

F. Entretien SortList – Mr. Vanderhofstadt

Antoine de Halleux : Bonjour, on va peut-être commencer par expliquer un peu l'entreprise en général, son objet, son historique puis nous irons dans le vif du sujet en parlant de l'utilisation du BMC.

Thibaut Vanderhofstadt de SortList : SortList est une place de marché. On met en relation des entreprises qui ont projet marketing avec des agences marketing. Par exemple, une banque aimerait bien développer un nouveau produit, qui veut faire un site internet un peu compliqué, ils doivent trouver un partenaire avec qui travailler sur ce projet et donc ils vont devoir chercher une agence web par exemple pour faire le projet. Ou typiquement tu as même une petite entreprise, une fiduciaire qui aimerait bien faire un vidéo de présentation de sa fiduciaire et aimerait bien faire un film, typiquement elle ne sait pas à qui se vouer et donc nous on a un réseau d'agences qui peuvent faire la vidéo, etc. Donc ça va de la vidéo au référencement sur Google, passage par les réseaux sociaux et nous on est juste un intermédiaire. On est un peu le AirBnB du marketing. Donc voilà c'est ce qu'on fait.

L'histoire c'est qu'on a commencé à la base à quatre fondateurs en sorte de l'unif. On a commencé d'abord comme agence donc au tout début on faisait surtout du service aux entreprises, nous-même on facturait le site internet et on a eu comme ça 25 clients et on soustraitait ça à des freelances et indépendants qui pouvaient faire la mission. De fil en aiguille, avec l'expérience on s'est rendu compte qu'on avait de plus en plus des projets compliqués et qu'il fallait chercher systématiquement des acteurs spécialisés. Au plus le temps passait on plus on avait des difficultés de trouver des partenaires pour faire des missions. Je me rappelle qu'on avait dû présenter un projet pour faire une application mobile pour Royal Canin mais on ne savait pas avec qui travailler, c'était un peu le bordel donc au final on s'est dit qu'il y avait une opportunité. Il n'y avait pas vraiment de solution disponible aujourd'hui pour mettre en relation les bonnes agences avec les porteurs de projet. ET donc on a arrêté le service, qui s'appelait Team Corner qui était plus comme le *business model* d'une agence et on s'est concentré sur SortList et ça c'était il y a trois ans et demi plus ou moins. Au début c'était un annuaire, donc on référençait des agences et on a pivoté on a commencé à gérer les projets, accompagner les clients dans leur processus de rédaction de briefing jusqu'à la mise en contact. Voilà c'est un summary très court du parcours. Dans l'équipe il y avait juste Charles qui est le CTO qui avait de l'expérience dans un métier avant, dans une boîte. Il avait déjà travaillé 3 ans avant et nous

on sortait tous de l'unif, donc sans expérience et avec SortList on a levé quasi 1 millions d'euro en tout et aujourd'hui on a atteint un seuil de rentabilité et on est en train d'étendre le business au niveau international, en France et en Espagne.

AdH : Comme parties prenantes, vous êtes partenaires avec pas mal d'agences que vous choisissez ou qui viennent d'elle mêmes ?

TV : Il y a les deux. C'est assez simple, quand tu ouvres dans un pays dans notre business évidemment il faut d'abord savoir avec quelle agence travailler avant de pouvoir dire je suis capable de gérer des projets dans ce pays-là. Donc il y a une phase où nous-mêmes on va chercher des agences et puis il y a une seconde phase quand tu commences à être connu, comme en Belgique par exemple, les gens s'inscrivent d'eux-mêmes sur ta plateforme. Mais donc c'est un mix.

AdH : Le côté multiface c'est ces agences et entreprises mais qu'elle est le système de revenu entre les deux.

