



Médias sociaux et entreprise, une route pleine de défis Commentaires invités

John Deighton, Peter Fader, Michael Haenlein, Andreas M. Kaplan,
Barak Libai, Eitan Muller

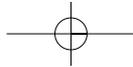
RÉSUMÉ

Les opportunités que les médias sociaux offrent aux consommateurs, aux entreprises et aux chercheurs en marketing sont quasiment infinies, comme le montrent, entre autres, les articles de ce numéro spécial. Cependant, nous ne devrions pas oublier que ces opportunités, tout aussi prometteuses qu'elles puissent sembler, ne surviennent pas toutes seules, mais apportent avec elles un ensemble unique de défis. Nous avons demandé à quatre éminents chercheurs spécialisés dans le domaine de la recherche sur les médias sociaux de faire des commentaires sur ces défis. Les médias sociaux impliquent-ils que chaque entreprise devra se considérer comme une maison d'édition dans le futur ? Comment les nouveaux types de données fournis par les médias sociaux doivent-ils être analysés et cela requiert-il de nouvelles approches fondamentalement différentes ? Et comment le « retour sur média social » peut-il être déterminé d'une façon fiable et analytique ? Rejoignez-nous dans la lecture de ce que John Deighton, Peter Fader, Barak Libai et Eitan Muller ont à dire sur ces questions.

Michael Haenlein et Andreas M. Kaplan, *ESCP Europe*

Mots clés : Contenu généré par les utilisateurs, maison d'édition, médias sociaux, modèles d'agents, modèles marketing, retour sur investissement, Web 2.0.





L'entreprise en tant qu'éditeur dans une ère de médias sociaux

John Deighton

Harvard Business School

Il fut un temps où la relation de l'entreprise avec la presse représentait une part minime de ses activités, car elle était relativement peu liée à sa capacité à générer du chiffre. Les entreprises n'avaient guère d'alternatives en dehors de la publicité pour présenter leurs histoires à leurs marchés. Les médias *mainstream* avaient souvent un intérêt limité à aider la fonction relations presse des entreprises à le faire, sauf si les journalistes parvenaient à déterminer de façon indépendante l'intérêt du public pour ces questions. Aujourd'hui, cependant, les médias sociaux et digitaux donnent aux entreprises un accès direct, sans intermédiaires, aux consommateurs et des retours sur le niveau d'intérêt que le public porte à leurs histoires. Plus important encore, la capacité d'une entreprise à être trouvée en ligne ou à avoir un impact viral sur les réseaux sociaux de consommateurs est une ressource très prisée pour les ventes en ligne.

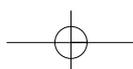
La désintermédiation des conglomérats de médias par les médias sociaux et digitaux s'est donc révélée utile pour de nombreuses entreprises et les a poussées à tenter de contourner le monopole des médias de masse dans la transmission des nouvelles concernant les entreprises aux consommateurs. Elles investissent dans le *search engine marketing*, distinct de la publicité en ligne plus traditionnelle, dans une volonté d'être trouvées quand les consommateurs ont des besoins qu'elles peuvent être capables de satisfaire.

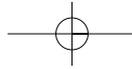
Mais la désintermédiation des médias n'a pas été une pure bénédiction pour les entreprises. Cela les oblige à devenir aussi performantes, voire plus encore, que les journalistes, dans la compréhension de ces deux questions : comment et pourquoi les consommateurs se connectent-ils pour trouver de l'information ou du divertissement ? Forrester Research a affirmé : « Nous sommes toutes des entreprises de médias maintenant », mais cela est

décourageant pour les entreprises qui ne possèdent pas les capacités des entreprises de médias.

Par chance, les capacités traditionnelles des entreprises de médias pourraient ne pas être requises. Dans ce commentaire, nous allons soutenir l'idée selon laquelle la tendance à la désintermédiation a fait son temps et que la ré-intermédiation dans l'espace des médias en ligne est en progrès, ceci fondé sur la notion nouvelle de ce que cela signifie pour l'éditeur. Les médias sociaux, la recherche en ligne et les réseaux publicitaires sont en train de permettre une reconsolidation digitale radicale dans l'industrie du média.

