



# Tout gratuit, "freemium" ou payant: choisissez le bon business model

Rendre son site rentable, c'est le nerf de la guerre pour ceux qui se lancent sur la Toile. A chaque Web entrepreneur de trouver la formule la mieux adaptée à son projet.

C'est grâce à sa femme, qui avait sillonné Paris pour trouver une paire de chaussures, que Yoann Le Berrigaud a eu l'idée, en 2005, de créer Sarenza, aujourd'hui leader français de la vente de chaussures en ligne (\*). Vendre sur Internet un produit que la plupart des gens essaient avant d'acheter, le pari était osé. Huit ans plus tard, l'entreprise affiche un chiffre d'affaires de plus de 130 millions d'euros. Un succès en partie lié à un business model décalé par rapport à ce qui se pratique en général sur les sites marchands. «Nous ne vendons pas à prix cassés», observe Stéphane Treppoz, l'actuel président du directoire. Nous avons préféré miser sur le choix, le service et la livraison et le retour gratuits.»

Qu'il s'agisse de lancer un site d'e-commerce, une plateforme de mise en relation ou une application mobile, le défi à relever est d'adopter le bon business model, celui qui permettra de transformer une idée en réussite économique.

## INSPIREZ-VOUS DES AUTRES SANS DUPLIQUER

Reproduire ce qui a fonctionné ailleurs n'est pas toujours un gage de succès. «On ne duplique jamais exactement un business model car

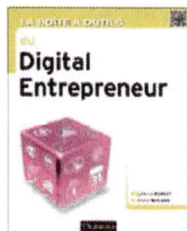
chaque contexte est singulier: aux Etats-Unis, par exemple, vous n'avez pas les mêmes lois, pas les mêmes réseaux de distribution, les attentes des clients sont différentes», analyse Adnane Maalaoui, enseignant-chercheur et responsable de l'incubateur de l'ESG Management School.

Fondatrice de Restopolitan, Stéphanie Pelaprat en a fait l'expérience lorsqu'elle a voulu s'inspirer de l'américain OpenTable. «En théorie, tout fonctionnait, raconte-t-elle. Nous avons mis au point un logiciel de gestion des réservations pour les restaurateurs. Nous facturions des frais d'installation, puis demandions une cotisation mensuelle assortie d'une commission de 2 euros par couvert.» La formule séduit les grandes tables, mais décourage les restaurants de moyenne gamme. En 2011, elle change son fusil d'épaule: la participation des restaurants consiste dorénavant à offrir un repas sur deux (hors boissons) à chaque réservation aux membres de Restopolitan (qui souscrivent un abonnement de 9,90 euros par mois). En dix-huit mois, la start-up réalise 2 millions d'euros de chiffre d'affaires. Et table sur le double pour 2013.

A chacun donc d'inventer son propre business model. Mais comment? D'abord, en se posant les

bonnes questions. «Demandez-vous quelle clientèle viser, comment l'atteindre et quel sera votre avantage concurrentiel», conseille Catherine Léger Jarniou, maître de conférences à Paris-Dauphine et coordinatrice du «Grand livre de l'entrepreneuriat» (Dunod). Première étape donc, identifier votre valeur ajoutée et votre cible. «Attention au mythe du produit "universel", censé toucher tout le monde. Au départ, mieux vaut une offre correspondant à un segment précis, même s'il est étroit», conseille Olivier Schwartz, consultant et professeur à EDC Paris.

Ensuite, ébauchez les premières bases: à quel prix allez-vous vendre, via quel mode de paiement? Pour Bertrand Gstalder, DG de SeLogger.com, les entreprises digitales se classent en deux catégories: celles qui monétisent leur audience (plateformes de mise en relation, de contenu...) et celles qui s'appuient sur un modèle transactionnel (e-commerce). Même si certains modèles économiques correspondent clairement à l'une ou l'autre de ces catégories (le financement par la publicité est un moyen de monétiser de l'audience, la vente d'un produit passe par le prélèvement d'une marge), les frontières sont parfois floues: le



"La Boîte à outils du digital entrepreneur", de Catherine Headley et Adnane Maalaoui, Dunod, 192 pages, 26,50 €.



## LE CAS PRICEMINISTER

**Liens vers des sites marchands**  
 PriceMinister développe des partenariats avec d'autres sites, avec une commission à la clé.

**Galerie marchande virtuelle**  
 Au sein de son propre espace, PriceMinister offre des "corners" à des marques moyennant une commission sur les ventes et le paiement d'un abonnement.

