

Seth Godin

TRIBUS

**Nous avons besoin de VOUS
pour nous mener**

Préface et traduction de
Marylène Delbourg-Delphis

- Les Éditions Diateino -

PRÉFACE

À L'ÉDITION FRANÇAISE

Publié en octobre 2008 aux États-Unis, *Tribus* de Seth Godin est depuis plusieurs mois sur la liste des best-sellers d'Amazon.com dans les catégories *Leadership* et *Business & Investing*. Ce n'est pas un hasard. Le livre est court, se lit facilement et, comme tous les livres de Seth Godin, il est à la fois distrayant et instructif.

Un livre qui réveille...

L'ouvrage se présente comme un discours stimulant destiné à secouer quiconque « aimerait » se lancer dans quelque chose, quoi que ce soit, un restaurant, un groupe musical, une entreprise, une nouvelle ligne de produit, qu'importe !, mais ne se sent pas de taille à le faire, a peur de se jeter à l'eau ou est terrorisé à l'idée d'échouer. Le texte vous exhorte avec passion à vous débarrasser de vos craintes et à

aller de l'avant. Pour vous stimuler plutôt que vous rassurer (vous n'avez pas le droit de ne rien faire), Seth Godin s'attaque à un certain nombre d'idées reçues sur ce qui fait de quelqu'un le leader idéal. Il n'est pas nécessaire d'être beau gosse, beau parleur ou de revêtir la tenue du parfait cadre dynamique. Vous pouvez parler doucement et être un tant soit peu effacé, comme Meghan McDonald, le coach d'une équipe de grimpeurs à La Nouvelle Rochelle, dans la banlieue de New York ; vous pouvez avoir un ego surdimensionné comme Steve Jobs, si votre créativité est capable d'en corriger les effets pervers ; vous pouvez être le quidam qui n'est rien dans la hiérarchie d'une entreprise, comme Jim Deligatti, le franchisé qui inventa le Big Mac. N'importe qui peut devenir un leader.

Les leaders n'ont pas de traits en commun, sauf ceux-ci : un refus constructif du *statu quo*, une énergie et un optimisme qui leur permettent de changer les choses et d'offrir une plateforme d'action aux gens qui ont envie de travailler dans leur sens — de les suivre. Car vous ne serez pas un leader tout seul : vous avez donc besoin d'une tribu, c'est-à-dire d'un « groupe de personnes connectées entre elles, connectées à un leader et connectées à une idée ». Alors créez votre tribu — ou trouvez-en une qui a besoin

de vous. Les possibilités sont immenses. Godin fournit des quantités d'exemples au fil de la plume, dans le désordre souvent, mais toujours avec l'espoir de créer le déclic qui vous fera sortir du « comme d'habitude » où, selon un vieux tube de Claude François, « toute la journée » vous jouez « à faire semblant ».

On peut lire ce livre de plusieurs façons. Au niveau le plus simple, on peut y voir la profession de foi d'un marketeur éloquent qui présente avec brio les facettes de deux mots à la mode, « tribu » et « leadership ». N'en relativisez pas pour autant la valeur en vous disant que « c'est du marketing »... ou révisez vos idées sur le marketing. Si vous avez une réaction mitigée face au style orateur public payé pour prononcer un discours motivant, du *pep talk*, dites-vous que le monde qui nous entoure est plein de gens déprimés qui ne savent pas par où commencer pour échapper à la grisaille. Alors pourquoi ne pas leur donner un peu de punch et leur dire « Yes, you can » (Oui, vous le pouvez), le slogan d'Obama – originellement, le cri de ralliement en 1972 de César Chávez et Dolores Huerta, les co-fondateurs de l'*Union Farm Workers*, un syndicat paysan en Californie : « Sí, se puede ». Après tout, la ferveur est contagieuse plus que pestilentielle ! Mais il y a bien plus.

Les tribus sont plus qu'un phénomène de mode...