TV : Le service est gratuit pour les entreprises qui cherchent, mais au final elles vont quand même payer un service qui est par exemple la réalisation de leur site internet. En fait on leur offre l'opportunité de découvrir le marché, ce qui est un peu quand tu rentres dans un magasin au final, puis elles vont quand même dépenser quelque chose auprès de nos agences et les agences évidemment nous rémunèrent un abonnement annuel pour faire partie de la communauté et à chaque fois qu'elles ont des projets qui leur correspondent et qu'elles sont intéressées, elles payent un petit montant sur le projet. Par exemple, pour un projet à 10.000€, elle va pouvoir être mis en contact directement avec les porteurs de projet pour 50€. Nous on fait du volume, donc par jour on a 90 projets à gérer et alors il y a une partie de ces projets qui sont envoyés aux agences, qui sont de qualité et elles achètent entre guillemets la prise de contact. On vend chaque projet en moyenne trois fois donc elles savent qu'elles sont en compétition mais voilà ça ne leur coûte pas grand-chose finalement pour être mis en contact direct avec les porteurs de projets. Et l'entreprise choisi dans les offres qu'elles a reçue et ça permet de comparer aussi. Tu n'as pas envie d'être mis en contact avec juste une personne et que finalement ce n'est pas avec eux que tu veux travailler.

AdH : Dans l'organisation en général, vous êtes dans quelle stade de vie de l'organisation ? Vous arrivez à maturité, vous êtes toujours en pleine croissance, ... ?

TV : Je dirais en fait que ça dépend du marché. Si tu regardes sur le marché belge on a une certaine maturité sur ce marché mais bon on fait encore clairement de la croissance en Belgique. Mais bon à l'international on est encore nulle part donc pour l'instant notre chiffre d'affaires reste à 60% en Belgique. La Belgique quand tu regardes l'Europe c'est minuscule. On est loin, très loin d'être mature. Mais ça montre le potentiel du modèle aussi. Quand tu vois ce qu'on arrive à faire sur un tout petit pays sur le nôtre, en trois langues, tu te dis que tu peux le faire en France puis tu sais le faire en Espagne, en Angleterre, aux Pays-Bas. C'est toujours la même chose

AdH : Justement à propos du marché, est-ce que c'est un gros marché, y-a-t-il beaucoup de concurrence, comme vous ?

TV : Alors en fait il y a plein de concurrence indirecte parce qu'on chamboule un peu les codes du marché. En gros les gens qui faisait notre service avant c'était des consultants et il y en a toujours hein on n'a pas encore éliminé tous les consultants de la place. Avant les consultants exigeaient 10.000-15.000€ aux entreprises qui cherchent pour leur trouver des agences puis après ils prenaient encore une commission sur les agences. Mais une commission de 7%, donc vraiment de fou quoi. Donc au final il y a très peu d'entreprises qui ont accès et qui peuvent se permettre de se payer des consultants et donc tu as plein de boîtes en fait qui n'ont juste pas les moyens d'avoir ce genre de service. C'est un peu ça aussi qu'on voulait changer, on est convaincu qu'il y a plein de moyennes entreprises qui valent la peine mais qui ont juste pas l'opportunité de se permettre de faire ça.

AdH : Et ça c'est votre cible, les moyennes entreprises ?

TV : Oui c'est les moyennes entreprises. C'est des boîtes d'entre 50 et 200 personnes qui ont de l'ambition, qui ont envie de grandir, qui ont quand même un budget marketing, de préférence au moins 30.000€ par an de budget marketing. Local et international ça c'est peu importe.

AdH : Au niveau plus interne, au niveau de la stratégie, est-ce qu'elle est mise en place au niveau ponctuelle, de manière informelle, ... Comment ça se passe au niveau de la stratégie ?