De nouvelles entreprises de médias comme Gawker Media, Glam Media et Cheezburger, et d'autres dont nous ne parlerons pas ici, comme Demand Media, the Daily Beast, AOL Huffington Post et TechCrunch, sont toutes des variantes basées sur le thème du journalisme en temps réel et mené par le lecteur. Les éditeurs utilisent des outils pour montrer à quelles questions les lecteurs et les visiteurs veulent des réponses et le contenu est généré pour satisfaire cette demande. Mais les principes sur lesquels ces nouveaux éditeurs opèrent sont à la portée de toutes les entreprises. Si effectivement toutes les entreprises sont aujourd'hui des entreprises de médias, alors les principes de fonctionnement des nouvelles entreprises de médias devraient être moins décourageants qu'ils ne l'étaient à un âge analogue. Les principes que les nouveaux éditeurs utilisent pour exploiter les médias sociaux et en ligne peuvent servir de carte de stratégie pour toutes les entreprises visant à être trouvées en ligne.





LES NOUVEAUX ÉDITEURS

Un exemple de recherche d'audience menée par tableau de bord est à observer dans le cas de Gawker Media, une collection d'environ douze sites de contenus organisés comme le serait un portfolio de magazines ayant des informations style tabloïd aux évaluations de gadgets, en passant par les nouvelles automobiles, mais puisant une grande part de son contenu sur la base d'histoires issues d'autres publications recomposées astucieusement. Une équipe de cinquante écrivains travaille dans une pièce tapissée d'un étalage d'histoires spécifiques, de leurs chiffres de trafic et si le lectorat est dans une tendance à la hausse ou à la baisse. Les auteurs ne font quasiment pas d'enquêtes originales, mais ils passent leur temps en ligne, à chercher les charmes sous-valorisés dans les histoires d'information des autres, les *tweets* et les publications Facebook.

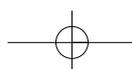
Le contenu dans l'instance susmentionnée est soit présenté par les blogueurs soit trouvé en ligne. Cheezburger, un réseau des sites d'humour en ligne, reçoit quotidiennement par des visiteurs du site 18 000 soumissions non sollicitées ; ce dernier n'en publie que 1 %. Le réseau entier est donc mené par un contenu généré par les utilisateurs. Il est alimenté par les utilisateurs et filtré par ces derniers, et le personnel de quarante employés fait à peine plus que le modérer. La seule forme de reconnaissance que les utilisateurs reçoivent pour le fait qu'ils soumettent du matériel pour le réseau est l'opportunité que leur nom soit mentionné sur l'écran. Nombreux sont ceux qui soumettent anonymement et qui ne peuvent pas être crédités. Cependant, le site rend les soumissions de matériel humoristique accessibles aux visiteurs en fournissant des modèles qui placent les photographies sans textes et la technologie de sous-titrage dans les mains des visiteurs du site.

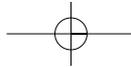
Gawker Media et Cheezburger sont tous les deux structurés comme des réseaux de sites. Ils le font pour bénéficier des promotions transversales venant du réseau. Dans le cas de Cheezburger, par exemple, ses 150 millions de pages vues par mois sur, approximativement, les 40 sites qui englobent Cheezburger Network, viennent de très nombreux sites de référencement sur Internet, incluant les blogs et les sites de référencement d'information. Cependant, 25 % du

trafic du moindre site est généré de façon interne. La stratégie est mise au jour quand les grands sites sont comparés aux petits. Les deux plus grands sites, mesurés par le nombre de pages vues mensuellement, Failblog.org et Icanhascheezburger.com, présentent des modèles de trafic assez différents de ceux des sites plus petits. Ils reçoivent les parts majoritaires de leur trafic par Facebook (17 %) et Google (12 %) et presque 7 % de leur trafic par des visiteurs qui tapent leurs adresses Web directement dans leur navigateur ou sont liés par des marque-pages.

Les sites plus petits reçoivent une part de leur trafic par Facebook (9 %) et Google (6 %), mais quasiment rien par la composition directe de leurs adresses. La plus grande part individuelle du trafic pour ces plus petits sites vient du référencement chez Cheezburger Network, qui représente à peu près un tiers de leur trafic, ne passant pas simplement par les grands sites jusqu'aux petits sites, mais par un ensemble de petits sites. Un site, Cheezburger.com, est géré comme un centre de rassemblement, promu par le nom et par les liens avec tous les sites du réseau.