Plus qu'un phénomène de mode auquel on peut s'attacher pour donner un titre accrocheur à un livre, les tribus sont un profond phénomène de société, dont l'une des manifestations les plus visibles de nos jours est le succès des réseaux sociaux partout dans le monde y compris en France, bien sûr. En février, une étude de comScore¹ montrait que 21,7 millions d'internautes (63,9 % de tous les internautes) avaient visité un site de réseautage social en décembre 2008, soit une hausse de 45 % par rapport à l'année précédente – même si la pénétration des réseaux sociaux en France reste inférieure à ce qu'elle est en Angleterre (79,8 % des internautes) ou en Espagne (74,6 % des internautes). De tous les réseaux sociaux, c'est désormais Facebook qui est le plus visité, dépassant Skyrock, suivi de près par Copains d'Avant, puis par MySpace, Flickr, Trombi, hi5, Netlog, MySpace, Viadeo ou Badoo, pour ne citer que les principaux d'entre eux.

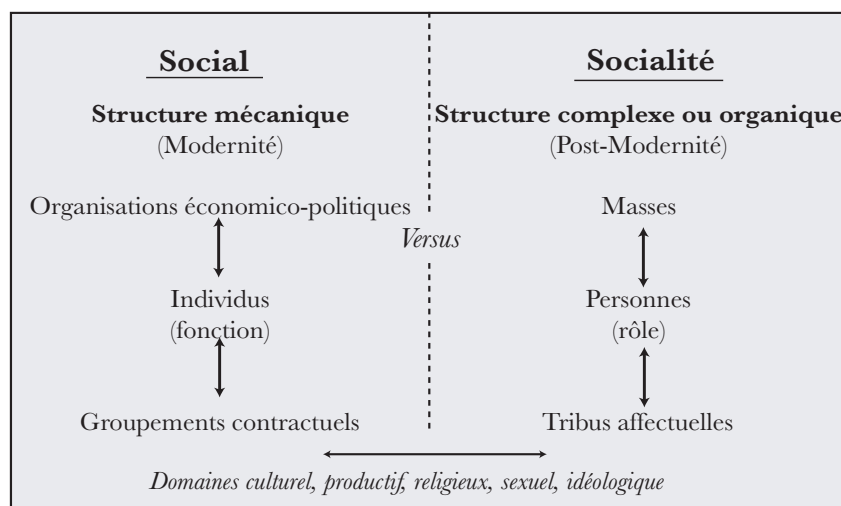
Le cas de Skyrock est très particulier. Si la société semble avoir été détrônée de sa première

1. http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2009/2/Social_Networking_France

place par Facebook en tant que réseau social, elle reste en tête comme plateforme de blogs devant Overblog et Blogger, non seulement en termes de visiteurs uniques, mais surtout pour le temps qu'y passent les gens (54 minutes en moyenne contre 10 et 7 pour Overblog et Blogger). Il reste que Skyrock occupe une place historique dans l'histoire des réseaux sociaux en France. Première radio indépendante privée nationale, créée en 1986 par Pierre Bellanger (l'un des contributeurs notoires au mouvement des radios libres, l'un des symboles de la tribalisation des médias, avec Radio Paris 80), Skyrock a incorporé les différentes formes d'*Urban Music* dans les années 90, évolué avec ses cibles vers Internet, créé une plateforme de blogs dès 2002, et s'est positionné en 2007 comme réseau social. En réalité, Skyrock illustre parfaitement la diversité et la continuité de la notion de tribu depuis les années 80, puisque c'est à cette époque que l'on s'est mis à réutiliser fréquemment le terme « tribu » en dehors du monde des anthropologues.

Pourquoi le retour d'un mot évoquant un mode d'organisation aux connotations quasi archaïques, un style relationnel bien antérieur à l'ère industrielle ? Parce qu'il symbolise un type de lien social émotionnel, qui s'est trouvé enfoui

par le caractère abstrait des institutions politiques et organisations économiques nationales ou internationales qui structurent notre vie quotidienne. Michel Maffesoli en signalait le besoin dans *Le Temps des tribus* en 1988². Il analysait dans ce livre l'apparition d'un « archaïsme post-moderne », décrivant un « glissement de l'individu à l'identité stable exerçant sa fonction dans des ensembles contractuels, à la personne jouant des rôles dans des tribus affectuelles » ainsi qu'un « glissement d'un ordre social essentiellement mécaniste vers une structure complexe à dominante organique ». Cette transformation était illustrée, dans l'introduction, par un schéma à la fois simple et pertinent :



2. *Le Temps des tribus* – le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse est paru aux éditions Méridiens-Klincksieck en 1988 et a été republié en édition de poche par la Table ronde en octobre 2000.