TV : Alors tout ça c'est lié au management évidemment et nous on s'organise autour de réunions hebdomadaires. Il y a stratégie, tactique et plusieurs aspects opérationnels. Je dirai stratégie, là tu parles de moyen terme, 3-4 ans et là clairement c'est le fondateur, à 4, qui définissons les directions. Là c'est tous les 3 à 6 mois, où on fait un petit récap d'où on en est, de manière informelle. On va aller manger un bout ensemble, discuter de ce qu'on est en train de faire, vers où on va. La vision de ce qu'on fait est toujours la même depuis le début. L'idée c'est vraiment de donner accès au marché du marketing à n'importe quelle organisation dans le monde et de devenir le plus grand réseau de prestataires marketing mondial. Ça c'est ce qu'on veut construire et ceci sans acheter de prestataires marketing, donc ils ne nous appartiennent pas. C'est surtout ça qu'on construit donc l'ambition est assez huge, donc on a du temps avant de l'atteindre. Après ça c'est vraiment la grosse vision, après au niveau stratégie, comment est-ce qu'on va le faire, là c'est du moyen terme et ça s'est défini à quatre mais on va décider principalement à deux parce qu'on est deux business developers, on a étudié ensemble à Solvay, Nicolas et moi. Là on prend les décisions plus de stratégies opérationnelles, on va regarder où est-ce qu'on en est au niveau des KPI, on fait un business plan, on fixe des targets à l'équipe, etc. Et puis il y a plus tout ce qui est tactique, opérationnel où là il faut arriver à entraîner l'équipe, à ce qu'elle soit autonome, lui fixer des objectifs concrets. Je crois que c'est le challenge le plus important c'est d'arriver à ce que ton équipe d'elle-même en fait crée de la valeur au sein de la boîte pour que toute la boîte avance. Et donc oui la stratégie est définie de manière assez formelle, on essaie d'être assez structuré, c'est impossible de construire un projet si ce n'est pas structuré. Donc la vision reste la même, tous les trois mois on fait le point sur où est-ce qu'on en est, toutes les semaines on fait un points à quatre pour voir où on en est en terme de différents dossiers, en terme de développement produit, au niveau du recrutement, des ventes, de tous les KPI liés aux projets qu'on reçoit, des agences qui s'inscrivent sur le sites, etc. on cherche s'il n'y a pas de problèmes de conversion sur le site, on doit checker que les traductions sont correctes parce que le site est en trois langues donc tu multiplies par trois les problématiques potentielles. On discute de tous les points si on voit une opportunité business, par exemple là on est en train de racheter une boîte en Espagne. Typiquement c'est un truc qu'on va discuter à quatre. Puis il y a tous les aspects légaux, comment est-ce que tu fais ce genre de rachats, etc. Donc toutes ces discussions se font à quatre. Après on essaie de partager un maximum d'information avec toute l'équipe.

AdH : Quel est le style de management ? Etes-vous assez horizontal ?

TV : Alors, on est organisé en forme d'étoile et on essaie d'être horizontal. Après on essaie, c'est facile dans la théorie mais dans la pratique c'est jamais facile. On essaie de faire du pull management, c'est-à-dire qu'on aimerait bien arriver à ce que ce soit l'équipe qui arrive à faire avancer le projet et qu'on ne soit pas en mode "imposer des règles". Le versus pull, c'est le push management et là c'est vraiment très dur, c'est très hiérarchique, "tu n'as pas atteint tes KPI, qu'est-ce qu'il se passe ?", c'est que de l'autorité pure. C'est facile à faire en fait le push management parce que tu sais facilement dire quel KPI, qu'est-ce qui ne va pas, ça c'est pas bien, fais ça. Mais du coup la personne ne se remet jamais en question, elle ne comprend pas pourquoi elle doit faire ça, elle le fait sans réfléchir et refait la même connerie deux semaines plus tard. Mais donc c'est la manière de gérer la plus simple mais on essaie de le faire dans l'autre sens, qui s'autogère. Donc c'est un peu plus horizontal. Mais bon après si maintenant on se retrouve à 50 dans la boîte, parce que pour l'instant on est que 16, mais quand on sera 50, clairement il y aura des niveaux de pouvoirs ou des niveaux de responsabilités en tout cas. Et il y en a déjà plus ou moins, on a des mini-managers d'équipe parce que c'est très compliqué. En tout cas depuis le début on a toujours suivi ce carcan qui est très classique mais ce n'est vraiment pas évident du tout de mettre un système où il n'y a pas du tout de personne responsable dans le département. Je ne vois pas du tout comment ça peut marcher. Il y a beaucoup de boîte qui disent qu'elles essaient de le faire mais il y a toujours un responsable.

