

Chapitre 12

Vidcoin

Guy Parmentier

UNE ENTREPRISE ISSUE DE LA RECHERCHE DE BUSINESS MODEL VIABLE CHEZ INTELLYSURF

L'aventure Vidcoin a débuté en 2006 par la création de la société de prestation de service Corexpert, dont l'activité était de développer des solutions web, et qui s'est orientée par la suite dans la conception et la réalisation d'architecture Web à fort trafic et d'applications mobiles natives iOS, Android et Windows phone. Les créateurs, Jérôme Vuillemot et Mickael Jegat, qui se sont rencontrés en école d'ingénieur, avaient pour projet de développer un jeu vidéo, toutefois cette première activité, dite «alimentaire», leur permettait de construire un premier noyau de compétences techniques et d'assurer des revenus aux créateurs, d'autant plus qu'elle était rentable dès la première année. C'est donc au sein de Corexpert qu'ils ont développé en 2007 la première version de jeu *YourRiding* dédié au surf qui a nécessité six mois de développement à trois personnes, plus un graphiste free-lance. La société Intellysurf est créée dans la foulée pour accueillir cette nouvelle activité de production de jeu vidéo, complémentaire à Corexpert, mais différente par nature, afin de développer une organisation adaptée à cette activité et de sécuriser la propriété intellectuelle. Les jeux ont évolué de façon à intégrer régulièrement les nouvelles pratiques sportives (i.e. figures de styles) et l'émergence des nouveaux spots de surf et de ski. En 2015, le catalogue jeu d'Intellysurf était constitué de jeu de simulation de surf, de *bodyboard* et de ski. Avec les dernières versions du jeu de ski, Freeski, le joueur devient aussi créateur de valeur car il peut créer de nouveaux circuits de descente. Les joueurs proposaient sans arrêt des idées par mail, sur la page Facebook (100 000 fans en 2014) et dans les forums. À ce jour plusieurs dizaines de milliers de circuits ont été créés. La société est implantée principalement à Biarritz, mais aussi à San Diego et à Lyon.

La vie de Intellysurf n'a pas été un long fleuve tranquille, et malgré le fort intérêt du jeu *YourRiding* auprès de son public de surfeurs et de passionnés de glisse, la recherche du modèle économique passera par de multiples essais-erreurs. En 2007, un jeu vidéo gratuit de qualité était un concept de business model innovant et le modèle économique était à inventer. Le studio a essayé

plusieurs modèles économiques : publicitaire *in game*, *crowdfunding*, compétitions virtuelles sponsorisées, achats d'items de base, achats d'items de marque, items sponsorisés, et publicités choisies. Intellysurf a démarré sur le modèle du jeu gratuit en pensant monnayer son audience par de la publicité *in game*, une publicité de marque directement intégrée dans le jeu. Ce format intéressait peu les annonceurs et la société a failli déposer le bilan lors de sa première année d'activité. Il était en effet impossible de mesurer l'impact de la publicité sur les circuits et ce format était difficile à mettre en œuvre et assez peu maniable. De même, la compétition virtuelle n'a pas intéressé les organisateurs de compétitions du monde physique. La société a aussi essayé de financer le développement des jeux avec le Crowdfunding sur la plateforme indiegogo, mais ils n'ont pu réunir que 4000 \$. Le problème était que les joueurs ne voyaient pas l'intérêt de financer un jeu qui allait être gratuit. Le modèle d'achat d'item est apparu début 2008 suite à une suggestion d'un joueur. Les joueurs demandaient plus d'équipements sportifs, de nouvelles planches et vêtements de surf par exemple. Les éditeurs du jeu répondaient qu'ils voulaient bien le faire mais que ça coûtait trop cher. Un joueur a suggéré de faire payer ces items. Les développeurs ont recontacté le joueur pour qu'il explique son idée et ils ont ensuite développé un petit test qui a tout de suite fonctionné (un premier achat au Brésil en quelques secondes). Le taux moyen de transformation était de 2 à 5 % selon les jeux, c'est-à-dire que 2 à 5 % des joueurs achetaient des items. Une réflexion continue sur la manière d'augmenter ce taux de transformation a abouti au développement d'une plateforme publicitaire et à la création de Vidcoin en 2012.