La politique ennuie les gens parce que « ce n'est plus à partir de l'individu, puissant et solitaire, fondement du contrat social, de la citoyenneté voulue ou de la démocratie représentative que l'on défend en tant que telle, que se fait la société. Celle-ci est, avant tout, émotionnelle, fusionnelle, grégaire ». Et cette société est constituée d'une nébuleuse de tribus auxquelles nous avons envie d'appartenir parce que nous y trouvons un rôle actif, soit parce que nous y sommes un leader, soit parce que le fait de suivre un mouvement nous inspire et nous permet de partager des émotions avec d'autres qui suivent eux aussi. « Face à l'anémie d'un social trop rationalisé », nous choisissons la société empathique des tribus.

Comme le notait Maffesoli, les micromouvements que constituent les tribus ont d'abord pris leur ampleur sous la forme des tribus urbaines — et, depuis, la notion d'*urban tribe* a fait l'objet de nombreux ouvrages, dont l'un des plus récents est celui d'Ethan Watters, *Urban Tribes: A Generation Redefines Friendship, Family, and Commitment*³, publié en 2003. Si divers facteurs ont exercé une fonction fédératrice dans la

3. Littéralement : Tribus urbaines : une génération redéfinit l'amitié, la famille et l'engagement.

constitution de ces micromouvements initiaux, la musique a certainement été l'un des plus importants. Aussi n'est-ce pas un hasard si Seth Godin parle de l'impact précurseur des Grateful Dead dès les premières pages de son livre : « Il y a 40 ans, Jerry Garcia et les Grateful Dead ont pris des décisions qui ont changé l'industrie de la musique pour toujours. Vous n'êtes probablement pas dans cette industrie et peut-être n'êtes-vous jamais allé à l'un de leurs concerts, mais l'impact que les Dead ont eu affecte tout univers professionnel, y compris le vôtre. » La valeur iconique des Grateful Dead, souvent mal connus des tribus de jeunes actuelles, comporte plusieurs aspects. En voici quelques-uns. Au milieu des années 60, les Beatles et les Rolling Stones dominaient les ondes. S'éloignant à la fois de la musique pour les masses, diffusée par les médias et des habitudes claniques de la contre-culture, de l'*underground* ou des bohèmes diverses, les Grateful Dead ont mis la musique dans la rue. Dans le cadre, notamment, de leurs « street parties », ils organisaient des événements en plein air ou dans leur quartier à San Francisco, qui les connectaient avec leurs fans et connectaient les fans entre eux. Ils faisaient aussi tomber les barrières entre les genres, associant le psychédélique avec divers styles, allant

du rock au gospel en passant par le progressive bluegrass, le country ou le blues et combinant des structures de composition de musique classique avec une instrumentation électronique et des moments d'improvisation. Le résultat est que, dans les années 70, les Grateful Dead avaient suscité la formation des Deadheads, l'un des fan clubs les plus loyaux et diversifiés de la scène musicale : Patrick Leahy, élu au Sénat américain à l'âge de 34 ans en 1974, et maintenant président de son comité judiciaire, était/est un Deadhead !

Les tribus, grandes ou petites, sont parmi nous. Il y a vingt ans, Maffesoli devait se battre contre toutes sortes de dogmatismes pour démontrer le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes et adopter une rhétorique justificative parfois obscure. De nos jours, l'effondrement des idéologies et des organisations corporatistes n'inquiète plus guère que ceux qui sont payés pour les maintenir, en d'autres termes ceux qui vivent d'un *statu quo* que Seth Godin pourfend tout au long du livre. Bien loin de créer le vide, les tribus postmodernes dont parle Seth Godin expriment la créativité et l'initiative. Son message est simple : ne vous asphyxiez pas dans une mentalité « usine », en attendant qu'un manager (qui n'est

