

BlaBlaCar, les secrets de la licorne (I)

Etude de cas préparée par G Dang Nguyen pour le MOOC Economie collaborative

Telecom Bretagne, Institut Mines Telecoms¹.

BlaBlaCar est une plateforme de covoiturage, portée par l'entreprise COMUTO non cotée en Bourse, qui est le leader de marché dans le monde. Elle connaît une expansion rapide puisqu'elle est présente dans 22 pays. En Septembre 2015 une levée de fonds de 200 millions de dollars largement reprise dans les médias, a fait comprendre au grand public qu'elle était devenue une « licorne », c'est-à-dire une entreprise dont la valorisation financière est estimée à plus d'un milliard de dollars. Mais le parcours de COMUTO fut un véritable Rallye.

C'est une réussite d'origine française, assez rare dans le monde du numérique. Son PDG, Frédéric Mazzella, est très médiatisé. Il a un CV impeccable : Normalien, passé par Stanford, où il a découvert l'informatique et le covoiturage, et diplômé de l'Insead. De retour en France au début des années 2000, il a eu l'idée de créer un site de covoiturage en 2003, à la veille de Noël, quand il n'a pas trouvé de place dans un train pour aller voir ses parents en Vendée et qu'il n'a pas trouvé non plus de solution alternative sur Internet. Mais l'idée était loin d'être nouvelle. Et de fait, Frédéric Mazzella a racheté en 2006 le nom de domaine covoiturage.fr, créé en 2002 par Vincent Caron, un informaticien nantais. F.Mazzella, disposait de compétences en développement informatique et a codé la première version d'un site qui deviendra plus tard BlaBlaCar, avec l'objectif d'en faire une affaire commerciale. A cette époque, il ne connaissait pas encore le modèle économique qui permettrait de viabiliser cette activité à long terme. Mais il percevait déjà son potentiel.

Le but de ce cas est de vous faire comprendre ce qui a fait le succès de BlaBlaCar. Pourquoi cette entreprise a-t-elle pris le dessus sur ses rivaux dans un environnement finalement assez concurrentiel et marqué par beaucoup d'incertitudes ? Il y a, de la part des créateurs à la fois un vrai talent, beaucoup de ténacité, une forte capacité à se remettre en question, mais aussi de belles opportunités saisies au vol. Le cas s'arrête en 2011, au moment où l'entreprise trouve enfin son modèle d'affaires. Un deuxième cas raconte la fin de l'histoire, il portera sur l'affirmation de Blablacar face à ses concurrents. **Nous vous invitons fortement à visionner la vidéo de l'interview du PDG de BlaBlaCar, F. Mazzella, réalisée spécialement pour le MOOC.**

Prendre la route : Eléments de contexte.

Selon le rapport du Pipame, 25% des français déclaraient en 2014 pratiquer le covoiturage, régulièrement ou occasionnellement. Pour les 18-25 ans, cette proportion atteint 40%. Né avec l'autostop dans les années soixante, le covoiturage est une pratique bien ancrée dans la vie quotidienne. De fait plusieurs motifs l'expliquent : les crises pétrolières successives (en 1974, en 1980-82, en 1990-91, puis en 2001-2003), l'abondance du parc automobile français (38 millions de véhicules) ainsi que le coût de son entretien, sans compter les préoccupations écologiques, rendent potentiellement attractive la pratique du covoiturage, malgré les risques inhérents à cette activité.

¹ L'auteur remercie Kevin Audin et Michel Berne pour leur relecture de ce cas

Depuis les années 1980, il existait des associations aidant à l'organiser : par exemple en Belgique Taxistop (créé en 1975, et qui ouvrira en 1998 un site de covoiturage, carpool.be), en France Allostop né en 1958, ainsi qu'au Canada. La commission européenne avait même financé un programme appelé ICARO (Increase of Car Occupancy) entre Janvier 1997 et mars 1999, pour développer le covoiturage au sein de l'Union. En clair le covoiturage n'est pas né avec Internet. Et pourtant c'est bien ce dernier qui a fait son succès.

