre commerciale et de la publicité

Cette personnalisation peut obliger les membres à investir du temps au départ, mais ils se sentiront ensuite plus à l'aise dans la communauté et hésiteront davantage à en changer.

Chapitre 7 : La main du jardinier – gérer la croissance interne

C'est un nouveau modèle de gestion, de type organique, que proposent les auteurs pour le développement des communautés virtuelles.

1. Ce qu'impose la croissance

a. Assurer l'extensibilité

La problématique est de préserver le sentiment communautaire tout en gérant l'afflux de millions de membres. Pour cela, l'organisateur de communauté veillera à inciter les membres de la communauté et son management à créer des sous-communautés fractales autour de centres d'intérêts plus pointus. Il conviendra également de maintenir le sentiment de continuité dans les membres en encourageant les mêmes personnes à revenir souvent et au même moment, à l'occasion d'événements accrocheurs, comme l'invitation d'une personnalité pour un dialogue en direct par exemple.

b. Laisser-faire

L'organisateur devra être assez souple pour laisser des sous-communautés se détacher sous forme d'affiliées possédant une part du capital, à condition qu'elles respectent les conditions suivantes :

- la communauté mère conservera le droit de capter des informations sur l'activité des membres dans toutes ses sous-communautés
- les membres ne pourront accéder aux sous-communautés que depuis la communauté mère, et non directement

c. Un modèle de gestion « organique »

Le type de croissance souhaitable se présente comme une évolution naturelle non intégralement planifiable et qui requiert trois types d'action :

Semer

Ex. : créer et observer des sous-communautés expérimentales, lancer des débats, recruter des membres enthousiastes...

Arroser

Encourager et récompenser les organisateurs de sous-communautés créatifs et énergiques (les fameux « bâtisseurs »), les aider, leur donner des moyens.

Tailler

Éliminer les forums de discussions vides, faire cesser les comportements importuns des membres ou des fournisseurs, en évitant d'apparaître par trop autoritaire.

2. Les compétences requises

Diverses compétences sont nécessaires pour rechercher des membres, faire fonctionner la communauté et en extraire de la valeur

a. Recherche de membres

C'est la responsabilité du directeur du marketing. Il segmentera le marché de la communauté et préparera des messages adaptés.

b. Utilisation des membres

Plusieurs rôles seront à pourvoir.

Animateur

Il s'agit d'animer les messageries (rôle du *sysop*, ou *system operator*) et les forums de discussion en direct (*chat*). C'est un rôle d'animation, de création d'événements et de contrôle éditorial du contenu émanant des membres (fonction dite de *modération*).

Archiviste

Personnage nouveau, il constituera et organisera une bibliothèque de contenu émanant des membres.

Editeur de communauté

Il est responsable du contenu public provenant d'entreprises extérieures ou de l'organisateur de communauté.

Responsable du service clients

Il a en charge l'aide en ligne apportée aux utilisateurs. C'est un facteur de différenciation concurrentielle capital.

Responsable des systèmes d'information

Ce rôle évidemment essentiel, nécessitant un haut niveau de compétence technique, pourra être sous-traité dans de nombreux cas.

Promoteur de communauté

Il s'agit d'un chef de projet, responsable de la création de sous-communautés ou de services nouveaux.

Architecte de la communauté

Il optimise l'organisation et la structure de la communauté, l'arborescence des sous-communautés, l'interface utilisateur, ...

c. Extraction de la valeur

Elle passe par deux rôles clés.

Chargé d'études

Il analyse les profils et comportements des membres et en déduit ce qui les intéresse ou non, ce qui peut être amélioré et comment.

Merchandiser

Ses trois fonctions sont les suivantes :

- **satisfaire les besoins transactionnels des membres** : trouver les produits, recruter les fournisseurs
- **maximiser le chiffre d'affaires de la communauté** : négocier le niveau des commissions sur les transactions, facturer les services proposés aux annonceurs
- **sécuriser le commerce au sein de la communauté**

3. Impératifs de management

Trois impératifs découlent de ce mode de développement et de ces compétences nécessaires. Il faut être capable de trouver ces compétences, de savoir les développer et de savoir mesurer les performances. Pour ce faire, l'organisateur de communauté gardera présent à l'esprit le principe fondamental suivant :

La communauté passe avant le commerce. L'entreprise doit garder les yeux sur ce qui compte le plus : les intérêts des membres et leurs relations mutuelles.