pas plus motivé que vous, mais fait son boulot lui aussi « comme d'habitude ») vous donne des ordres. Ne vous effacez pas dans un monde bureaucratique où vous ne faites que suivre des instructions. Transformez-vous en leader et gagnez le soutien des autres en formant votre tribu, ou repérez le leader capable de réactiver votre enthousiasme. Soyez prêt à devenir un « hérétique » ou à en suivre un pour introduire le changement qui mettra en cause les règles établies ou la sagesse conventionnelle. À l'extérieur, mais aussi à l'intérieur des entreprises. L'intrapreneuriat tribal est à la fois un creuset et un tremplin pour l'innovation, et l'initiative par la base est un moteur du changement : « Dans une ère du changement par la base, le sommet de la pyramide est trop éloigné de là où se situe l'action pour faire une grande différence. Cela prend trop de temps et manque d'impact. Le sommet n'est plus le sommet car c'est dans la rue que l'action se déroule. »

L'enthousiasme communicatif de Godin pour les vertus rafraîchissantes des tribus ne l'empêche pas de voir la fonction répressive des tribus vieillissantes ou des tribus devenues trop grandes, trop bureaucratiques et dont la mission s'est diluée avec le temps. C'est ce qui fait la différence, selon lui, entre l'*American Automobile*

Association qui compte plusieurs millions de membres et la *National Rifle Association*. Tout le challenge d'une tribu est de garder son focus : avoir un leadership actif qui assure la dynamique et l'actualité de sa mission dans un monde où tout bouge plus rapidement – ce qui distingue les tribus postmodernes qui intéressent Seth Godin des groupes d'intérêts, des féodalités, des cliques et des castes, qui veillent essentiellement au maintien de leur image ou de leurs avantages statutaires. Mais ce sont aussi des tribus, qu'on les aime ou non. Car s'il est vrai qu'il existe une sorte de fraternité à l'intérieur de toute tribu, rien ne dit que les tribus fraternisent nécessairement entre elles !

Tribus urbaines et tribus numériques, des phénomènes contemporains

L'auteur rappelle à juste titre que la création et la raison d'être d'une tribu sont indépendantes de la technologie. Il est de fait que les tribus ne datent pas d'hier et n'ont pas attendu l'ère Internet pour se constituer. La plupart des tribus prises comme exemples par Seth Godin peuvent exister indépendamment de tout support numérique et, d'une manière générale, la

définition d'une tribu postmoderne est assez proche de celle qu'en donnent les anthropologues et les historiens. Une tribu est d'abord un groupe solidaire animé par une mission commune et mené par un leader. En conséquence aussi, toutes les technologies disponibles ne riment à rien « si vous ne décidez pas de mener », même si les nouveaux outils disponibles sont d'extraordinaires facilitateurs : « Il y a littéralement des milliers de façons de coordonner et de connecter des groupes de personnes, qui n'existaient même pas il y a une génération. »

Il importe néanmoins de rappeler que l'apparition des tribus postmodernes dans la musique, les villes ou la mode (avec « les modes non-alignées » que je signalais dans un de mes livres sur l'histoire de la mode⁴), est contemporaine de l'émergence des tribus numériques, même s'il n'y a entre les premières et les secondes aucun lien de cause à effet. Dans les années 1980, les tribus sont clairement dans le *Zeitgeist*, l'air du temps.

Au niveau technologique, on voit l'aboutissement des recherches sur l'optimisation du mode de fonctionnement des réseaux

4. *Le Chic et le Look*, Hachette Littérature, 1981 (épuisé).

informatiques et des interconnexions entre ces réseaux, une initiative lancée dès les années 50 par la RAND Corporation pour permettre la collaboration entre ses chercheurs en Pennsylvanie et en Californie. La nécessité d'unifier les protocoles de communication conduit, en 1982, à la spécification de règles de communication, au protocole TCP/IP et à la définition du mot « Internet ». Cela étant, Internet ou non, à la fin des années 70 la mise en relation de gens géographiquement dispersés et la formation de groupes d'intérêts grâce à la technologie dépassent le monde de la recherche proprement dite pour s'étendre à divers groupes universitaires, puis à une population plus large.