AdH : Pour rentrer un peu plus dans le vif du sujet et du BMC, comment est-ce que vous définissez un *business model* en général ?

TV : De mon point de vue, un business c'est à partir du moment où tu réponds à un problème et que tu as une solution pour lequel l'utilisateur qui a ce problème est prêt à payer. Pour moi c'est ça un business. Souvent j'ai des amis qui se lancent dans leur boîte, certains n'osent pas vendre leur solution. Si tu n'arrives pas à vendre un moment quelque chose, tu n'as pas de business, tu as juste un hobby. Donc c'est la clé en fait, c'est arriver à générer du revenu sur ta proposition de valeur. C'est vrai que tous les basics du BMC y sont. Tu as un client, tu vas lui vendre via un canal une proposition de valeur qui va te générer du revenu. Tu auras une structure de coût lié, dessus tu auras un type de relation avec lui. Et de l'autre côté, tu vas avoir des partenaires potentiels et puis qu'est-ce qu'il y a à gauche encore ?

AdH : Structure de coûts, activités clés, ressources clés.

TV : Ressources clés voilà. En fait en théorie tu démarres soit tu connais très bien le marché et du démarres d'une solution et d'un problème, soit tu démarres de clients que tu connais hyper bien. La plupart du temps tu commences de l'un ou de l'autre, c'est très compliqué de commencer ailleurs. Il y en a certains qui démarrent des ressources en se disant on a telles ressources, telles structures de coûts qui fait qu'on a un avantage compétitif. Du style en fait Amazon, ils ont développé tellement de techno qu'ils se sont dit "on a du machine learning ici qu'on pourra peut-être exploiter" et ils ont développé une solution pour le client. Mais le modèle BMC est bien foutu mais clairement tu l'utilises au tout début. Nous on l'a peut-être fait 10 fois les premiers mois mais depuis deux ans on ne le fait plus. Parce que tu comprends la dynamique. Après ça permet de structurer la dynamique et la compréhension de son core business mais c'est comme tout, c'est de l'apprentissage.

AdH : Quand vous l'avez utilisé la première fois, c'était vraiment lors de la création et l'idée même du projet ?

TV : La toute première fois que j'ai découvert le BMC c'était à l'unif, évidemment j'avais un cours d'entrepreneuriat et que donc Olivier Witmeur qui était mon prof d'entrepreneuriat à Solvay nous a présenter le modèle, puis j'ai fait un mémoire là-dessus, pour créer la boîte en fait. Donc l'idée était de défendre un business plan et donc tu décomposais chaque élément du *Business Model Canvas* en slides et on se retrouvait à présenter le problème que tu tackles, la solution, le type de client, via quels canaux, ... Ça c'est la toute première fois que je l'ai utilisé. A toute initiation de projet, d'office tu dois passer par là, juste pour être sûr que t'as ta checklist quoi et en fait au final, inconsciemment, au cours du projet tu vas te retrouver à clarifier chaque point mais nous on ne la plus fait de manière formelle. On l'a fait vraiment la première année ou on a dû le faire tous les trois ou quatre mois et puis après tu le fais peut-être une fois sur l'année et en fait nous on l'a plus fait depuis au moins deux ans. Après ce serait peut-être malin de le refaire, c'est peut-être une erreur qu'on fait.

AdH : Pourquoi vous l'avez utilisé initialement, pour quelles raisons ?