Chapitre 8 : Equiper la communauté – choisir la bonne technologie

Pour équiper la communauté, l'organisateur privilégiera la rapidité et l'exploitation de l'existant.

1. Les 4 principes de la stratégie technologique

- Préférer les standards, officiels ou de fait
- Etre réaliste et créatif pour contourner les contraintes techniques
- Eviter tout développement maison
- Concevoir une architecture technique modulaire, permettant de changer de composants

2. Les 5 technologies complémentaires nécessaires

- Technologies de transaction et de paiement : sûres, elles doivent être capables de gérer les petits montants (moins de 50 francs)
- Logiciels de mesure et de collecte de données
- Technologies d'intégration entre *world wide web* (contenus publics), messageries (*BBS, usenet*) et discussion en temps réel (*Internet Relay Chat*)
- Logiciels graphiques et d'animation
- Technologies de téléchargement

3. Choisir la bonne plate-forme de réseau

Faut-il s'installer sur un service en-ligne propriétaire (type America On Line) ou directement sur internet ?

a. Un choix difficile

Avantages des services en-ligne propriétaires

- ils constituent un guichet de services unique pour des utilisateurs inexpérimentés rebutés par le « surf » sur internet
- les technologies complémentaires s'y trouvent stables et intégrées

Inconvénient majeur des services en-ligne propriétaires

Ils engendrent une dépendance des communautés à leur égard

Avantages d'internet

- l'énorme diversité des ressources en contenu
- la variété des technologies disponibles

Inconvénient majeur d'internet

Les technologies sont souvent non-standards et incompatibles entre elles

b. Trois scénarios pour l'avenir

Pour éclairer le choix cornélien qui s'impose aux organisateurs de communautés, trois scénarios possibles sont à envisager.

Le meilleur des deux mondes

Les différences entre services propriétaires et internet s'atténuent avec le développement de passerelles souples et efficaces entre les deux.

Les services propriétaires s'imposent

En conservant leur avance technologique, ils préemptent la création des principales communautés.

Internet s'impose

Grâce à l'apparition de standards de fait dans les technologies complémentaires, l'indépendance garantie par internet aux communautés devient un facteur prépondérant.

c. Deux stratégies possibles

Les dirigeants sont confrontés à cette alternative :

Créer rapidement une communauté sur un service en-ligne propriétaire

L'organisateur de communauté choisira cette voie pour acquérir rapidement une masse critique de membres, tout en créant une communauté parallèle sur internet pour ménager la possibilité de migration au vu de la tournure que prennent les événements.

Se lancer directement sur internet, en misant sur la domination rapide du réseau

Troisième partie : se préparer à aller plus loin

Chapitre 9 : repenser le management fonctionnel

Le renforcement du pouvoir des clients va immanquablement entraîner une remise en cause directe de la façon de travailler des fonctions marketing et ventes des entreprises, mais aussi par extension de fonctions telles que le planning stratégique, la gestion des systèmes d'information ou des ressources humaines.

1. Vendre à des clients plus puissants*a. Vendre à des « segments individuels »*

La collecte de renseignements au sein des communautés virtuelles sur les profils de membres, d'utilisations et de transactions permettra au responsable marketing de recueillir une masse d'information considérable non seulement sur des segments de clientèle mais encore sur des clients ou prospects *individuels*. Si le chargé d'études parvient à tirer des enseignements pertinents de ces données individuelles, la communauté sera en mesure de mettre en œuvre un marketing relationnel **individualisé** dont la conséquence ultime sera de permettre l'adaptation des produits et des offres commerciales à chaque personne, et de mettre en pratique le concept de « sur-mesure de masse ».

b. Renforcer la stratégie produits

Les forums de discussion en direct et les messageries donneront la possibilité aux membres des communautés virtuelles de donner leur sentiment, positif ou négatif, sur la qualité des produits ou des services proposés par tel ou tel fournisseur. Cette remontée d'information pourra s'avérer une mine pour le fournisseur qui saura l'utiliser pour tenir compte de l'appréciation ou des critiques des utilisateurs, ainsi que des propositions d'améliorations pour améliorer sa stratégie produit. Certes, l'information sera accessible à tous les fournisseurs concurrents présents sur la communauté. Mais seuls tireront leur épingle du jeu ceux qui sauront exploiter cette information.