Les premières tribus numériques apparaissent avec les premiers *NewsGroups* (forums de discussion) : Usenet est conçu en 1979 par deux étudiants américains de Duke University, Tom Truscott et Jim Ellis. Les groupes thématiques de discussion se multiplient : en 1981, Ira Fuchs crée BITNET (acronyme de « Because It's Time Network »⁵) à l'intention des professeurs dans les disciplines littéraires, et dès 1984, BITNET connecte plus de 150 campus. En 1986, Eric Thomas, alors étudiant à l'École centrale de

5. Littéralement : Le réseau, parce que c'est le moment.

Paris, crée LISTSERV, une gestion automatisée de mailing list permettant aux utilisateurs de rejoindre ou de quitter une liste sans l'intervention d'un administrateur et introduisant le concept de responsable de groupe, le *list owner*.

En résumé, les années 1980 voient les services se multiplier. On se construit des forums utilisateurs sur CompuServe ou on vit au rythme de la communauté Apple via AppleLink, par exemple. Puis, au cours des années 90, tout le monde se met progressivement à adopter le World Wide Web, le système hypertexte distribué sur le réseau utilisant TCP/IP comme protocole, que Tim Berners-Lee et Roger Cailliau avaient mis en place en 1989/1990 pour que les collaborateurs du CERN puissent partager de l'information. L'accroissement du nombre d'internautes élargit et modernise la notion de *NewsGroups*. C'est la clef du succès de sociétés comme eGroups, créée en 1997 : eGroups rassemble 18 millions d'utilisateurs au moment de son rachat par Yahoo! en août 2000 et cette société est intégrée dans Yahoo! Groups, une extension des services de Yahoo! lancée en 1998. Le phénomène eGroups est un prélude à la floraison des réseaux sociaux, tels que Friendster ou Meetup en 2002, MySpace, LinkedIn, Rize, Tribe.net, Hot or Not, Yafro en 2003, Facebook

en 2004. Il y en a des dizaines et des dizaines d'autres au même moment et depuis, d'Advogato à Zoo.gr, en passant par Ning, imeem, Last.fm, Classmates, Flixster ou Twitter, Odnoklassniki, Orkut, YouKu, Tudou, ou 56.com, Tagged.com ou Plaxo, Habbo, BlackPlanet ou MyHeritage, etc.

Les tribus numériques touchent désormais à tous les domaines parce qu'en réalité, elles s'adressent à tous les aspects de ce que nous sommes personnellement et professionnellement. Comme le disait Michel Serres dans un cours à Stanford⁶, « l'identité est une intersection floue d'appartenances », et non une réalité homogène – pas plus que nous ne sommes un individu au sens strict du mot, c'est-à-dire une entité indivisible. Notre « identité » est distribuée dans plusieurs environnements, est attribuable à plusieurs appartenances et se partage dans de multiples activités. Le mot latin *tribuere* signifie diviser, partager, assigner, attribuer, et la tribu latine est une division des gens en groupes. Bref, chacun de nous, pour paraphraser Michel Serres, est une intersection floue de tribus. Le fait n'est pas nouveau en soi, mais ce qui l'est, c'est que chacun a désormais la possibilité de

6. Le 20 mai 2009.

manifester cette multiplicité facilement via Internet, de déclarer son appartenance à plusieurs tribus, soit comme leader soit comme suiveur. S'il est vrai que les tribus et les motivations à les créer ou à en faire partie existent en dehors du monde numérique, le monde numérique permet d'exprimer ces motivations plus facilement et les renforce par l'interaction avec des pairs en temps réel. Bref, aujourd'hui, Internet amplifie le processus de tribalisation dans des proportions considérables.

La convergence des tribus : le cas Obama

Les années 2000 voient la rencontre des tribus non-numériques et des tribus numériques qui, pour être apparues séparément à la même époque, sont de plus en plus indissociables de nos jours. Même si la recrudescence des tribus numériques ne change pas la définition de ce qu'est une tribu, elle n'en modifie pas moins le tissu social et sa compréhension. Quand un individu semble n'appartenir qu'à une seule tribu urbaine, il est relativement facile à catégoriser. Quand il appartient à plusieurs tribus à la fois, il est plus difficile de le faire. Quelle est la tribu

ou, plutôt, la combinaison de tribus qui le caractérise le mieux ? Comment l'atteindre comme électeur, par exemple ?