Les affaires de l'édition s'appuient sur un certain mélange de sources de revenu : publicité en ligne, ventes de marchandises, recherches marché, génération de *leads* et souscriptions. La plus robuste d'entre elles est la publicité présentée de façon digitale. Une industrie substantielle s'élevant à 9 milliards de dollars aux États-Unis a grandi pour servir la publicité pour les éditeurs en ligne. Certains éditeurs ont modifié leurs structures pour être plus réceptifs à la publicité déclinée en ligne. Glam Media est l'un d'entre eux. Il prétend être un éditeur de contenu lié à la mode et à la beauté ciblant les femmes, mais pour certains analystes, c'est un réseau publicitaire. Un site central, Glam.com, attire quasiment 500 000 visiteurs par mois. Un réseau de 1 400 sites tiers ajoute 80 millions de visiteurs de plus à son audience. Ce réseau de sites et de blogs gérés indépendamment fournit à la force de vente de Glam des économies substantielles par rapport à ses rivaux. Le *New York Times Digital* emploie une stratégie similaire. Faire de la publicité sur sa propriété phare, le *New York Times Online*, peut être vendu aux publicitaires digitaux en tant qu'élément unique d'une audience bien plus grande.





120 John Deighton, Peter Fader, Michael Haenlein, Andreas M. Kaplan, Barak Libai, Eitan Muller

PRINCIPES DE LA RÉ-INTERMÉDIATION DE L'ÉDITION EN LIGNE

Les modèles d'affaires des éditeurs en ligne, même s'ils présentent des différences, ont des similarités remarquables :

- Ils externalisent ou pratiquent l'externalisation ouverte de tous les contenus, que ce soit par des volontaires, des blogueurs, des journalistes employés, à un coût très faible en comparaison avec les modèles de journalisme traditionnel.
- Ils font peu d'efforts pour certifier les fournisseurs de contenu. Soit ils empruntent la réputation des auteurs sous-traitants, soit ils se fient à leurs audiences pour voter positivement ou négativement sur le contenu, sur la base d'un critère subjectif d'utilité.
- Ils agrègent des niches disparates de contenus.
- Ils promeuvent transversalement les audiences parmi les réseaux de contenu, générant un bénéfice substantiel de leur structure de réseau.
- Ils distribuent les contenus soit en optimisant la vraisemblance qu'ils soient trouvés par les gens cherchant sur Internet, soit en étant transmis par le réseau social de leurs audiences, parfois de façon virale, avec un recours limité aux instru-

ments du journalisme traditionnel, à une réputation de marque forte ou à des valeurs de la culture journalistique.

- Ils se reposent sur des publicitaires qui cherchent des audiences de niche pour monnayer leurs trafics similairement de niche.
- Ils se gèrent eux-mêmes (dans la plupart des cas) comme des réseaux publicitaires, utilisant leurs échelles pour soutenir les forces de ventes directes que les éditeurs en ligne plus petits ne peuvent pas se permettre.

Ces principes de succès de l'édition en ligne ne sont pas intéressants simplement pour les entreprises de médias. Pour reprendre la suggestion plausible de Forrester, chaque entreprise est une entreprise de médias dans la mesure où elle s'appuie sur le fait d'être trouvée par des consommateurs en ligne. Chaque entreprise génère du contenu comme produit dérivé pour faire des affaires et ce contenu est un atout qui peut être utilisé pour attirer et servir des clients et des prospects. Chacun des principes d'éditeur à succès peut être appliqué, moyennant adaptation, pour le management d'affaires hors édition. Alors que les affaires publiques, les relations publiques et les relations presse étaient par le passé des éléments mineurs et non stratégiques d'une entreprise typique, ils sont à présent potentiellement des sources d'acquisition et de rétention des clients.

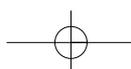
Modèles marketing pour l'espace des médias sociaux

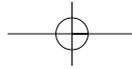
Peter Fader

The Wharton School of the University of Pennsylvania

Les médias sociaux, le contenu généré par les utilisateurs et autres développements du « Web 2.0 » représentent sans aucun doute pléthore d'opportunités pour les entreprises dans tous les secteurs d'activité. Ils fournissent une plate-forme utile à la création de nouveaux modèles d'affaires, changent la façon dont les entreprises interagissent avec leurs clients et offrent une quantité sans précédent de données relatives au comportement des consommateurs.