Vidcoin est à la fois une régie et une plateforme technologique publicitaire qui propose de diffuser des publicités vidéo sponsorisées au sein des jeux sociaux sur des plateformes mobiles et *on line*. Elle est dirigée par Jérôme Vuillemot, cofondateur de Intellysurf et Corexpert. Ces publicités ne sont pas imposées aux joueurs, il choisit de les regarder en fonction de ses intérêts et il gagne ainsi de la monnaie virtuelle qui lui permet d'acheter des items dans le jeu. Cette solution a émergé au sein de Intellysurf quand Jérôme Vuillemot travaillait sur le modèle économique. Le premier modèle par items était intéressant mais il ne permettait pas de dépasser un taux de transformation de 5 %. Ce taux peut paraître élevé en comparaison des taux de transformation très faibles de la publicité en ligne, toutefois, 5 % de 1 million d'utilisateurs avec un panier moyen de 5 € ne rapporte que 250 000 €, de quoi financer 3 à 4 ingénieurs pour un studio de jeu vidéo. En fait cette moyenne de 5 € par utilisateur payant recoupe une grande masse d'utilisateurs qui ne payent que 2 € ; une petite partie dépasse 5 € et quelques « baleines » dépensent plus de 500 €. De plus, l'abandon du jeu par une partie des joueurs, nécessitait d'attirer en permanence de nouveaux joueurs pour assurer un flux de revenu régulier. Il fallait donc augmenter le taux moyen de 5 à 20 % pour que les jeux de Intellysurf soient rentables. De plus, *YouRiding* était très répandu au Brésil, pays où la monétisation était très faible. C'était principalement dû au système bancaire qui ne permettait pas de payer en ligne en temps réel avec

la carte bancaire, il fallait attendre la réponse de la banque. Il existait aussi un système de carte prépayée mais qui nécessitait d'aller l'acheter dans un magasin.

L'idée était de diffuser de la publicité vidéo, plus rémunératrice que les bannières (20 € pour 1000 vues pour la vidéo et 1 € pour 1000 vues pour les bannières), sans perturber l'expérience du joueur, d'où l'idée de la publicité choisie et volontaire qui fait gagner de la monnaie virtuelle. Le joueur pourrait s'acheter un item après 3 publicités et des items bien plus élaborés s'il regarde régulièrement de la publicité vidéo.

Ce système permettait de monétiser une audience qui n'a pas accès au moyen de paiement et/ou qui de toute façon ne payerait pas, même si elle en avait les moyens. Cette solution conçue et développée au sein de Intellysurf et Corexpert a d'abord été utilisée pour les jeux *YouRiding*, avant d'être développée pour permettre une montée en volume chez Vidcoin, et proposé à d'autres éditeurs de jeux. Les clients de Vidcoin sont à la fois les éditeurs de jeux qui adoptent leur technologie et les agences de publicité qui intègrent ce format dans de grandes campagnes de publicité numérique. En 2014, Vidcoin travaillait avec une dizaine de structures comme les éditeurs Pretty Simple (*Criminal Case*), Wooga et Telaxo (ils avaient trois jeux dans le top 5 des jeux sociaux) et ils travaillent avec les grosses agences IPG et Double PP. En 2015 la plateforme publicitaire était intégrée dans 300 applications avec un potentiel de 300 millions de joueurs accessibles et a diffusé plus de 2500 campagnes depuis sa création. La solution technique de Vidcoin permet aussi de s'interfacer aux RTB¹ et DSP² existant sur le marché.