## LINKEDIN, AIRBNB, PRICEMINISTER... COMMENT ILS MULTIPLIENT LES SOURCES DE REVENUS

**Première solution**, faire payer "en bas" et "en haut". Ainsi, chez LinkedIn et Viadeo, les recruteurs paient pour diffuser leurs annonces, et les particuliers aussi, pour les consulter (les comptes "premium" représentent 20% du chiffre d'affaires de LinkedIn). Même modèle pour le site de location saisonnière Airbnb, qui prélève des frais de service aussi bien à l'hôte qui loue son logement qu'au voyageur qui en bénéficie : de 3% pour le premier et de 6 à 12% pour le second.

**Deuxième solution**, celle développée par le site marchand d'objets en tout genre PriceMinister, qui comptabilise plus de 18 millions d'inscrits et pas moins de 2 millions de visites par jour. Fort de cette audience, le site propose aux professionnels de bénéficier de boutiques personnalisées. C'est ce qu'on appelle une galerie marchande virtuelle. Dans la rubrique "maison électro", par exemple, un encart "les aspirateurs Dyson" est clairement visible au-dessus

des petites annonces. Et lorsqu'on clique sur l'icône "maisons et appartements", en haut de la page d'accueil, on est alors redirigé vers le site Avendrealouer.fr. C'est un peu comme si PriceMinister hébergeait des "corners" au sein de son magasin (à l'instar des Galeries Lafayette ou du Printemps) ou des boutiques au sein de sa galerie marchande (comme dans les centres commerciaux Carrefour). A l'époque du rachat de PriceMinister par Rakuten il y a trois ans, le

B to B to C représentait le tiers du chiffre d'affaires, et le C to C, l'activité classique du site, les deux tiers. Aujourd'hui, avec 10 000 marchands professionnels répertoriés, le B to B to C dépasse 60% de l'activité. Le site se rémunère en prélevant une commission mais aussi en facturant un abonnement aux professionnels, ce qui lui permet, au passage, de limiter le nombre de sites marchands inactifs. PriceMinister a ainsi créé un nouveau business model au sein de son activité d'origine.

«freemium», qui associe gratuit et payant, a été aussi bien adopté par des plateformes reposant sur une monétisation de l'audience (LinkedIn, Viadeo...) que par des applis de jeux sur mobile qui relèvent du commerce en ligne.

Autre tendance lourde : l'abonnement. «C'est de l'argent garanti, qui rassure les investisseurs», constate Jonathan Lascar, cofondateur de L'Accélérateur (accompagnement des start-up). Même des poids lourds comme IBM ou Microsoft proposent des offres en Saas («software as a service»), qui permettent de s'abonner à des logiciels plutôt que de les acquérir.

**PENSEZ VISIBILITÉ ET AUDIENCE DÈS LE DÉPART**  
 Comment générer de l'audience ? C'est une question à se poser dès le départ. «On ne peut plus se per-

**En 2013, les ventes en ligne devraient dépasser les 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires (contre 45 milliards en 2012, ce qui représentait déjà 19% de plus par rapport à 2011)**

Source : Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevead)

mettre de développer un site et de réfléchir a posteriori sur la façon dont on va le rendre visible, confirme Catherine Headley, "digital strategist" et professeure associée à l'ESG Management School. Ce serait comme si vous implantiez une boutique au milieu du Sahara : personne ne passera devant par hasard.»

Au bout du compte, votre modèle doit être à la fois rentable, «scalable», c'est-à-dire susceptible de passer à grande échelle et, enfin, reproductible : trouver ses premiers clients est, grâce à son réseau, souvent facile, les renouveler l'est moins. Des critères qui exigent peut-être d'adapter votre business model, voire votre produit. A l'image de PayPlug, une start-up qui a créé une solution permettant d'accepter des paiements par carte de crédit via un smartphone.

«C'était innovant, utile pour certains professionnels, mais peu rentable au regard du faible volume d'activité de départ, car le business model reposait sur une commission de seulement 2,5%, raconte Jonathan Lascar, qui a accompagné la start-up à ses débuts. Il a fallu trouver un service supplémentaire pour accroître le chiffre d'affaires : outre l'appli mobile, PayPlug propose désormais une solution de paiement pour les vendeurs en ligne, de type PayPal, mais en plus simple.»

**CONFRONTEZ-VOUS AU TERRAIN SANS TARDER**  
 Tout fonctionne sur le papier ? «Le seul moyen de valider votre business model, c'est de le confronter à la réalité du terrain», affirme Olivier Schwartz. Cela peut passer par la recherche de «clients ▶



## La gratuité pendant un temps donné permet d'affiner son offre

► sponsors» ou de «prospects par-rains», qui seront utilisateurs et promoteurs de votre produit et pourront à terme prendre une participation dans l'entreprise. A l'ESG Management School, l'incubateur Audace a développé un partenariat avec la plateforme de «crowdfunding» Ulule permettant de coupler, pour les start-up incubées, le test de leur produit ou de leur concept et la recherche de financements.