Pourtant, ce qui est fréquemment oublié quand on évoque ces applications, ce sont les défis auxquels les entreprises ont à faire face lorsqu'elles tentent de collecter, d'analyser et d'utiliser ces données pour la prise de décision managériale. À Wharton, nous avons créé la Wharton Customer Analytics Initiative (WCAI) pour aider les entreprises à reconnaître et à traiter ces défis, ainsi qu'à se concentrer sur les études basées sur les données au niveau individuel du





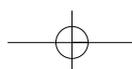
comportement du consommateur. Depuis sa création en 2008, mon collègue Eric Bradlow et moi-même avons travaillé sur ou assisté des douzaines de projets dans le cadre de WCAI et ces expériences nous ont aidés à identifier les quatre champs clés qui seront de la plus haute importance dans ce domaine dans les années à venir.

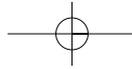
Premièrement, tant les managers que les universitaires luttent souvent avec l'identification des antécédents sous-jacents du comportement du client quand ils traitent des données riches qui peuvent être obtenues sur les applications des médias sociaux. Les corrélations observées dans le comportement sont souvent (mal) interprétées comme un signe de contagion sociale ou d'influence interpersonnelle, et les explications plus traditionnelles (mais subtiles) comme les dynamiques dues à l'hétérogénéité et au temps sont fréquemment oubliées. Cet empressement à observer une contagion sociale, malgré les questions relatives à son existence réelle, n'est pas nouveau et a été discuté théoriquement (Manski, 1993) et empiriquement (Van den Bulte et Lilien, 2001) avant l'arrivée explosive sur le marché des application de médias sociaux de masse. Seulement, avec la disponibilité croissante des données, ce problème sera probablement d'une pertinence accrue dans le futur et il est très vraisemblable que ces vieilles leçons seront oubliées. Les chercheurs qui explorent l'influence sociale par les médias sociaux devraient par conséquent prêter une attention toute particulière à la comparaison de leurs modèles par rapport aux approches plus traditionnelles. Voir Nair *et alii* (2010), et Du et Kamakura (2011) pour deux exemples récents de la façon de procéder. Ces papiers (et d'autres comme ceux-là) n'excluent pas l'existence d'influences sociales ; bien au contraire, ils modélisent/soulignent le(s) rôle(s) unique(s) des dynamiques sociales par rapport à d'autres « explications alternatives ».

Deuxièmement, la disponibilité de nouveaux types de données ne devrait pas être interprétée comme le signe que les approches traditionnelles pour expliquer le comportement des clients devraient être abandonnées et que de nouveaux modèles révolutionnaires sont requis. En commençant par les travaux pionniers d'Andrew Ehrenberg (Ehrenberg, 1959), il y a une histoire de cinquante ans dans la discipline du marketing relative au développement de modèles pour expliquer et prédire les comportements des clients à un niveau individuel. Il paraît impro-

bable que toutes ces recherches deviennent hors de propos simplement en raison de l'arrivée d'un nouveau type de données sur la scène. Au lieu de réinventer la roue, les chercheurs devraient essayer de construire sur la base de ces modèles et de les adapter pour les rendre plus faciles à implémenter ou pour augmenter leur précision prédictive. Prenez par exemple la traditionnelle approche RFM (récence-fréquence-montant). L'approche RFM a été introduite dans la discipline marketing dans les années 70 (Cullinan, 1978) et elle est toujours liée à des modèles probabilistes plus sophistiqués trente ans plus tard (Fader *et alii*, 2005b). Peut-être parlerons-nous de l'approche RFMC (récence-fréquence-montant-contagion sociale) dans dix ans, mais la structure du modèle sous-jacent sera peut-être similaire à celle que nous connaissons aujourd'hui, malgré l'inclusion de variables additionnelles. Comme cela a été noté plus haut, il est important pour les chercheurs de rendre hommage aux approches de modélisation « à l'ancienne », afin d'apprécier pleinement les bénéfices incrémentaux que les nouvelles sources de données peuvent offrir.