Car avec la diffusion du Net, la mise en relation entre un chauffeur et un co-voituré n'a jamais été aussi facile. Dès lors il semblait naturel qu'apparaissent des sites de dépôt d'offre de covoiturage, et c'est bien ce qui s'est produit à la fin des années 1990 et au début des années 2000. Par exemple, en 1999, le site easycovoiturage.fr était créé par R. Lippinois, sous l'égide d'une association. En 2002 A. Sarfati ouvrit le site 123envoiture.com, qui deviendra leader du marché au milieu des années 2000. C'est ce site qui obtiendra le premier contrat de covoiturage avec une collectivité locale, celle de l'Essonne en 2006. Par la suite, il signera des contrats avec d'autres collectivités, leur fournissant un outil (le site) adapté à leurs besoins. En 2005, le site roulezmalin.com était lancé dans le Finistère, tandis qu'envoituresimone.com démarrait dans la région lyonnaise la même année. En 2006, suite à un soutien de la ville de La Rochelle, easycovoiturage.fr s'adossera sur une structure d'entreprise. Le projet de F. Mazzella était donc loin de naître dans le vide.

Or malgré la présence d'associations déjà évoquées qui ont rapidement basculé sur Internet, et l'arrivée de ces premiers nouveaux entrants « pure players » comme on disait à l'époque, le marché a eu de la peine à décoller : la demande ne semblait pas être là. En 2007, à une époque où le sujet était largement évoqué dans les médias, on dénombrait plus de 40 sites de covoiturage en France, mais ne représentant en tout et pour tout que 500 000 annonces postées et 430 000 inscrits : beaucoup de concurrents se partageaient donc un maigre marché, et c'est pourtant dans ce contexte difficile que s'est développé ce qui allait devenir BlaBlaCar.

Dans l'idéologie du politiquement correct, le covoiturage était « tendance ». Il préservait la planète, limitait les nuisances, facilitait la convivialité. Mais pour autant, il n'était guère pratiqué, malgré les efforts des pouvoirs publics. Les acteurs du covoiturage, pure players ou associations, ciblaient plutôt les trajets quotidiens de type domicile / travail, ou à courte distance, mais pas systématiquement. Ceux qui étaient issus d'associations installées de longue date, fonctionnaient avec une contribution financière minimale de leurs adhérents, mais avaient du mal à les fidéliser car ceux-ci, une fois établi un lien avec un covoitureur pour les trajets quotidiens, n'avaient plus besoin d'avoir recours aux services de l'association. Les sites en ligne étaient, quant à eux, gratuits.

La situation était ainsi un peu chaotique et pour tout dire paradoxale entre, disons, les années 2000 et 2007 : beaucoup d'initiatives de covoiturage sont nées et sont longtemps restées de nature quasi confidentielle, portées par des associations peu connues et des startups qui avaient surtout une implantation locale et qui hésitaient entre les types de trajets (loisir/ professionnel, longue/ courte distance). Elles recherchaient, pour le financement de leur croissance, les appuis des collectivités locales bien sensibilisées à cette démarche, ce qui leur rapportait à court terme des revenus limités mais relativement sûrs. En outre, ces collectivités installaient peu à peu des aires de covoiturage aux périphéries des villes, essayant de promouvoir ce type de transport au sein de leur propre personnel, et en soutenant des projets innovants. Mais malgré cela, les entreprises qui s'essayaient au covoiturage n'arrivaient pas à se rentabiliser. Cela n'empêcha pas F. Mazzella de lancer son projet.

Le démarrage : le projet de F Mazzella et de ses associés

Avec l'état d'esprit qui animait son porteur, covoiturage.fr² a parcouru le chemin obligé de la startup : l'entreprise a connu initialement un financement de quelques dizaines de milliers d'euros par les associés et quelques amis, puis en Juin 2009 un premier soutien de business angels pour un montant de 600 000 €, dont l'effet fut de lui mettre le pied à l'étrier. Il connut rapidement (Avril 2010) un second tour de table grâce un second fonds d'investissements qui l'aida à mettre au point son modèle d'affaires. Mais cette première étape du parcours fut loin d'être une promenade de santé.