Au niveau du modèle économique, la régie publicitaire prend au passage 30 % avec le principe d'une facturation annonceur par vidéo vue (RPV). Toutefois ce taux varie en fonction du type de jeu et en fonction des efforts d'intégration de Vidcoin. Par exemple, le taux sera plus important sur un jeu sur tablette. Le visionnage d'une vidéo peut se monétiser à 0,60 € au passage avec un reversement de 0,36 € à 0,42 € à l'éditeur. Les campagnes de publicité qui intègrent des diffusions dans les jeux peuvent atteindre 200 000 € mais Vidcoin n'en captent qu'une partie, entre 1 000 et 50 000 €. Ils peuvent par contre gérer plusieurs campagnes en parallèle. Ce type de partage de revenu est atypique dans le secteur publicitaire où la norme est plutôt de 50/50 sur ce type de plateforme. Toutefois, il s'agit pour Vidcoin d'obtenir une croissance rapide de son inventaire (le nombre de jeux qui adoptent la technologie) pour proposer aux annonceurs une grande audience. Plus la solution de monétisation est performante et rémunératrice

1 RTB: *Real Time Bidding*, enchère en temps réel

2 DSP: *Demand Side Platform*, un service permettant aux annonceurs d'optimiser leurs achats d'affichage publicitaire dans les réseaux numériques

pour les éditeurs, plus ils peuvent investir pour améliorer l'expérience de jeu et proposer un ciblage fin pour les annonceurs, plus ils augmentent leurs revenus issus de la publicité. L'enjeu est donc aussi de proposer aux annonceurs un ciblage le plus fiable possible.

Vidcoin a ouvert des bureaux à New York pour se rapprocher des grandes agences publicitaires américaines et à San Diego pour être près des annonceurs et dans un des grands centres mondiaux du jeu vidéo (la côte d'Amérique du Nord de San Diego à Vancouver). Vidcoin ne propose pas de campagne globale mais une offre centrée sur le jeu vidéo qui intéresse les grandes agences de publicité qui conçoivent les campagnes. La localisation à San Diego permet aussi de se rapprocher des marques de surfs pour leur proposer d'intégrer virtuellement leurs produits dans les jeux de surfs et de skis. Vidcoin a réalisé un premier tour de levée de fonds de 100 à 150 K€ auprès de Kima Ventures (le fond géré par Jérémie Berredi et Xavier Niel) en 2013 et un deuxième tour de 1 M€ auprès de Kima Ventures, Virtual Network, BPI France et des Business Angels en 2014. Ces fonds ont permis de financer la R&D et le développement à l'international.

LE SOCIAL GAMING, UN MARCHÉ COMPLEXE QUI Pousse LES ÉDITEURS À TROUVER DES SOLUTIONS ORIGINALES DE MONÉTISATION

La trajectoire de business model suivi par Intellysurf et Vidcoin s'explique par le fait que le marché des jeux sociaux et de la publicité numérique est encore très jeune. Les solutions techniques sont à inventer, l'usage n'est pas stabilisé et les business models ne sont pas stables. Le *social gaming* entre 2007 et 2013 était un marché très ouvert et la publicité numérique, même s'il existe de très gros acteurs comme Google, est restée très ouverte à l'arrivée de nouveaux acteurs développant de nouvelles technologies de ciblage et de diffusion.

Le *social gaming* a marqué fortement l'industrie du jeu vidéo avec l'émergence de poids lourds s'appuyant en partie sur la plateforme Facebook. Par exemple, *Farmville*, un jeu de gestion et développement de ferme, totalisait en 2012 plus de 80 millions de joueurs actifs aux quatre coins du monde avec un éditeur valorisé à 15 milliards de dollars (qui a fortement baissé depuis). La quasi-totalité de ces jeux est en mode *freenium* avec un enjeu fort de trouver un modèle économique rentable. Les achats *in app* permettent d'équiper les joueurs d'items indispensables pour progresser plus vite dans le jeu ou d'acheter des vies supplémentaires pour passer des niveaux. Des mécanismes de jeux incitent fortement à acheter dans le jeu. Par exemple, dans *Candy Crush*, le joueur a cinq vies pour passer le plus de niveaux possibles. Une fois épuisées, il doit attendre le lendemain pour rejouer ou inviter ses amis, visionner une publicité, ou acheter des vies supplémentaires. Malgré la nécessité de développer des mécanismes marketing d'engagement dans