Troisièmement, le succès ou l'échec final d'une affaire est habituellement fondé sur les comportements répétés et non la première acquisition ou l'achat d'essai du client. C'est une prémisse clé du marketing relationnel que les entreprises ne devraient pas seulement acquérir des clients, mais aussi essayer de les retenir. Cependant, la recherche dans le domaine de l'analyse des réseaux sociaux et des médias sociaux se concentre essentiellement sur les activités d'acquisition, et plus particulièrement sur l'impact de la contagion sociale dans l'adoption de nouveaux produits. Bien qu'il y ait un peu de recherche sur les effets sociaux entre les clients actuels, par exemple la contagion sociale contingente à la décision initiale d'acquisition (Haenlein, 2011), elle est toujours très largement sous-représentée par rapport aux études sur la formation initiale du réseau. Introduire des effets sociaux et des variables issues des analyses des réseaux sociaux (comme pour chaque acteur l'*in-degree*, l'*out-degree*, la centralité et/ou l'intermédiation) dans les modèles traditionnels de répétition du comportement d'achat, comme le modèle de PARETO/NDB (Schmittlein *et alii*, 1987) ou le modèle BG/NBD (Fader *et alii*, 2005a), constituerait donc probablement une tentative particulièrement prometteuse.





Quatrièmement, les travaux sur les modèles de probabilité pour les analyses basées sur les clients nous ont appris que prédire le comportement futur des clients directement en fonction du comportement observé par le passé n'est pas souvent très efficace. Les schémas comportementaux sont clairement des sources très utiles pour avoir un aperçu, mais ils ne constituent pas un reflet parfait des propensions sous-jacentes réelles, qui, au bout du compte, sont les leviers clés des actions futures. Aussi est-il plus efficace de traiter le comportement observé par le passé comme un indicateur « plein d'erreurs » des caractéristiques latentes non observées et d'utiliser ces caractéristiques latentes pour prédire le futur (Fader et Hardie, 2009). Il paraît possible que l'application de la même approche dans l'analyse des médias sociaux soit aussi bénéfique. Regarder l'espace latent derrière certains types de comportement observé, par exemple l'homophilie ou la préférence individuelle d'interagir avec des individus similaires à soi (McPherson *et alii*, 2001), est certainement préférable que se concentrer sur l'explication du comportement lui-même. Un papier récent de Braun et Bonfrer (2011) est à cet égard un excellent exemple.

Les médias sociaux ou le « groupe d'applications en ligne qui se fondent sur l'idéologie et la technologie du Web 2.0, et qui permettent la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs » (Kaplan et Haenlein, 2010), offrent des données sur le comportement du client, à un niveau de détail et d'un ordre de magnitude dont les scientifiques du marketing d'il y a dix à quinze ans ne pouvaient même pas avoir rêvé. Cependant, la disponibilité de ces nouvelles données ne devrait pas être confondue avec un besoin de nouvelles approches révolutionnaires pour analyser de telles données.

Nous devrions souscrire au torrent de ces nouvelles données qui arrivent sur nos bureaux, mais nous devrions compter (ou au moins commencer avec) les modèles analytiques bien établis pour aider à les mettre dans leurs vrais contextes. Au final, de nouveaux modèles seront requis, c'est certain. Mais nous devrions essayer de nous appuyer sur notre savoir existant autant et aussi longtemps que possible. Jeter simplement tout ce que nous avons appris jusqu'à maintenant par-dessus bord n'est certainement pas la façon de gérer ce défi.

Les modèles d'agents et la rentabilité des médias sociaux

Barak Libai

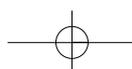
Arison School of Business

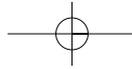
Eitan Muller

Stern School of Business

L'augmentation de l'utilisation de plates-formes comme Facebook et Twitter fait des médias sociaux l'un des outils les plus fascinants du marketing contemporain (Kaplan et Haenlein, 2010). On s'attend très largement à ce que les consommateurs continuent à utiliser les médias sociaux comme un moyen d'interaction et à ce que les entreprises continuent à chercher des moyens pour utiliser la présence de leurs clients sur les médias sociaux. Ce qui est moins évident est la façon de mesurer l'efficacité des outils et campagnes des médias sociaux sur la performance de l'entreprise. Ici, on peut affirmer, étant

donné que le média social est fondamentalement une technologie qui connecte les individus, afin de comprendre sa rentabilité, il est nécessaire de *a)* explorer plus généralement l'étendue de l'influence du système social dans une campagne marketing, et *b)* identifier à quel niveau cette influence tend à se transformer en rentabilité à long terme – ou en capital client – sur la base client. En d'autres termes, nous avons besoin de comprendre la façon dont les campagnes de bouche-à-oreille créent de la rentabilité pour l'entreprise. Nous soutenons l'idée que les modèles d'agents sont un outil essentiel à cette fin.