D'abord, et c'est à noter, malgré son bagage technique, sa culture « californienne », Frédéric Mazzella ne s'est pas jeté tout de suite dans son projet. Fort de ses compétences informatiques et d'une rencontre en 2006 avec celui qui allait devenir son directeur technique, Francis Nappez, il a certes travaillé sur l'amélioration du site qu'il avait élaboré en 2006, mais lui comme Nappez y consacraient surtout leur temps de loisir et leurs week-ends. F. Mazzella, malgré tous ses diplômes prestigieux, n'hésita pas à s'inscrire au MBA (Master of Business Administration) de l'Insead en 2007, le plus réputé des instituts d'affaires européens, l'équivalent d'Harvard, pour y apprendre son métier de chef d'entreprise. Primé par l'association des anciens de l'Insead en 2014, F. Mazzella a d'ailleurs déclaré à cette occasion : « *L'Insead m'a enseigné les compétences pour construire un modèle pour mon site. J'ai choisi l'Insead d'abord à cause de ses cours d'entrepreneuriat. Je voulais vraiment créer une société quand j'avais 21 ans, mais mon travail à la Nasa m'en avait détourné* ». Mais quoi qu'il en soit, à l'Insead il connut aussi son bras droit commercial et futur associé, Nicolas Brusson. Le trio qu'ils formèrent avec F Nappez ne s'est jamais dissocié. Il présente une singulière complémentarité de talents. Nappez avait une forte expérience du design de projets Web acquise dans les meilleurs endroits (Orange, Meetic par exemple), Brusson travaillait à Londres dans le capital risque après une expérience californienne, et Mazzella avait aussi l'esprit californien, une tête bien faite et la volonté tenace de porter son projet.

Avec son master en poche, le jeune entrepreneur, aidé de ses deux complices, se consacra alors à temps plein à son projet. Sa version du site covoiturage.fr, incluait déjà à son lancement en Juillet 2006, c'est-à-dire avant son entrée à l'Insead, une cartographie utilisant Google Maps, la gestion des coordonnées GPS, ainsi que les pictogrammes permettant de décrire les préférences des conducteurs et passagers : fumeur/ non-fumeur, causeur/ peu causeur (avec le fameux Bla, Blabla, Blablabla qui deviendra, avec les pictogrammes, la marque de fabrique du site), type de musique apprécié. Ces innovations avaient quelque chose d'un peu révolutionnaire par rapport aux listes d'annonces, et paraissaient apporter un véritable plus au site, favorisant la convivialité, donc l'expérience utilisateur. Elles semblent être nées de l'expérience passée de Nappez et Mazzella, mais aussi de leur pratique personnelle continue du covoiturage.

Et ce travail sur le site finit par payer. Selon l'Expansion³, en Juillet 2007 covoiturage.fr avait en tout et pour tout 33 000 visiteurs uniques/ mois, ce qui n'était pas si mal, mais ne permettait pas de faire grand-chose, avec un nombre de trajets cumulés de l'ordre de 15 000 : pas de quoi construire un business model ! Pourtant en Juillet 2008 l'audience était déjà passée à 182 000 visiteurs uniques par

² Le site est devenu BlaBlaCar en 2011, quand il s'est développé au Royaume Uni. A cette occasion le site a changé de nom.

³ http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/covoiturage-fr-veut-faire-sauter-les-freins-du-partage-de-voiture_1385656.html

mois. Dans le même temps le nombre cumulé de trajets effectués grâce à covoiturage.fr avait atteint 100 000. A cette époque, le site était déjà devenu le numéro 2 en France. Mais en chiffres absolus cela ne représentait pas grand-chose.

Par ailleurs, le chiffre d'affaires était très faible. D'après les comptes officiels publiés par la société COMUTO (créée par F. Mazzella en septembre 2006 pour exploiter le site covoiturage.fr et les activités connexes de vente de logiciel), le chiffre d'affaires était de 1300 € en 2007 (quasiment rien) et de 40 000 € fin 2008, pas de quoi vraiment pavoiser, malgré la position de leader ou de quasi leader que covoiturage.fr avait, semble-t-il, déjà prise. Mais dans un entretien accordé à l'Express en Septembre 2008, Frédéric Mazzella déclarait que le leader 123envoiture.com n'engrangeait que 300 à 400 nouveaux inscrits par jour, alors que son site, lui, en était à 750 par jour. Mais il perdait de l'argent.