c. Tirer parti du pouvoir relationnel inhérent aux communautés

Les messageries mentionnées ci-dessus peuvent constituer un remarquable outil de relations publiques, au même titre que les articles de presse dans l'économie traditionnelle, mais avec les mêmes risques pour le fournisseur qui doit accepter de ne pas maîtriser ce qui y est dit.

d. S'appuyer sur le produit plus que sur la marque

Au fur et à mesure que les membres discutent sur les messageries les caractéristiques des produits de tel ou tel fournisseur, la communauté acquiert la fonction de réassurance, de certification de qualité jusque là dévolue exclusivement à la marque du fournisseur. Celui-ci sera donc amené à se focaliser davantage sur la qualité intrinsèque de ses produits.

e. Faire de la publicité pour vendre et pas seulement pour communiquer

Dans une communauté virtuelle, l'écart entre la publicité et la vente se réduit. En effet, le visiteur peut cliquer sur l'annonce et souvent passer commande directement. L'homme de marketing doit donc comprendre la nouvelle vocation de la publicité dans une communauté : au-delà de la simple mémorisation, elle doit inciter le prospect à demander plus d'information, recueillir aussi des renseignements sur lui, voire le mener à passer commande immédiatement en ligne.

f. Utiliser un nouveau mode de tarification « efficient »

Le rééquilibrage de l'accès à l'information en faveur des clients va rendre les marchés plus efficaces, ce qui devrait avoir pour conséquence une baisse généralisée des tarifs pénalisante pour les fournisseurs. En revanche, la possibilité d'individualiser l'offre évoquée plus haut devrait ouvrir de nouvelles opportunités pour tenter de nouvelles expériences de tarification adaptée, amenant les hommes de marketing à revoir leurs modèles habituels.

g. Utiliser les communautés pour fidéliser vraiment le client

Jusqu'à présent, la fidélité était à sens unique : les entreprises s'efforçaient de fidéliser leurs clients, en les incitant à renouveler leurs achats fréquemment et de préférence auprès d'eux seuls. Les communautés virtuelles vont inaugurer une forme de fidélité inversée : la connaissance individualisée des clients va permettre aux fournisseurs d'être fidèles à leurs clients en nouant avec eux un dialogue personnalisé et en leur proposant des offres de manière opportune dans le temps et dans le contenu.

h. Recentrer la fonction commerciale sur la gestion des clients

Dans le cadre d'une communauté virtuelle, les différences entre marketing et vente s'estompent, ce qui recentre la fonction commerciale sur de nouveaux enjeux :

Faire équipe avec le marketing

Puisque la publicité interactive est un canal d'achat, les vendeurs devraient avoir leur mot à dire sur la conception des publicités

Améliorer la gestion des clients

Les renseignements acquis sur les clients et leurs comportements doivent permettre aux vendeurs de mieux adapter leurs offres

Surveiller les nouveaux concurrents

Les communautés virtuelles risquent de remettre en cause les équilibres concurrentiels établis. Hommes de marketing et commerciaux doivent travailler conjointement pour réagir aux changements et tenter de les anticiper

2. Revigorer les autres fonctions

a. Le planning stratégique

Les stratèges des entreprises devront, de gré ou de force, intégrer dans leurs projections les changements induits par l'apparition de communautés virtuelles. Ils pourront éventuellement y voir une opportunité, et s'interroger sur la manière d'entrer sur le marché. Ils devront certainement y voir une menace, avec l'apparition de nouveaux concurrents et le grignotage de leurs parts de marché.

b. Les systèmes d'information

Les choix techniques et la maintenance des systèmes dédiés aux communautés virtuelles pourront, en raison du haut niveau de compétence spécialisée requis, être sous-traités. Néanmoins, les responsables des systèmes d'information des entreprises devront être à même de comprendre ces choix et les enjeux pour prendre les bonnes décisions.

c. Les ressources humaines

Les DRH devront être capables de recruter et de gérer l'évolution de carrière des responsables des rôles nouveaux liés à l'apparition des communautés virtuelles. Ils devront aussi savoir utiliser les communautés proposant des services de recrutement (petites annonces, CV en ligne, ...) pour pourvoir ces postes, de peur de voir les meilleurs éléments leur échapper.