Une étape clé de cette recherche de la rentabilité des programmes de bouche-à-oreille est de définir une mesure de la rentabilité générée par l'influence sociale des clients. Les mesures existantes quantifient l'influence sociale d'un client donné en évaluant la rentabilité des nouveaux clients que le client a référés directement à l'entreprise. De telles mesures sont cependant limitées. Certaines d'entre elles ne prennent pas en compte la réaction en chaîne générée par l'influence du client, qui peut infiltrer les plus hauts degrés de séparation dans le réseau. En outre, elles ne prennent pas en compte les effets compétitifs et peuvent mener à la multiple comptabilisation des contributions dans les cas où les prospects sont influencés par plus d'un client existant. Afin de capturer précisément la valeur globale de la contribution d'un client donné, il faudrait évaluer le changement total dans la rentabilité à l'échelle système qui peut être attribuée à ce client et qui pourrait être appelée la valeur sociale du client.

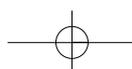
De quelle façon les effets monétaires à travers le système social global peuvent-ils être quantifiés ? Ces dernières années, nous avons étudié les effets des interactions sociales sur l'évolution du marché et sur la rentabilité en utilisant des automates cellulaires stochastiques, une technique de modélisation basée sur les agents qui simule les conséquences agrégées des interactions locales parmi les individus membres d'une population (voir par exemple Goldenberg *et alii*, 2010 ; 2002). Les modèles d'agents sont utilisés pour simuler des événements et agréger des résultats dans un monde idéal, dans lequel les relations à un niveau individuel sont similaires à celles observées dans le vrai monde. Ces modèles sont utilisés en sciences sociales pour modéliser des processus sociaux comme la diffusion, l'action collective, l'influence du groupe et l'activité économique en général. Les modèles d'agents sont également utilisés de manière croissante dans la littérature marketing, particulièrement pour explorer des questions relatives à la croissance des nouveaux produits. Nous avons utilisé les modèles d'agents pour estimer le niveau de capital client créé avec et sans les programmes de bouche-à-oreille, ceci nous donnant la capacité de capturer les effets globaux dans des situations comme les initiatives des médias sociaux.

Les modèles d'agents peuvent nous aider à comprendre comment la rentabilité est créée par les plates-formes des médias sociaux. Par exemple, il y a

deux mécanismes basiques par lesquels le bouche-à-oreille peut créer de la valeur : l'acquisition du client fait référence à la contribution du client dont le résultat est l'encouragement à l'adoption par un autre client, qui sans le bouche-à-oreille n'aurait pas adopté le produit, ou aurait adopté une marque concurrente. L'accélération du client fait référence à la contribution d'un client qui accélère l'adoption d'un produit par un autre client. Dans ce cas, on part du principe qu'en l'absence de bouche-à-oreille, cet autre client aurait quand même adopté le nouveau produit, mais plus tardivement.

Prenez par exemple les rapports récents selon lesquels la Ford Motor Co. a donné en 2009 cent voitures à des blogueurs, dans l'espoir que cela aiderait le lancement de sa nouvelle Fiesta, destinée aux distributeurs américains en 2010, dans l'idée que l'audience ciblée par le modèle le conduirait et potentiellement discuterait de la voiture pour les mois à venir. De quelle façon le bouche-à-oreille de celui qui va adopter (pertinemment appelé Henry) la nouvelle Fiesta pourrait-il créer de la valeur pour Ford ? Une pratique commune aux entreprises est de faire la somme de la rentabilité de tous les clients recommandés par Henry et de les ajouter à sa valeur vie client normale, comme la « valeur de bouche-à-oreille » ou la « valeur de référence » d'Henry. Dans le cadre de ces méthodes, la contribution d'Henry réside dans l'acquisition de nouveaux clients : sans lui, ils n'achèteraient pas la nouvelle Fiesta. Cependant, en dehors des acquisitions, la contribution d'Henry réside aussi dans l'accélération de l'adoption des clients qui, même en son absence, auraient acheté une Fiesta, mais plus tard. En raison de la valeur temporelle de l'argent, Ford peut bénéficier plus tôt des profits provenant de ces clients. Pour évaluer la rentabilité du programme de médias sociaux de Ford, il faut comprendre que deux sources de valeur sont créées. Cependant, nous avons un savoir limité quant à la manière dont ces deux mécanismes fondamentaux se combinent pour créer de la valeur en dehors des interactions sociales des clients.