Le faible chiffre d'affaires s'explique par le modèle économique adopté initialement par covoiturage.fr. Fidèle à l'intention et à l'esprit du créateur du nom de domaine, et surtout parce que ses concurrents faisaient pareil, F. Mazzella avait maintenu la gratuité pour les utilisateurs grand public. Le site affichait les propositions de trajet des «covoitureurs» potentiels, et les covoiturés les contactaient directement pour s'accorder sur un rendez-vous et sur la participation aux frais. Pour dégager des revenus, l'entreprise cherchait donc ailleurs, en se finançant principalement sur la publicité, et la vente ou la location du logiciel de sa plateforme à des « partenaires ». Ce modèle d'affaires n'avait rien d'original, et reposait avant tout sur la capacité à trouver de bons partenariats.

L'entreprise COMUTO (maison mère de covoiturage.fr) en signa plusieurs dans les années 2007-2009. Ainsi en novembre 2007 ce fut avec le groupe Epolia, une entreprise de gestion de concession dans le domaine du stationnement, 2^{ème} gestionnaire de parking en France. En septembre 2008 la radio libre Vibration, implantée dans le centre de la France, signait également un accord qui lui faisait passer à l'antenne les annonces de covoiturage.fr de sa région, ceci à deux moments de la journée. En octobre 2008 l'opérateur de remontées mécaniques labellemontage.fr signait à son tour un accord avec COMUTO, pour une prestation en marque blanche que le groupe associait à ses « bons plans » (réduction de tarifs des remontées). Un mois plus tard c'était au tour de la MAIF, qui fournissait ainsi un service similaire à ses adhérents. En février 2009, covoiturage.fr signa un partenariat avec Vinci Park pour lancer en marque blanche, un système de covoiturage sur le quartier d'affaires de la Défense (le plus grand en France) dans le cadre de trajets domicile/ lieu de travail. En Mars 2009 Ikea proposait un service similaire à ses clients, fondé sur le logiciel de COMUTO. Puis en Juillet 2009 c'est le club de vacances Marmara qui offrait également ce service à ses clients toujours sur la marque blanche covoiturage.fr.

Mais ni le chiffre d'affaires, ni a fortiori la rentabilité ne furent au rendez-vous, car pour les entreprises clientes de COMUTO, le service de covoiturage était une fonctionnalité secondaire, voire ancillaire, qu'ils ajoutaient à leur formule de service et dont ils pouvaient se passer facilement, d'autant qu'ils trouvaient des offres alternatives avec d'autres startups, et que le covoiturage était loin d'avoir fait la preuve, à l'époque, d'être un service de masse, à la fois indispensable et source de différenciation.

F. Mazzella décrit ainsi dans une interview accordée au magazine Wired, la situation dans laquelle se trouvait sa société à propos de ses partenariats avec les entreprises : *« Sur le papier le modèle B2B – faire payer des partenaires- avait du sens car cela signifiait que ces entreprises payaient un abonnement annuel de plusieurs milliers d'euros un service de covoiturage pour leurs employés. En réalité, elles n'étaient pas prêtes à payer pour la qualité, aussi nous devons baisser beaucoup nos prix,*

*pour être compétitifs vis-à-vis d'offres de startups ou de SSII qui fournissaient de mauvaises plateformes, mais à bon marché ».*⁴

Pourtant, lancés désormais dans leur projet, F. Mazzella et ses associés, continuèrent d'innover. En octobre 2007, un accès par internet mobile apparut mais il ne tirait pas encore parti des avancées du smartphone. L'iPhone en effet, a été lancé aux USA en Janvier 2007 et a commencé à arriver en France seulement à la rentrée 2007. Mais selon F. Nappez, le site avait été conçu dès l'origine pour être prêt à interagir avec des mobiles.

Le site instaura aussi en 2008 un système de notation mutuelle entre passager et conducteur une fois le voyage effectué. Covoiturage.fr reprenait ainsi une recette qui avait fait le bonheur du site de vente en ligne eBay, le système de réputation. Ce système dans le cas de covoiturage, avait toutefois été introduit d'abord par 123envoiture.com. Il rassurait les membres, notamment les femmes ; une autre mesure dans ce sens était l'occultation du numéro de téléphone, les interactions entre passager et conducteur intervenant par l'intermédiaire d'un numéro spécialisé. Cela préservait ainsi la vie privée des deux parties avant le voyage.

