



**Damien Bonnet, chargé de recherche chez Valoris.**

## « Business models » en ligne : rien de nouveau mais toujours du nouveau

**Q**uel est votre "business model" ? » Voilà la sacro-sainte question que pose l'investisseur désormais suspicieux. Aujourd'hui, pour développer un business en ligne, il faut avoir le cœur solide... et un bon modèle de croissance ! Définir le « business model » de son site revient à expliquer d'où il tire sa rémunération, qui doit être régulière et durable. Les idées géniales ne suffisent plus. Avant tout, il ne faut pas confondre le modèle de croissance et le service offert : tous les « business models » présents sur Internet existent depuis la nuit des temps.

Le modèle le plus fréquemment rencontré est celui du « courtier » : son principe est de faire se rencontrer l'offre et la demande, en prélevant, au passage, une commission. Les exemples les plus connus sont les places de marché en « B to B », comme Seliance ([www.seliance.com](http://www.seliance.com)) pour les achats de l'entreprise. Un exemple plus étonnant est celui de Hitechpros ([www.hitechpros.com](http://www.hitechpros.com)), qui propose aux entreprises d'échanger temporairement leurs consultants inoccupés ! Enfin, on retrouve dans ce modèle tous les sites de vente aux enchères pour les particuliers, comme eBay.com.

Vient ensuite le modèle « commerçant », qui utilise Internet comme un canal de vente à part entière au même titre que le minitel ([www.sncf.com](http://www.sncf.com)). On y croise des VPCistes traditionnels (La Redoute, les 3 Suisses) et de grands groupes de distribution (FNAC). Le succès de ces sites est bien entendu lié à leur notoriété et à leur infrastructure. Pour ces acteurs, Internet n'est pas vraiment prépondérant pour leur chiffre d'affaires : les autres canaux dominent largement. Pour quelques artisans, Internet permet d'éviter certains coûts intermédiaires : ils vendent directement à leurs clients finaux et sous-traitent la logistique à des partenaires. C'est le cas aussi de certains industriels pour qui Internet

est un canal de vente à grande échelle ([www.dell.com](http://www.dell.com)). Dans ce modèle commerçant, certains acteurs uniquement présents sur Internet (« pure Internet players ») tels qu'Amazon ont pu acquérir une place prépondérante parce qu'ils ont été pionniers.

D'autres sites fonctionnent sur la vente de contenus. Sur ce modèle, la rémunération peut se faire au coup par coup ; l'internaute paie ponctuellement pour accéder à ce qu'il recherche : pay-per-read ([www.intelligenceonline.fr](http://www.intelligenceonline.fr)), pay-per-view ([www.playboy.com](http://www.playboy.com)). Mais elle peut également se fonder sur l'abonnement. Ce système est largement utilisé par la presse ou les instituts d'études, pour un usage principalement « B to B » ([www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr), [www.forrester.com](http://www.forrester.com)). Il est toujours nécessaire de maintenir un haut niveau de qualité, en contenus et en services, pour fidéliser ses abonnés. Néanmoins, la rentabilité de ces sites à long terme reste à prouver : un site « voisin » proposera peut-être la semaine prochaine des contenus équivalents... gratuitement ! Ils se condamnent donc eux-mêmes à enrichir sans cesse leurs contenus et leurs services.

### Pas de recette miracle

La gratuité était un des principes fondateurs d'Internet. Et c'est bien là l'ambiguïté de ces « business models » : avec l'émergence d'Internet, l'entreprise traditionnelle et ses marques sont touchées au cœur de leur positionnement. Pour preuve, Kunitake Ando, le président de Sony, a admis qu'« Internet avait détruit certains modèles économiques traditionnels comme celui de l'industrie du disque ». La Toile est sillonnée par de nombreux trouble-fête qui bousculent des modèles ancrés : copies à l'infini (MP3, DivX), numéros de série protégeant les logiciels, décodeurs pirates... Tout circule sur le Net pour vous permettre d'éviter de payer. Et, avant que l'encadrement légal ne

puisse s'imposer, les avancées du « peer to peer » auront encore aggravé la situation. En outre, pour ces sites communautaires, dont Napster était le meilleur exemple, ce n'est pas l'argent qui est source de rémunération mais bien l'échange de contenus. Ce n'est donc pas un « business model ». Autrement dit, Internet aurait détruit des modèles de croissance sans avoir proposé d'alternative rentable et durable. Qu'en est-il de la publicité ? Elle se greffe sur tous les autres modèles ; en ce sens, on pourrait croire que faire de la publicité sur ces sites très fréquentés constitue une poule aux œufs d'or. Or, on se rend compte que ce modèle de rétribution a des performances peu satisfaisantes. Au point qu'il n'est plus possible aujourd'hui de fonder sa rentabilité uniquement sur des revenus publicitaires. Pour preuve, les portails généralistes gratuits, qui autrefois ne s'appuyaient que sur la vente de bandeaux publicitaires, s'apprêtent à faire payer les contenus ou les référencements. En outre, certains portails ([www.salon.com](http://www.salon.com)) vous proposent, lorsque vous êtes abonné, de ne plus avoir à supporter les bandeaux publicitaires.

Il n'y a pas de recette miracle : même un « business model » bien ficelé peut être bousculé. A tout moment, « la chaîne de valeur » peut être malmenée. Comment rendre l'internaute fidèle ? Les recettes sont éternelles : avoir une vraie valeur ajoutée et la faire connaître. L'entreprise doit se recentrer sur ses clients, et ne plus s'éloigner de ce point d'ancrage. Guidée par leurs besoins, il lui faut savoir apprendre à leur contact, adapter et enrichir son offre, savoir remettre en cause son organisation, savoir se reconstruire en permanence. Tout cela a un coût.

Internet n'aura pas changé les recettes de la croissance : servir au mieux ses clients... en ne dépensant pas plus que ce que l'on gagne !