Dans une application récente, nous avons utilisé les données de douze réseaux sociaux réels (Libai *et alii*, 2010) afin de créer une simulation réaliste basée sur un modèle d'agent qui nous a permis d'explorer la façon dont l'accélération et l'acquisition se combinent pour créer de la valeur. Nous analysons alors une situation qui est commune dans l'utilisation des



programmes de bouche-à-oreille : un nouveau produit est introduit sur un marché concurrentiel, et les managers pensent à utiliser un « programme de *seeding* (littéralement : ensemencement) » dans lequel un groupe initial de clients reçoit un produit plus tôt de façon à ce que leur bouche-à-oreille commence à lancer la diffusion. En utilisant les modèles d'agents, nous avons pu montrer comment la structure compétitive influence respectivement les rôles de l'acquisition et de l'accélération dans la rentabilité des programmes de *seeding* du bouche-à-oreille, la façon dont cela affecte la valeur des prescripteurs et des leaders d'opinion, et comment cette valeur est affectée par la force de la marque ou la taille du programme. En utilisant ces outils, nous avons pu explorer plus profondément des questions telles que l'effet de la structure du réseau et des modèles de changement de prix sur la rentabilité des programmes de bouche-à-oreille et plus largement des médias sociaux.

Nous croyons que les modèles d'agents sont des outils essentiels pour aider les managers à réaliser à quel point le monde complexe des médias sociaux peut se révéler une source de profits à long terme pour l'entreprise. Une plus grande puissance informatique et de meilleures données promettent de faire de cet outil une part à haute valeur de l'analyse avertie des médias sociaux dans le futur.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Braun M. et Bonfrer A. (2011), Scalable inference of customer similarities from interactions data using dirichlet processes, *Marketing Science*, à paraître.
- Cullinan G.J. (1978), *Picking them by their batting averages: Recency – Frequency – Monetary method of controlling circulation*, New York: NY: Direct Mail/Marketing Association, Inc.
- Du R.Y. et Kamakura W.A. (2011), Measuring contagion in the diffusion of consumer packaged goods, *Journal of Marketing Research*, 48, 1, 28-47.
- Ehrenberg A.S.C. (1959), The pattern of consumer purchases, *Journal of the Royal Statistical Society: Series C (Applied Statistics)*, 8, 1, 26-41.
- Fader P.S. et Hardie B.G.S. (2009), Probability models for customer-base analysis, *Journal of Interactive Marketing*, 23, 1, 61-69.
- Fader P.S., Hardie B.G.S. et Lee K.L. (2005a), Counting your customers the easy way: an alternative to the Pareto/ NBD model, *Marketing Science*, 24, 2, 275-284.
- Fader P.S., Hardie B.G.S. et Lee K.L. (2005b), RFM et CLV: Using iso-value curves for customer base analysis, *Journal of Marketing Research*, 42, 4, 415-430.
- Goldenberg J., Libai B. et Muller E. (2010), The chilling effects of network externalities, *International Journal of Research in Marketing*, 27, 1, 4-15.
- Goldenberg J., Libai B. et Muller E. (2002), Riding the saddle: how cross-market communication can create a major slump in sales, *Journal of Marketing*, 66, 2, 1-16.
- Haenlein M. (2011), A social network analysis of customer-level revenue distribution, *Marketing Letters*, 22, 1, 15-29.
- Kaplan A.M. et Haenlein M. (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media, *Business Horizons*, 53, 1, 59-68.
- Libai B., Muller E. et Peres R. (2010), Sources of social value in word-of-mouth programs, MSI Working paper series, Report No. 10-103.
- Manski C.F. (1993), Identification of endogenous social effects: the reflection problem, *Review of Economic Studies*, 60, 3, 531-542.
- McPherson M., Smith-Lovin L. et Cook J.M. (2001), Birds of a feather: homophily in social networks, *Annual Review of Sociology*, 27, 1, 415-444.
- Nair H.S., Manchanda P. et Bhatia T. (2010), Asymmetric social interactions in physician prescription behavior: the role of opinion leaders, *Journal of Marketing Research*, 47, 5, 883-895.
- Schmittlein D.C., Morrison D.G. et Colombo R. (1987), Counting your customers: who are they and what will they do next?, *Management Science*, 33, 1, 1-24.
- Van den Bulte C. et Lilien G.L. (2001), Medical innovation revisited: social contagion versus marketing effort, *American Journal of Sociology*, 106, 5, 1409-1435.