Seth Godin a publié son livre avant l'élection d'Obama (en octobre 2008) et note simplement que « dans le monde d'aujourd'hui, Barack Obama parvient à lever 50 millions de dollars en 28 jours ». De fait, Obama a levé 500 millions de dollars au cours de ses 21 mois de campagne pour la Maison-Blanche. Un record, à coup sûr. Mais comment se fait-il qu'Obama ait été si extraordinairement efficace et que ni Hillary Clinton (lors des primaires des démocrates) ni John McCain (lors de l'élection présidentielle) n'aient su bénéficier d'Internet dans des proportions comparables ? Ces questions valent d'autant plus d'être posées qu'Internet était déjà un outil établi des campagnes électorales : John McCain avait été le premier à lever 500 000 dollars en ligne en un jour en 2000 et le candidat aux primaires démocrates de 2004, Howard Dean, utilisait déjà les réseaux sociaux, Meetup notamment. N'invoquons donc pas trop rapidement le miracle Internet : la visibilité Internet de Clinton et de McCain n'était pas à construire alors que celle d'Obama, en revanche, l'était. Et, pour se faire élire, il avait beaucoup de choses contre lui : sa couleur, son âge,

son nom, la brièveté de son mandat de sénateur, une influence limitée dans l'appareil démocrate et une absence de trésor de guerre, entre autres. Ce n'est donc pas « grâce à Internet » en général qu'il a rattrapé son déficit en termes de notoriété et bouleversé l'*establishment* politique, mais grâce à son *utilisation* d'Internet. David Plouffe, le directeur de campagne d'Obama, attribue le succès de son candidat au candidat lui-même, certes, mais aussi et sans ambages, à la gestion innovante de trois composantes indissociables : les gens, les données, la technologie.

L'état-major d'Obama a su construire les effets de levier dont parle Seth Godin. Jusqu'en 2006, Internet est essentiellement un media ayant pour fonction d'informer et d'accéder aux masses – avec le présupposé que plus on touche de gens, mieux c'est. Avec Obama, Internet est une plateforme pour identifier et générer des réseaux différenciés de fans, des micromouvements d'activistes, des tribus très différentes entre elles, mais qui sont interconnectées par un message. Ce message, exprimé au travers d'informations transmises en temps réel, a opéré comme une sorte de protocole de communication établissant un langage de base commun. Les internautes auxquels s'est adressée la campagne Obama n'étaient pas seulement

des millions de paires d'yeux, mais une myriade de petites tribus dans chacun des 50 États des États-Unis, chacune étant susceptible de se retrouver sous un angle ou sous un autre dans la tribu Obama globale.

Dans un discours à la *Consumer Electronics Association* (CEA) en avril 2009, David Plouffe fournit des détails sur sa méthodologie. Lors des primaires, et contrairement aux habitudes de tous les partis depuis des décennies, l'état-major d'Obama s'est concentré sur un seul État, l'Iowa, pendant pratiquement un an, pour mettre en place sa stratégie technologique et un modèle d'organisation reproductible dans les autres États. Il n'a pas essayé de toucher tout le monde simplement parce qu'Internet est une plateforme universelle : « La différence dans notre manière de procéder », précise David Plouffe, « venait de la conviction que notre approche permettrait aux gens de s'organiser par eux-mêmes et qu'ils pourraient véhiculer notre message [...]. Au moment même où nous passions l'année sur l'Iowa, nos supporters s'organisaient dans les autres États. Ils utilisaient pour cela notre version de MyBarackObama.com pour Facebook. Nous avions un grand nombre d'activités hors-ligne, mais seulement pour réunir les gens. Au moment où nous avons été prêts à mettre du personnel

dans les autres États, à l'automne 2007, ces États étaient déjà opérationnels, parce que les gens travaillaient déjà via MyBarackObama.com. Nous les avons déjà dotés du pouvoir de faire des choses. » En d'autres termes, pour propulser son message, l'état-major d'Obama a mis en œuvre les principes clés permettant de créer et d'orchestrer les micromouvements décrits par Seth Godin. « Notre organisation en ligne », poursuit David Plouffe, « était devenue un domicile pour les gens. Nous leur avons fourni les outils pour réussir et des centaines de milliers de gens passaient des heures sur notre site. » Des outils de toutes sortes, allant des moyens de recruter de nouveaux votants à la possibilité de faire suivre des messages de réponse aux attaques de la totalité d'un carnet d'adresses.