Chapitre 10 : Remodeler les marchés et les entreprises

Les communautés virtuelles devraient profondément modifier le paysage économique, les secteurs d'industrie et l'organisation d'ensemble des entreprises.

1. Communautés virtuelles et redéfinition des marchés

a. L'expansion de la demande

Les communautés virtuelles devraient contribuer à augmenter la demande pour plusieurs raisons. D'abord, l'efficacité supérieure des marchés devrait conduire à une baisse des tarifs propices à susciter des appétits de consommation. Ensuite, les communautés constituent des lieux de rencontres privilégiés entre clients et fournisseurs favorables aux transactions. Enfin, elles pourront ouvrir de nouveaux marchés à des producteurs locaux qui n'avaient pas accès jusque là à un vaste public.

b. L'articulation des marchés autour des clients

Les communautés virtuelles vont donner aux fournisseurs l'opportunité d'entamer une relation de type personnel avec leurs clients. Plus généralement, ce sont ces mêmes clients qui par leur rattachement à telle ou telle communauté et leur comportement vont indiquer aux fournisseurs quels sont leurs intérêts et où est le marché. Ainsi donc, le client va être le centre névralgique de la définition des marchés dans une économie de la demande plus que de l'offre.

2. Communautés virtuelles et redéfinition des structures sectorielles

a. S'organiser : les intermédiaires d'abord

Les intermédiaires traditionnels sont les plus menacés par les communautés virtuelles. En effet, dans de nombreux cas, celles-ci pourront supplanter les intermédiaires si elles réunissent trois facteurs clefs de succès :

- une bonne aptitude logistique à délivrer des produits
- une position de négociation forte vis-à-vis des fournisseurs, dépendant de leur masse critique de membres
- de meilleures marges commerciales que les intermédiaires du secteur. Cela peut arriver lorsque les frais fixes des intermédiaires traditionnels sont élevés (ex. : journaux d'annonces immobilières)

Les intermédiaires traditionnels seraient bien avisés d'attaquer les premiers en organisant leur propre communauté ou en améliorant leur efficacité.

b. Récompenser l'excellence

Les communautés virtuelles tendent à égaliser les chances entre grandes entreprises établies mais aux structures rigides et nouveaux entrants dynamiques adaptés à cette nouvelle

économie. Plus que la taille, c'est donc la qualité de l'organisation de l'entreprise, de ses produits et de son management qui fera la différence.

c. Favoriser la concurrence

Dans ce nouveau contexte, la concurrence est indéniablement accrue puisque gros intervenants traditionnels et nouveaux entrants en arrivent à s'affronter sur le même terrain.

d. Remettre en cause les sources d'avantage traditionnelles

Désormais, la taille et les capitaux ne sont plus décisifs, surtout au démarrage du marché des communautés virtuelles. Le management doit repenser la notion d'avantage compétitif.

3. Communautés virtuelles et réorganisation des entreprises

Par delà ses différentes fonctions, la gestion de l'entreprise en général peut être influencée par le modèle de communauté virtuelle.

a. Communautés de métier et de processus

La communauté virtuelle gomme les frontières entre les fonctions : stratégie industrielle, vente, marketing, entre autres, sont impliqués ensemble sur des problématiques communes. Certes, cela n'est pas entièrement nouveau. Des entreprises ont déjà créé des structures projet où des équipes fonctionnelles différentes travaillent ensemble en « plateau ». Mais aujourd'hui, le modèle de la communauté virtuelle peut s'adapter à ces structures projets. Les capacités de dialogue, de forums, de téléconférence propres à une communauté virtuelle pourrait inspirer la structure même de l'entreprise.

b. Accélérer le développement d'entreprises élargies

De même, les relations entre communautés centrales et affiliées pourraient servir de modèle aux relations entre grands groupes et prestataires, sous-traitants et fournisseurs. Des systèmes de messagerie commune pourraient en effet permettre de résoudre des problèmes que ne permet pas de résoudre la structure actuelle en étoile entre la grosse entreprise et ses sous-traitants.

c. Stimuler la formation de partenariats

La coexistence de fournisseurs différents au sein d'une même communauté, l'accès à des informations communes sur les membres et leurs activités, le haut niveau de compétences techniques requis par ce genre d'activité pourraient conduire des entreprises concurrentes à nouer des partenariats d'un nouveau genre, même si cela soulève à l'heure actuelle de nombreuses questions juridiques.