Autre solution : opter pour la gratuité pendant un temps donné. Un système efficace, notamment lorsqu'on propose un produit innovant : on permet ainsi aux clients

de découvrir l'offre et d'en devenir adepte, pendant qu'on affine le modèle de commercialisation. C'est ce qu'a fait Dashlane (solution de gestion des mots de passe sur Internet). Créée fin 2009, la start-up a attendu mai dernier pour passer d'une offre gratuite à un modèle freemium, le temps de tester plusieurs formules. «Ce qui est devenu payant, c'est la possibilité d'utiliser Dashlane sur plusieurs appareils, de sécuriser et de synchroniser ses données dans le «cloud», résume Emmanuel Schalit, le PDG. Si nous avions été payants dès le départ, nous n'aurions peut-être pas aussi

bien perçu les attentes de nos utilisateurs.» Attention toutefois au temps que vous pouvez vous octroyer : jusqu'en juin, Dashlane n'a réalisé aucun chiffre d'affaires. «Au lieu de raisonner en termes de délai, mieux vaut se fixer une masse commerciale – 1 000, 5 000, 10 000 utilisateurs –, et surtout avoir assez de retours clients pour affiner votre offre», conseille Jonathan Lascar.

### FAITES ÉVOLUER SANS CESSER VOTRE BUSINESS

Plus encore que pour une société classique, le business model d'une entreprise dans le digital doit être en constante évolution. «Une start-up est toujours à la recherche de son business model optimal», confirme Olivier Schwartz. «Un canal de revenus qui fonctionnait hier ne fonctionnera peut-être plus demain : d'autres formes de ressources apparaissent... Il faut tester et se renouveler en permanence», ajoute Catherine Headley.

Une stratégie mise en œuvre avec succès par HiTechPros, sorte de Meetic de l'informatique qui permet aux sociétés d'échanger des compétences. Après avoir fédéré les SSII, le site s'est attaqué aux centres de formation, aux informaticiens free-lance et aux éditeurs de logiciels. Puis l'entreprise a développé un outil d'achat de prestations informatiques, avant de devenir elle-même acteur sur son propre marché, en mettant ses consultants au service des directions informatiques de grands comptes. «Nos clients initiaux, les SSII, sont alors devenus nos fournisseurs», résume Bob Sammour, le directeur général. Inexistante dans le business model de départ puisqu'elle a été développée quatre ans après le lancement du site, l'activité de courtage représente aujourd'hui 75% du chiffre d'affaires. ■

Karine Hendriks

(\*) Extrait de «Entrepreneurs du Web, les grandes réussites françaises», de Jonathan Lascar et Julien Konzaly (Éditions du Paléo).

## SIX FAÇONS DE FAIRE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Ce sont les sources de revenus les plus courantes du digital...car ce sont aussi les plus efficaces.

### LE "FREEMIUM"

Né de la contraction de "free" (gratuit) et "premium" (offre haut de gamme payante), c'est l'un des modèles les plus répandus sur la Toile. Il en existe plusieurs variantes même si le principe de base reste inchangé : une partie gratuite (version de base) et une payante, que ce soit pour accéder à une solution plus complète, à des fonctionnalités ou à des niveaux supérieurs dans les jeux gratuits. **Deezer, Dropbox, Gameloft, Candy Crush...**

### L'ABONNEMENT

Il permet d'accéder à une offre ou à une prestation pendant une période donnée moyennant un paiement régulier (mensuel, annuel...). Ce système depuis longtemps utilisé par la presse et la téléphonie mobile conquiert de plus en plus le monde du digital, notamment l'e-commerce avec le système des box. **Mediapart, ShoeDazzle, My Little Box...**

### LA FACTURATION À L'USAGE

Le client paie en fonction du temps passé, du nombre de fois où il utilise le service ou de la quantité de documents qu'il télécharge, par exemple. **Skype** (paiement à la minute avec le "crédit Skype"), **PayPal** (commission pour chaque transaction), **Oodoc...**

### L'AFFILIATION

Il s'agit d'exploiter une audience en proposant les produits d'autres entreprises ou en redirigeant le trafic vers des sites partenaires, moyennant une commission ou un paiement au clic. **Amazon, Kelkoo...**

### LES MICROTRANSACTIONS

Le principe : les paiements sont de faible montant pour favoriser la répétition et l'achat impulsif. Très courant dans la vente d'images, de sonneries et pour de nombreuses applis et jeux sur mobiles. **iTunes, Zynga (Farmville)...**

### LA PUBLICITÉ

Vendre de l'espace publicitaire a été l'une des premières sources de revenus pour les sites Internet. Mais il est de plus en plus difficile d'en faire une source unique de revenus, car cela nécessite un trafic très élevé. **Google, Facebook, Yahoo!, YouTube...**