ces jeux, la maîtrise de la créativité, du gameplay et l'adaptation permanente aux évolutions des joueurs restent les compétences centrales à développer pour réussir à long terme. Le développement d'un portefeuille de jeux qui met en commun les communautés semble aussi important pour développer l'audience. Le modèle économique se basant en partie sur la publicité a poussé les éditeurs à développer leur propre régie publicitaire pour mieux capter cette part des revenus, à l'exemple de Vidcoin et d'Addictiz.

Toutefois, la publicité en ligne est un écosystème complexe dans lequel Vidcoin a dû s'insérer pour développer son offre. La publicité numérique est en effet de plus en plus véhiculée par les grandes plateformes technologiques d'échange de publicités, appelé *ad exchange*, qui permettent de diffuser de manière automatique sur les différents médias numériques. Ces plateformes mettent en relations les acheteurs, des agences de publicité ou directement des annonceurs, et les vendeurs, sites d'applications mobiles, jeu vidéo ou acteur du social média, avec un système d'enchères. Les enchères sont établies selon plusieurs types de critères, tels que la taille de la bannière, le contexte de la page Web, l'audience, les indications de lieu et de temps relatif à l'internaute, et la plateforme publicitaire sélectionne automatiquement l'acheteur qui remporte l'enchère. Une différence de quelques centimes d'euro entre les offres peut déterminer le gagnant de l'enchère. Ensuite, la plateforme met automatiquement en ligne l'annonce de celui qui a remporté l'enchère sur le site de l'éditeur. Des plateformes intermédiaires entre les plateformes d'*ad exchange* et les annonceurs et agences proposent d'optimiser leur achat publicitaire. Les plateformes les plus avancées fonctionnent quasiment en temps réel en se basant sur des RTB (Real-Time Bidding) pour passer des ordres en moins de 120 millisecondes secondes. Les grandes plateformes d'*ad exchange* en 2013 étaient Google (DoubleClick), Microsoft Advertising Exchange, Yahoo Right Media, Orange Ad Market, Hi Media AdX, La place Media.

CONSTRUIRE UN MODÈLE D'AFFAIRES MULTIFACE, UNE SOLUTION POUR SE DÉVELOPPER À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Le groupe d'entreprise Intellysurf, Corexpertet Vidcoin affiche une trajectoire de business model intéressante et met en lumière les recettes de la création d'une plateforme multiface réussie. À noter que si à l'origine, les sociétés étaient liées par des actionnaires communs, Intellysurf a intégré le groupe X-Trem en 2013, et la seule liaison actionnariale entre Vidcoin et Intellysurf se limite en 2015 une très faible part du capital.

Au démarrage d'Intellysurf, la recherche du business model a été laborieuse. Le modèle *freenium* qu'il soit financé par la publicité, par abonnement ou par achat de services supplémentaires, nécessite que les frais de développement et