TV : Parce que c'était l'outil par excellence qui était proposé par l'unif en soi, par les incubateurs également. On a été au NestUp aussi, eux avait proposé plutôt le Lean Canvas, un canevas que je ne connaissais pas, plus axé développement et essais-erreur mais c'est quasi le même canevas que le BMC. Je crois que c'est indispensable quand tu as une idée et que tu veux voir s'il y a une opportunité derrière parce qu' une idée, tant que tu commences pas à réfléchir à tous ce que ça implique, tu ne peux pas dire que c'est un business quoi. Tu peux très bien dire qu'il y a trop une opportunité business de fou de faire des livraisons de fleurs à domicile, en une heure j'ai un bouquet de fleurs à domicile. C'est super mais c'est quoi ta structure de cout là-dedans, comment est-ce que tu vas concurrencer des réseaux comme Deliveroo qui sont en train de créer en fait un réseau de livreur en vélo dans le monde entier. Donc voilà, c'est important de pouvoir construire ça avec une aide visuelle et parce qu'il ne faut rien oublier : la structure de couts, la concurrence, la partie revenu etc...

AdH : Pour revenir au Lean Canvas, pourquoi le BMC et pas le Lean ? Y-a-t-il une raison particulière ?

TV : C'est juste que nous on a appris à utiliser le BMC dès le début. Pour moi c'est quasi les mêmes canevas, il n'y a quasi pas de grosses différences. Je ne connais pas bien le Lean Canvas, mais j'ai l'impression que c'était plus axé produit.

AdH : C'est moins sur les coûts et la structure de l'entreprise. Les ressources et activités sont remplacées par des attributs centrés sur le développement.

TV : Et puis le canevas est simple, il y a neuf cases, ce n'est pas un truc trop compliqué. Il y a des gens qui ont essayer de lancer la Pimento Map je ne sais pas si tu as entendu parler de ça. C'est Cédric Donck, c'est des belges qui ont lancé ça, ils ont voulu créer un modèle comme le BMC mais il y a beaucoup plus de cases c'est beaucoup plus complexe à mémoriser. Là c'est simple, il y a neuf cases, la structure est très claire et il y a quand même tous les éléments qui y sont, les éléments de base.

AdH : Quels étaient vos attentes particulières de l'utilisation du BMC lors de son utilisation initiale ?

TV : Le gros danger de théoriser un business c'est qu'une personne expérimentée s'imagine qu'en ayant un canevas de malade elle aura un business de fou furieux et que ça va cartonner. C'est un peu le gros délire d'un étudiant qui utilise le BMC. Bon on l'a eu aussi. Sinon on a aussi le truc, qui fait que tout roule, tout a l'air de bien se tenir mais en fait c'est vraiment que le début du boulot et peut être pendant la première semaine c'est intéressant de le garder sous la main pour s'assurer que chaque point est réel mais la seule manière de vérifier si ça tient la route c'est de le faire. Ça c'est un peu l'inconvénient d'un modèle, c'est que les gens oublient qu'il faut prendre ton téléphone, appeler tes clients, rencontrer des gens, vendre ton produit. Est-ce que le gars est prêt à acheter ton produit ? Je suis sûr qu'il y a une série d'entrepreneurs qui perdent beaucoup de temps à se masturber intellectuellement sur un modèle théorique et qui oublient en fait que derrière on s'en fout, ce qui compte c'est « tu veux des partenaires ? As-tu fait des partenariats ? » Et ils vont lister des noms de partenaires, lister des canaux, mettre réseaux sociaux, stratégie digitale. Les gars ils n'y connaissent rien, ils ne savent pas comment faire quoi. Et parfois je trouve un peu, ..., pour ça c'est vraiment dangereux en fait, je suis convaincu qu'il y a des entrepreneurs, des gars qui ont fait des business schools qui perdent des mois là-dessus alors qu'au final, ok t'as compris le truc, tu le fais rapidos, à la limite sur un carton de bière et puis tu y vas. Il ne faut pas perdre des semaines, tu fais un jour, maximum deux. Et le lendemain tu fais "ok clients : on a dit qu'on ciblait ça, c'est parti on appelle. On fait une liste de client, notre solution c'est ça, ok est-ce que c'est leur problème ?" Je crois que pour créer des nouveaux business on a plus intérêt à entraîner les gens à vendre une solution plutôt que présenter des modèles. Et quitte à faire des vrais cas pratique, un travail à l'unif où on te dit que tu dois générer 100€ de vente, je n'en sais rien. C'est une autre approche quoi.