Ce souci de donner le meilleur service, fut constamment la préoccupation de F. Mazzella. En répondant aux questions de la revue *Management*, il déclarait en 2014 : « *Il faut d'abord que les gens n'aient rien à reprocher au service* ». D'ailleurs il affirmait que dans les années 2006-2007, il pratiquait beaucoup le covoiturage lui-même, se constituant ainsi un réseau de relations qu'il n'hésitait pas à consulter ensuite pour améliorer constamment son site.

Une étude comparative de 01.net datant de décembre 2007⁵, appréciait déjà les fonctionnalités uniques offertes par covoiturage.fr, sa façon d'assurer le meilleur appariement grâce aux cartes interactives, à la déclaration des préférences (« une sélection pointue » dit le test). Il donnait la mention « bien » au site. Mais celui qui avait la mention très bien c'était 123encoiture.com, qui à l'époque avait le plus d'offres, qui pratiquait déjà la notation mutuelle (que reprendra covoiturage.fr en 2008), et qui visait le partenariat avec les collectivités locales, particulièrement désireuses de promouvoir ces modes de transport écologiques.

Covoiturage.fr, était donc à cette époque un site « cool » que l'on avait envie de faire connaître. Pourtant, comme le dit Mazzella dans l'entretien avec la revue *Management* « : « *Ce qui nous a aidé au début, c'est le bouche à oreille. Nos membres voyageaient pour pas cher, rencontraient des gens sympas... Et donc en parlaient.* ». Mais à la fin de l'année 2007 ce n'était pas (encore) le leader.

Le sens du service se doublait aussi d'un sens de la communication. Ainsi durant les grandes grèves de la SNCF en Octobre 2007 (à propos des retraites des cheminots) Mazzella, sur les conseils de sa sœur directrice de la communication au Monde, diffusa un communiqué de presse auprès de 6 000 journalistes, de sorte qu'il bénéficia d'une couverture médiatique inouïe, en ayant déboursé en tout et pour tout 200 €. Depuis, celui qui est devenu BlaBlaCar communique dès qu'il y a une grève des transports, des pics de pollution ou une hausse du prix du pétrole.

⁴ Source : <http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2015/05/features/BlaBlaCar/page/3>

⁵ <http://www.01net.com/actualites/www-covoiturage-fr-une-selection-pointue-365411.html>

Cela étant, et malgré sa notoriété acquise rapidement, en 2009 l'entreprise ne faisait encore que 140 000 € de chiffre d'affaires, avec une perte nette de 110 000 €. Les résultats financiers n'étant pas au rendez-vous, il fallait faire évoluer le modèle, tout en trouvant des fonds.

C'est dans ce contexte que Covoiturage.fr (ou plutôt sa société mère COMUTO) obtint en 2009 un premier soutien financier de 600 000 euros de la part d'amis et de business angels, on l'a dit. On a peu d'information publique sur ces soutiens et sur leur objectif. Selon F. Mazzella, cet apport d'argent frais devait permettre à l'entreprise, outre de payer ses dettes de fonctionnement, de s'établir clairement comme numéro 1 du covoiturage en France, chose que le site semble-t-il, était déjà sur le point de réaliser en septembre 2008, mais pas vraiment de façon décisive et surtout pas avec la rentabilité.

Les années 2007-2009 furent donc celles de l'incertitude, la grande crise économique représentait une rupture dans les situations individuelles (augmentation drastique du chômage, augmentation du prix du baril de pétrole) et dans les perceptions de l'avenir. Mais elle pouvait aussi apporter de la clientèle au covoiturage qui contribuait à préserver le pouvoir d'achat. Le business model de covoiturage.fr restait donc à trouver, d'autant que le montant des fonds levés en 2009, s'il donnait de l'air en termes de trésorerie, ne permettait pas de mettre sur pied un plan de développement ambitieux. A l'époque, selon F. Mazzella, son entreprise retirait 10% de son chiffre d'affaires des recettes publicitaires, le reste étant financé par les partenariats. Il fallait sortir de l'impasse.