de maintenance de la plateforme soient couverts que par une petite partie des utilisateurs. Il faut donc soit réduire les coûts des utilisateurs gratuits, augmenter le panier d'achat des utilisateurs payant, ou augmenter le taux de transformation (le rapport entre les utilisateurs gratuits et payants). Intellysurf a d'abord voulu faire payer des annonceurs publicitaires à la place des joueurs. Elle devait donc monter une plateforme multiface classique avec une audience d'un côté et des annonceurs de l'autre. Du côté des joueurs, l'offre de jeux sociaux de simulation sportive a rapidement séduit les communautés de sportifs mais du côté des annonceurs, l'insertion de publicité dans l'univers virtuel sur le même mode que le monde physique (bandeau publicitaire sur le côté de la piste ou autour des spots de surfs) n'a pas convaincu les responsables marketing: trop peu d'audience? Pas de statistique sur l'effet de la publicité? Trop compliqué? L'évolution récente de la publicité en ligne oblige les régies publicitaires à trouver des solutions d'insertions automatiques qui permettent de cibler précisément une catégorie d'utilisateurs, d'obtenir des statistiques de performances publicitaires, et dans un délai de plus en plus court. Le jeu s'est donc développé dans un premier temps sur une logique monoface en cherchant à faire payer un pourcentage le plus élevé possible d'utilisateur. La solution a émergé directement des utilisateurs qui ont suggéré à l'éditeur de vendre les nouveaux items réclamés par la communauté de joueurs. Par la suite, malgré un taux de transformation moyen de 5%, le modèle publicitaire est revenu sur la scène car il permet en effet de monétiser une partie des joueurs qui ne veulent pas payer les items.

Intellysurf a ainsi de nouveau été confrontée à la problématique de créer une plateforme multiface mais avec une communauté plus grande et une plus grande connaissance du comportement des joueurs. Elle a mis au point une offre intéressante à la fois pour les joueurs et les annonceurs. Les joueurs ne regardent que les publicités qui les intéressent pour gagner la possibilité d'acheter des items (avec une monnaie virtuelle) et elle propose ainsi aux annonceurs une audience plus engagée avec un taux de clics qui peut atteindre 5% à l'issue du visionnage de la vidéo. Ce système a permis ainsi de faire passer le taux de transformation de 5 à 25%. Toutefois il faut préciser que ces 20% supplémentaires sont moins rémunérateurs par utilisateur que la vente d'items, elle permet seulement de doubler le chiffre d'affaires en monétisant 20% de plus d'utilisateurs.

Intellysurf a par la suite décidé d'externaliser sa solution publicitaire au sein de Vidcoin pour la proposer à l'ensemble de l'industrie du jeu vidéo, dans la même logique de séparation des affaires qui avait abouti à l'externalisation d'Intellysurf et de Corexpert. Elle s'est placée avec Vidcoin dans l'optique de développer une plateforme à trois faces: éditeurs, joueurs et annonceurs. On voit bien dans l'évolution du business model que la première étape a été de développer une première version de la plateforme, en se basant sur les ressources et compétences existantes chez Corexpert et Intellysurf, et par la suite de chercher une proposition

de valeur composite qui intéresse les trois faces du modèle. Dans ce business model multiface, le nombre d'éditeurs qui adopte la plateforme est un élément clé. Plus il y a d'éditeurs qui intègrent la solution Vidcoin, plus il y a de joueurs disponibles pour la diffusion publicitaire, plus il y a de segments de joueurs diversifiés présents, et plus les annonceurs sont susceptibles d'être intéressés pour diffuser de la publicité. Du côté éditeur, la promesse d'une augmentation du taux de transformation avec une solution simple à intégrer et qui perturbent le moins possible l'expérience du joueur est un argument de poids. Du côté des joueurs, une publicité de qualité, courte (moins de 45 secondes), proche de leur centre d'intérêt, et permettant de gagner de la monnaie virtuelle incite à visionner les publicités. Du côté des annonceurs et agences de publicité, une audience qualifiée de plus de 300 millions de joueurs, qui s'interfacera à terme avec les plateformes d'échange de publicités et d'optimisation de campagne publicitaire est de nature à attirer leur budget. Vidcoin a aussi, par ailleurs, su implanter ses bureaux dans des lieux stratégiques, à New York pour se rapprocher des grandes agences de publicité internationales et à San Diego pour se rapprocher des éditeurs américains et des annonceurs des sports de glisse. Ce cas montre, dans une première période, une trajectoire réussie de business model basée sur la constitution d'un portefeuille de business models complémentaires, puis dans une deuxième période, la création d'une plateforme multiface publicitaire spécialisée dans le jeu vidéo.