AdH : A posteriori, une fois avoir utilisé le BMC, avez-vous été convaincu de l'outil ?

TV : C'est ça le danger, quand on l'a fait on a été très naïf, et donc clairement je ne sais pas combien d'heures on a passé sur ce truc. Tu t'imagines dans une pièce comme ici, où t'as le BMC et on est tous les 4 à le contempler, trop fier de l'avoir constitué et au final derrière tu n'as

rien, ce n'est qu'un modèle. C'est le point vraiment dont il faut être conscient quand on le donne à disposition de jeunes entrepreneurs. Mais ta question c'était plutôt dans quelle manière on a été satisfait c'est ça ?

AdH : Oui, est-ce qu'il vous a aidé dans votre démarche ?

TV : Oui ça nous a d'office aider parce qu'il faut bien partir de quelque chose quoi. Quand tu n'as rien, c'est con mais rien que le fait d'avoir un logo sur un bout de papier, une carte de visite ou un flyer qui explique ce que tu fais et que derrière tu sais que tu as un BMC et donc que tu sais que ça tient la route, tout ça c'est des éléments qui te rassurent en tant qu'individus en te disant qu'ok t'as un business. Mais au final le seul truc qui compte c'est est ce que tu vends quelque chose, est-ce que tu as des clients, est-ce qu'ils sont satisfaits, Est-ce qu'ils reviennent, est-ce que tu as un impact que tu souhaiterais dans la société. Donc oui je dirai qu'il y a du positif parce qu'il faut d'office l'outils mais après attention quoi. Il ne faut pas perdre de vue que c'est juste un outil quoi.

AdH : Quand vous l'avez utilisé la première année, pour un peu revenir sur le cycle de vie de l'organisation, vous étiez toujours dans le développement. Vous ne l'avez pas réutilisé quand vous avez commencé à atteindre la croissance ou maintenant que vous arrivez à une certaine maturité ?

TV : Non, ça aurait peut-être été intéressant de le faire mais c'est vrai qu'on a pas pris le temps de se poser et de se dire qu'on allait ré analyser notre situation.

AdH : Parce que au fil du temps, je suppose que le focus change.

TV : Oui c'est ça, comme je le disait dans l'explication, on a pivoté plusieurs fois. Je réfléchis si on l'a fait ou pas. Je me souviens que quand on était une agence, on avait fait un BMC et que lorsqu'on a switcher on en a refait un, ça je suis sûr. Mais ça on était vraiment early donc c'était en 2014. Il y a déjà quelques temps. Puis après en fait on a plus suivi une logique de trouver les