Les virages : le nouveau modèle d'affaires

En Janvier 2010, plusieurs business angels issus du monde des startups qui avaient réussi (Pierre Kosciusko-Morizet fondateur de PriceMinister, Geoffroy Roux de Bezieux (Virgin Mobile), Stephane Treppoz (Sarenza), Ouriel Ohayon (TechCrunch.fr), créaient ensemble un fonds d'investissement appelé ISAI auquel souscrivirent 60 entrepreneurs et d'autres fonds appartenant à des banques (Arkéa Crédit Mutuel, Banque Postale), le dotant ainsi de 30 millions d'euros. Ce fonds visait des investissements de l'ordre de 0,5 à 1,5 millions d'€, dans des startups ayant déjà bénéficié d'un premier tour de table de la part de business angels. Les fondateurs avaient en effet identifié un « trou » entre les actions de financement des business angels (un « ticket » de l'ordre de 500 000 €) et celle des fonds d'investissement (au-delà de 1,5 million €). Ils voulaient en plus faire bénéficier les nouvelles startups qui avaient fait la preuve de la viabilité de leur concept, de leur propre expérience de chef d'entreprise. Or COMUTO avait obtenu 600 000 euros en Juin 2009, comme on l'a vu et se trouvait être le leader du marché auprès du grand public. Et de fait, le fonds lui octroya en Juin 2010 1,5 million €, réalisant ainsi sa première opération de financement. Et pour un coup d'essai, ce fut un coup de maître. Un partenaire espagnol Cabiedes Partners, s'associa à ISAI dans ce tour de tabl, car covoiturage.fr avait ouvert une filiale en Espagne sous le nom de Comuto, première extension de son activité à l'étranger.

Pierre Kosciusko-Morizet entra dans le conseil d'administration de COMUTO et lui apporta son aide. L'entreprise semble avoir décollé à partir de ce moment-là, et la raison en est fort simple. C'est Kosciusko-Morizet qui, voyant les difficultés de covoiturage.fr à engendrer des revenus, aurait suggéré de passer à un modèle payant pour le grand public, à l'image de ce qu'il avait fait avec PriceMinister et de ce que pratiquait déjà le concurrent envoituresimone.com. Celui-ci s'était d'ailleurs inspiré de l'exemple de Priceminister. On sait que dans ce modèle, l'acheteur ne paie pas directement le vendeur, mais il règle son achat sur le site, *avant* la prestation. Ainsi le vendeur bénéficie d'une garantie de paiement. Mais il n'est lui-même payé qu'une fois la prestation effectuée, ce qui rassure l'acheteur.

Dans le cas de covoiturage.fr, lors du règlement sur le site, un code est envoyé à l'acheteur qui le communique au vendeur une fois le voyage effectué, et celui-ci le renvoie au site pour obtenir son paiement. Il n'y a donc plus de dialogue direct avant la transaction. Si l'acheteur annule sa réservation au moins 24h avant la date prévue, il est remboursé, sinon il est entièrement débité, 50% étant reversé au chauffeur. [Covoiturage.fr](http://covoiturage.fr) agit ainsi comme « tiers de confiance », garantissant autant l'acheteur que le vendeur contre « l'opportunisme » éventuel de sa contrepartie. Le principe du paiement fut d'abord testé sur la région Bretagne au début de l'année 2011, puis étendu à toute la France au second semestre 2011.

Restait à régler la question du niveau de la tarification. A la différence d'envoituresimone.com qui faisait payer un prix forfaitaire de 3€20 par réservation, mieux adapté pour les trajets courts, covoiturage.fr adopta le principe du pourcentage, qui est celui de Priceminister. C'est d'ailleurs peut être en cela que l'avis de Kosciusko-Morizet fut décisif. [Covoiturage](http://covoiturage.fr) avait lui aussi tenté, à l'instar d'envoituresimone.com, de faire payer un prix forfaitaire de 2€ par transaction, notamment quand le covoitureur ne voulait pas révéler son numéro de téléphone et que ses passagers, pour le joindre, devaient passer par un numéro spécial. Mais cela n'engendrait pas, semble-t-il, suffisamment de revenu. F. Mazzella relate dans une interview sur le site en ligne Atlantico⁶, avoir essayé 6 ou 7 modèles d'affaires avant de trouver le bon : de la publicité aux prestations en marque blanche, en passant par toutes les modalités de la tarification. C'est finalement la commission au pourcentage qui a été la clef.