Toutefois la construction d'une plateforme multiface dans l'univers numérique pose des challenges qu'il est difficile de surmonter. Le premier concerne le développement de la plateforme multiface qui soutient le modèle d'affaires. Le développement d'une plateforme multiface est un investissement conséquent qui demande de nombreuses expertises techniques. Vidcoin a pu bénéficier de la double expertise de Corexpert pour ce qui est des aspects réseau et traitement de données et de Intellysurf pour l'intégration dans un jeu vidéo. Mais il a fallu aller plus loin pour sécuriser, fiabiliser, et surtout rendre «scalable» la plateforme publicitaire. Vidcoin a dû effectuer deux levées de fonds pour financer le développement de la plateforme et l'activité commerciale pour trouver les clients de sa solution. La montée en volume est un vrai challenge pour ce type de plateforme, il faut héberger les vidéos, collecter en permanence des données et gérer des flux de diffusion variables. Le besoin en serveur peut monter en quelques minutes à 60 serveurs (pour 100 000 personnes qui regardent des vidéos). La variation de trafic est assez difficile à anticiper car quand les éditeurs font des promotions, ils n'en informent pas Vidcoin. L'entreprise doit donc s'organiser pour développer une infrastructure élastique et être capable d'encaisser, sans être prévenue, n'importe quelle montée en charge, et cela de façon à ce que les coûts suivent l'évolution du trafic. De plus, le système doit être opérationnel 24 h/24 h. Pour soutenir cette flexibilité, Vidcoin a opté pour la solution d'Amazon pour l'hébergement des données, a développé des algorithmes spécifiques de gestion

des flux de données et s'est appuyé sur la réserve d'ingénieur de Corexpert pour amortir les gros « coups de bourre ».

Le deuxième challenge concerne le dépassement du paradoxe de « l'œuf et la poule ». Au sein d'une telle plateforme, la valeur du service dépend de l'existence d'un volume important d'utilisateur sur chaque face. Le système publicitaire n'a d'intérêt pour le joueur que s'il peut régulièrement regarder des vidéos pour collecter des crédits, et si ces vidéos sont de qualité, en rapport avec ses centres d'intérêts et qu'il a le choix entre plusieurs vidéos. Il est intéressant pour l'annonceur que s'il a accès un large panel de joueurs bien qualifiés. Il attire les éditeurs que si la solution est facile à intégrer, fiable et qu'il y a assez d'annonceurs pour générer des revenus supplémentaires importants. Pour le producteur d'une telle plateforme, il faut donc travailler simultanément une proposition de valeur multiple qui intéresse chaque groupe d'utilisateurs, d'où le problème de « l'œuf et de la poule », pas d'éditeur, pas de panel, pas de panel, pas d'annonceurs, pas d'annonceurs, pas d'éditeurs... Cet échange de valeur entre les groupes (des faces) s'appelle des effets de réseaux croisés. C'est la mise en réseau, avec une plateforme numérique, de catégories complémentaires d'utilisateurs qui s'apportent mutuellement de la valeur, qui donne de la valeur au service. Le problème c'est qu'il faut atteindre un nombre minimum d'utilisateurs sur chaque face pour enclencher les effets de réseaux, c'est ce qu'on appelle le seuil critique. Le seuil qui permet de dépasser le problème de « l'œuf et de la poule ». Comment Vidcoin a pu surmonter ce problème ? Elle n'est d'abord pas partie de rien, elle avait déjà un client naturel, la mise au point de ce service pour Intellysurf lui donnait une première référence. De plus la bonne connaissance des marques de l'univers du surf, très portée sur la vidéo, a probablement donné les opportunités pour trouver les premiers clients de la plateforme côté annonceurs. De plus, sa bonne connaissance de l'univers des éditeurs lui a donné accès à d'autres éditeurs. En proposant une intégration gratuite, rapide, et de qualité, avec un pourcentage plus fort de rémunération par rapport aux pratiques du marché, Vidcoin a pu progressivement augmenter le nombre de jeux qui intégraient sa solution de publicités vidéo. Le besoin de développer de nouvelles sources de revenus chez les éditeurs de jeux était tellement fort qu'ils pouvaient accepter d'attendre un peu avant l'arrivée des campagnes publicitaires en volume. De plus, en ciblant des éditeurs qui avaient déjà de nombreux joueurs, ils ont pu, avec seulement quelques éditeurs, proposer d'emblée une forte audience aux annonceurs. Toutefois, l'intégration de la solution chez l'éditeur est un point délicat qui demande de faire du sur-mesure en fonction de la plateforme et de la solution de l'éditeur. L'intégration peut exiger jusqu'à une semaine de travail pour un éditeur. Après c'est quitte ou double pour Vidcoin ! Si un problème survient juste après l'intégration, l'éditeur coupe la plateforme. Toutefois fin 2015, après cette phase délicate, le taux de rétention était de 100 %. Quand le nombre de jeux intégrant la plateforme a été assez important pour être crédible auprès des