L'approche Obama, ajoute David Plouffe, « a déchaîné l'imagination et le talent de millions d'Américains dans la détermination du résultat ». Ces millions d'Américains se sont approprié le message d'Obama en restant dans leur sphère à eux et leur imaginaire. Internet n'a pas seulement consisté à diffuser le même *mot d'ordre* à tout le monde, mais un même *message* que les gens pouvaient traduire dans leur langage à eux sur le terrain, ce qui est très différent. Comme l'écrit Seth Godin : « Ce que font

les leaders : ils donnent aux gens des histoires qu'ils peuvent raconter eux-mêmes. Des histoires sur le futur et le changement. » L'état-major d'Obama s'est adressé aux gens tels qu'ils étaient dans le monde réel avec leurs idéaux, leurs préjugés et leur façon personnelle d'exprimer leurs convictions : « Il y a une crise de confiance », dit David Plouffe. « Les gens ne prennent plus pour argent comptant l'information en provenance de leurs médias, de leur gouvernement ou de leurs entreprises. Mais ils font confiance à ce que leurs voisins et les membres de leur famille ont à dire. Ils vivent le même genre de vie. Et nous avons accordé beaucoup d'importance à cela dans notre campagne. Il n'y a rien de plus important que ce que dit Gary aux six ou sept personnes auxquelles il pourrait parler à un moment donné. » Au final, Internet, mobile ou pas, n'a pas opéré comme un filet (*net* en anglais) pour attraper des millions de poissons à la fois, mais comme ce que j'ai nommé lors d'une conférence pour un groupe d'entrepreneurs, un *Local Impact Positioning System* (LIPS) permettant aux gens de raconter la bonne histoire aux bonnes personnes, leurs proches, au bon moment. Bref, Internet est un outil idéal de *grassroots marketing* (marketing par la base).

Ce n'est pas Internet ou les réseaux sociaux qui ont, par eux-mêmes, changé la carte électorale des États-Unis ; ce sont les gens qui ont tiré parti de ces outils pour se faire entendre. En établissant une relation complémentaire entre les mondes réel et numérique, en créant un Web géocentrique, Obama a attiré des électeurs plus jeunes et des électeurs existant d'une façon différente. Comme le rappelle David Plouffe, si Obama s'était adressé au même réservoir d'électeurs « comme d'habitude » – les participants au duel Bush-Kerry en 2004 – il ne l'aurait emporté sur McCain que de 1 %. En fait, Obama n'aurait peut-être pas gagné. Ce 1 % n'aurait probablement pas existé puisque l'adversaire de McCain aurait sans doute été Hillary Clinton.

L'important n'est peut-être pas tant dans le fait qu'une tribu est toujours une tribu, qu'elle soit ou non numérique ; l'important est le type de coopération qu'un leader établit entre sa tribu dans le monde physique d'une part et sa représentation Internet de l'autre. Le versant Internet d'une tribu est son architecture organisationnelle, qui permet une communication immédiate et à tout le monde de savoir quoi faire à tout moment : Internet ajoute une dynamique et une réactivité impossibles à imaginer hors-ligne et peut donc changer l'impact d'une

tribu d'une façon considérable. Le versant physique de la tribu est le terrain d'exécution d'une mission, une mise à l'épreuve qui permet, en retour, de corriger et d'adapter les aspects logistiques. Aussi, et en marge de la course à la numérotation de la phase du Web dans laquelle nous sommes, le Web géocentrique d'Obama a les pieds sur terre et a fait de sa tribu la startup la plus rapidement rentable depuis le début d'Internet. Elle a, en tout cas, été la plus efficace dans sa levée des fonds et elle a généré le plus grand nombre d'utilisateurs engagés dans le laps de temps le plus court – un étalon de performance qui pourrait inspirer le *business model* de bien des entrepreneurs.

Le Web – ou la différence universelle

Le Web connecte les gens. C'est un truisme, mais un truisme complexe. Il connecte les gens qui, à un moment donné et pour un aspect d'eux-mêmes, acceptent d'être connectés, qui veulent appartenir à une certaine tribu. C'est une plateforme de participation, mais aussi de différenciation, le lieu d'une myriade de tribus hétéroclites de toutes les tailles qui veulent afficher leur singularité. En 1993, quand Marc