problématiques du *business model* qu'on a mis en place, avec tel et tel type de problématique mais je ne pense pas qu'on en a refait après. On en a refait au NestUp. A mon avis le dernier qu'on a fait devait être en mai 2014 puis en 2015 on a refait un switch de *business model* mais on l'a fait sans BMC. En gros on a pivoté en plus complètement de *business model* donc c'est assez radical. On était un annuaire comme je t'expliquais. Donc qu'est-ce qu'on utilisait quand on était un annuaire, c'était simplement le fait d'être au-dessus de l'annuaire. Il y avait un moteur de recherche, les gens cherchais et tu payais pour être au-dessus. Un peu comme Google quoi. Le problème avec ça qu'on s'était rendu compte c'est que déjà les gens ne savaient pas comment chercher. Les gens cherchaient pas du tout les bonnes catégories de services et d'autre part, on n'améliorait pas la mise en contact entre les deux acteurs. Ça restait un peu du spam. Tu avais des indiens qui commençaient à contacter des agences en Belgique pour faire de la pub, il y avait des trucs vraiment foireux qui rentraient en contact avec les agences donc les agences disaient qu'elles avaient eues que des contacts de merde, que notre truc ne valait rien et tu fais "non non non", ça faisait un an qu'ils étaient partenaires avec nous et après un an il nous disent que notre business n'a rien rapporté et donc toi t'es là « ça fait un an qu'on essaie de te rapporter du business pour toi » et il y a aucune perception de ce qu'on a apporté en terme de valeur alors qu'il y a eu des gens sur le site, des gens sont quand même venus chez lui et tout. Pourquoi il y avait tous ces problèmes, c'est parce qu'il y avait un détachement complet de c'est quoi le vrai business qu'on génère quoi. La seule manière de pouvoir justifier notre service c'était de venir avec un projet et de dire "voilà on a un projet à 10.000€ pour faire un site internet". C'est beaucoup plus concret quoi. Et là tu peux dire que le projet machin on te l'a apporté cette année. "Ah oui c'est vrai", et celui-là aussi" - "Ah oui ok », etc. Et donc en gros notre prix en plus était un peu fait de manière à dire qu'on t'amenait un client sur l'année c'est rentabilisé. Et c'est le cas parce qu'un projet en marketing c'est en moyenne 20.000€ et il suffit que le gars dépense 2000€ sur l'année et il gagne 1 client, il y a dix gars qui le contactent et il en signe un, c'est bon il est dans ses frais quoi. Mais donc c'est pour ça qu'on a fait ce switch. Et sur ce switch je ne me rappelle pas qu'on ait fait un BMC. Après j'en ai peut-être fait un sur une feuille de papier pour me rassurer. Mais ça n'a pas vraiment été le centre de la discussion. Je l'ai peut-être fait pour me rassurer tout seul dans mon coin sur le fait qu'on crée de la valeur mais ça ne changeait pas fondamentalement la dynamique du modèle en fait. C'était juste plus au niveau commercial où la proposition de valeur était plus forte.

AdH : Vous avez dû atteindre une masse critique d'utilisateur d'un côté pour attirer l'autre. Ça a changé au cours du temps, maintenant que vous êtes plus développés et plus connus, vous pouvez vraiment vous rediriger vers les agences qui elles vous apportent le plus de valeur ?

TV : Oui oui c'est bien ça.

AdH : Est-ce que quand vous avez fait le BMC vous avez trouvé ça facile à mettre en place ou bien vous avez rencontré des difficultés par rapport au modèle multiface, que vous ayez deux types de client.

TV : Oui c'est un très bon point. Vu qu'on est une place de marché, je crois que j'ai tout fais en double, dans les mêmes cases. Le truc est pas vraiment adapté pour les place de marché c'est clair. Donc oui je me rappelle avoir diviser chaque case en deux, avec un côté client, coté agence avec chaque fois des segments, etc. Et c'est clair qu'on se retrouvait avec un BMC qui avait l'air hyper complexe parce que t'avais neuf cases divisées par deux avec chaque fois des précisions pour chaque élément. C'est vrai que dans la documentation sur le sujet, j'avais posé des questions à mon prof et il m'a dit de faire soit un BMC pour l'un et un autre pour l'autre et tu te retrouvais avec deux BMC. Moi j'ai préféré tout scindé sur un seul BMC mais c'est vrai qu'au final il n'y a pas vraiment de règle, tu fais un peu ce que tu veux. Mais c'est clair que sur la documentation sur le sujet, je ne pense pas que c'était hyper clair pour les marketplaces. C'est un peu « débrouillez-vous » quoi.

AdH : Du coup pour exprimer les relations entre les deux types de clients, voir les effets de réseau, etc. ça ce n'était donc pas exprimé dans le BMC ?

TV : Non c'est vrai qu'il n'y a rien de tout ça. C'est vrai que je n'ai pas vu de modèle qui exprime ces éléments. Tu en as déjà vu toi des modèles comme ça ?

AdH : Non j'en n'en ai pas encore vu. C'est pour ça que j'essaie de voir si c'est réalisable.