Cette commission est particulièrement bien adaptée (du point de vue du site) aux déplacements longs, pour lesquels le covoiturage apporte une vraie plus-value. Initialement le niveau de la commission fut fixé à 7% du prix du trajet, mais elle fut progressivement augmentée jusqu'à 10%. Elle se situerait actuellement autour de 12%.

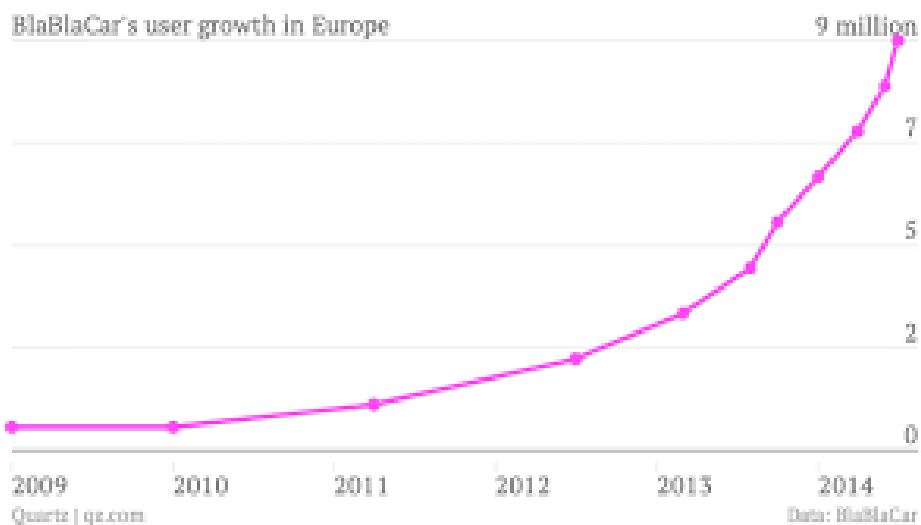
Bien évidemment le passage d'un service gratuit à un service payant allait déclencher la colère des utilisateurs. Beaucoup d'habités du service se sentirent trahis. Un groupe Facebook fut constitué, invitant au boycott de covoiturage.fr. Beaucoup de personnes jurèrent que plus jamais elles n'utiliseraient le site. Des articles de presse vengeurs apparurent aussi⁷.

[Covoiturage.fr](http://covoiturage.fr) justifia le passage à cette formule payante par la nécessité de supprimer les désistements de dernière minute, le passager étant de toute façon débité. Les représentants du site affirmaient que ces désistements représentaient 35% des réservations avant le changement de formule. Ils faisaient aussi valoir que par réaction à ces désistements intempestifs, certains chauffeurs pratiquaient le surbooking. Et enfin ils déclarèrent que dès que le paiement au site fut instauré, ces désistements diminuèrent drastiquement, passant à moins de 3%. Ce qui est sûr, c'est que plus le nombre d'inscrits augmentait, plus ce taux de désistement pouvait croître lui aussi, de sorte que la formule instaurée a permis de mettre un coup d'arrêt à un phénomène qui pouvait prendre une certaine ampleur.

⁶ <http://www.atlantico.fr/decryptage/frederic-mazzella-blablacar-avons-teste-6-business-model-avant-trouver-bon-serie-echecs-atlantico-business-2250996.html>

⁷ <http://rue89.nouvelobs.com/rue89-eco/2011/12/20/fin-de-lutopie-le-premier-site-de-covoiturage-devient-payant-227664>

Quoi qu'il en soit, l'instauration de la formule payante ne ralentit pas la croissance, loin de là, de celui qui était devenu BlaBlaCar.



Bien que cette courbe fasse référence à l'ensemble de l'Europe, dans les années 2009-2012 il s'agissait principalement d'une croissance en France. Fin 2011 par exemple, le site y avait 1,3 million d'inscrits.