agences de publicité et gros annonceurs, hors du monde du surf, Vidcoin a pu attaquer commercialement les annonceurs de manière plus active. La stratégie de Vidcoin a donc été de s'adresser d'abord à la face qui avait le plus besoin de sa solution publicitaire avec une installation gratuite, les éditeurs, pour ensuite intéresser les annonceurs avec un panel de joueurs assez important pour être crédible en termes de diffusion.

Le troisième challenge est de travailler sur la qualité des données. Sur une telle plateforme, la qualité des données recueillies sur le profil des joueurs est fondamentale. Il faut être capable de donner le plus rapidement possible à un annonceur le nombre de diffusions possibles de sa campagne, à l'instant t , en rapport avec le ciblage demandé. Du côté des éditeurs, une partie des transactions est automatique, l'éditeur demande aux serveurs de Vidcoin s'il y a une vidéo disponible pour un joueur particulier, et s'il n'y a pas de vidéo disponible, il interroge une autre plateforme publicitaire. Vidcoin doit répondre en quelques millisecondes pour obtenir l'affichage de la publicité (moins de 300 millisecondes). Néanmoins, sur le portable, pour des raisons de fortes contraintes techniques, l'éditeur ne peut intégrer tout au plus que 2 à 3 solutions publicitaires. Du côté annonceurs, en 2015, les demandes de campagnes se faisaient par relations interpersonnelles (demande par email, un ordre de mise en ligne de la campagne avec le fichier vidéo, d'éventuels traqueurs de statistiques, pour remonter les statistiques sur la plateforme directe). Toutefois, l'industrie s'oriente vers l'automatisation, un système dit programmatique, à l'image des RTB. Le temps réel est un enjeu pour réguler les campagnes (accélérer ou ralentir la diffusion, le nombre d'affichages), connaître à un instant t le nombre potentiel d'utilisateurs en fonction des caractéristiques ciblées, et même pouvoir prévoir les nombres d'utilisateurs à venir ayant ces caractéristiques. Le système d'enchères et de campagne s'oriente vers un système qui permettra alors aux annonceurs d'être autonomes pour pouvoir lancer eux-mêmes leurs campagnes comme cela se fait dans les systèmes de bannières ou publicités textuelles. Vidcoin y travaille activement. La difficulté est de régler le niveau d'automatisation et d'apprentissage du système, et de connecter les plateformes et systèmes entre eux. Ce type de développement demande une R&D permanente avec des profils de *data scientist* qui sont encore rares à ce jour. L'avenir est donc à ce qu'on appelle, le *machine learning*, des systèmes extrêmement élaborés capable d'apprendre, dans la mesure où des hommes montrent les erreurs à la machine, qui avec l'aide d'une grande masse de données seront capables de cibler les joueurs de façon précise et même d'anticiper à l'avance la disponibilité d'un panel en fonction de la zone et l'heure de diffusion.

Les Leçons à retenir du cas Vidcoin

1. Dans l'univers numérique, la recherche d'un business model rentable est un processus d'essai-erreur, nécessitant une écoute active des clients. Le business model peut mettre du temps à se stabiliser en termes de monétisation : publicitaire in game, crowdfunding, compétitions virtuelles sponsorisées, achats d'items de base, achats d'items de marque, items sponsorisés, et enfin, publicités choisies.
2. Un producteur de jeu vidéo est souvent rentable avec la gestion d'un portefeuille de business model. L'histoire de Corexpert, Intellysurf et Vidcoin est liée : création de Corexpert, une activité assez classique de prestation de service de développement informatique, qui incube Intellysurf, producteur de jeu vidéo de surf, qui elle-même incube Vidcoin, plateforme publicitaire. Ces trois business models complémentaires ont permis de construire une rentabilité globale plus élevée pour les trois sociétés, d'innover et d'essaimer à partir de la société fondatrice, Corexpert.
3. Pour réussir à développer un business model multiface, il est nécessaire de travailler des propositions de valeur complémentaires et adaptées à chaque groupe d'utilisateur. Dans le cas de Vidcoin, la plateforme s'adresse à des éditeurs de jeux vidéo qui souhaitent augmenter leur chiffre d'affaires, à des publicitaires qui souhaitent cibler de façon très qualifiée des catégories de joueurs et assurer un bon taux de transformation, et à des joueurs qui ne veulent pas payer les items et sont prêts à visionner des vidéos de qualité pour obtenir de la monnaie virtuelle.
4. Il est difficile de créer une plateforme multiface rentable. Il faut activer les effets de réseaux croisés et dépasser le dilemme de «l'œuf et de la poule». La bonne connaissance du milieu du surf et de l'édition de jeu, associée à une forte expertise technique dans la gestion de grandes quantités de données, ont été des compétences indispensables pour le développement de la plateforme spécialisée dans la publicité vidéo dans les jeux vidéo. Vidcoin a pu d'abord développer la face éditeur car le service avait une grande valeur ajoutée pour eux. Les éditeurs étaient donc prêts à intégrer sa solution et la tester, même si celui-ci était en cours de développement. Une fois que la plateforme avait intégré assez d'éditeurs pour proposer une audience importante et de qualité, ils ont pu attirer plus facilement les annonceurs sur leur plateforme publicitaire.

Facteurs de performance Vidcoin

Sources de création de valeur		Sources de capture de valeur	
Nouveauté	Solution innovante de qualification de l'audience en BtoB	Position dans l'écosystème	Développement d'une solution propre de ciblage et diffusion publicitaire en BtoB
Efficience usager	Assure une augmentation du taux de transformation de la publicité pour les annonceurs Installation gratuite de la solution pour les éditeurs	Efficience organisationnelle	Distribution dématérialisée Externalisation de l'hébergement pour gagner en flexibilité
Complémentarité	Expertise en BtoC utilisée pour le BtoB Liens créés entre éditeurs, annonceurs et joueurs	Complémentarité	Partage de RH au sein du groupe
Engagement des clients	Mise à disposition du jeu pour la diffusion des annonces Acceptation explicite des joueurs de la publicité	Lock-in des clients	Gain de monnaie virtuelle en regardant des publicités (BtoC) Partage des gains avec les éditeurs (BtoB)

RCOV Vidcoin

	Interne	Externe
Ressources	RH, expertise acquise antérieurement, développement d'une plateforme propre	Intégration dans les clusters clients en Amérique du Nord, Gestion des serveurs sur Amazon
Compétences	Monétisation, Technologie propriétaire	-
Organisation	Liens avec les entreprises du groupe, gestion et analyse des données joueurs	Externalisation des serveurs Liens forts avec les éditeurs pour intégrer la solution technologique
Propositions de valeur	Jeux dans l'univers de la glisse Régie et plateforme publicitaire en BtoB pour agences publicitaires Solution de monétisation publicitaire pour les éditeurs	