TV : Au final en fait ce qu'on a du faire c'est des dessins de la dynamique de notre plateforme. Donc on avait tels flux pour le côté agence, tels flux pour le côté entreprise et on faisait toutes les étapes avant qu'ils se mettent en relation, comment est-ce qu'on les mettait en relations et on se retrouvait à essayer de schématiser la dynamique du modèle. C'est vrai que là j'ai dû créer, et je ne pensais pas que j'essayais de faire un modèle et d'essayer de visualiser la dynamique et c'est vrai que le BMC n'était pas du tout adapté pour ça. Et je crois qu'en 2015 c'était plutôt un énorme cercle au milieu pour comprendre la dynamique, c'est quoi le cercle vertueux et comment l'un va s'impacter positivement par rapport à l'autre. Mais bon ce n'est pas non plus rocket science.

AdH : Donc je suppose que c'est un peu la même chose pour le type de client subventionné par l'autre donc ici c'est les entreprises, est-ce que vous les avez considérés comme un coût ou plutôt comme un flux de revenu ?

TV : En fait récemment on a réussi à schématiser le business de manière très simple. Je peux te le montrer sur un bout de papier. Ça fait vraiment un ou deux mois qu'on a réussi à le faire. On a un métier assez simple au final, on génère du trafic sur le web, typiquement via Google principalement pour l'instant. Ça a un certain coût, un coût d'acquisition, un CAC, de plus ou moins 70€. On va le filtrer, on va faire des briefings de ce trafic où on va définir le besoin du client. Ça a un coût opérationnel : on a à la fois de l'intelligence artificielle, notre développement produit etc. mais on a quand même nos équipes qui doivent travailler dessus. Donc c'est un COP, coût opérationnel, et c'est environ 80€ par projet et après on le revend trois fois en moyenne où on génère du cash. On le vend à 140€ par agence en moyenne et donc voilà c'est comme ça qu'on présente notre modèle à nos invests. Et en fait nous notre force elle est en la capacité de générer du trafic, à le qualifier avec une machine qui est la plateforme, l'équipe et les process chez nous puis arriver à connecter avec les agences. Finalement c'est une manière assez simple et schématique de comprendre ce que l'on fait. C'est vrai qu'au final on utilise plus le canevas pour schématiser la dynamique. On a un coût qui est là, un coût qui est là, mes canaux de distributions ici, j'ai un type de client qui est là, ma proposition de valeur qui est là, c'est mon briefing. Le seul truc qu'il n'y a pas à la limite c'est les partenaires et encore là j'ai mis Google donc en soit on pourrait dire que c'est notre partenaire. Qu'est-ce qu'il y a d'autre ? Il y a les key ressources, elles sont au niveau de l'opération mais bon c'est une manière un peu plus simple de schématiser ce qu'on fait. Après on a la compétition, t'as les revenus, les coûts, la

proposition de valeur est très simplifiée mais ça résume finalement assez bien le BMC. Mais donc c'est bien quand tu n'as pas vraiment d'idée d'imaginer ton business. Au final on arrive à faire un dessin qui explique en deux secondes ce qu'on fait alors que c'est assez compliqué au final ce que l'ont fait.

AdH : Si vous deviez réutiliser le BMC, est-ce que vous le réutiliseriez ?

TV : Déjà je ne l'utiliserais jamais dans une présentation d'invest ça c'est sûr, c'est fini. Peut-être si un jour on lance un nouveau produit qui n'a rien à voir avec ce qu'on fait aujourd'hui mais je ne l'utiliserais plus pour le business actuel. C'est sûr, je ne vois pas vraiment l'intérêt. En fait quand t'as déjà un truc qui tourne, t'as d'autres problématiques. Ton focus c'est par exemple on va voir comment ça se fait que le cout d'acquisition a augmenté ce mois-ci. Ok on devrait travailler là-dessus et qu'au final tu vas augmenter ta marge au final. Tu vas voir que les équipes travaillent plus longtemps sur les projets tu vas voir que les couts ici augmentent. Ok quel est le problème, qu'est-ce qu'on pourrait automatiser ? En fait ce schéma-là m'aide beaucoup plus parce qu'il est adapté directement à nous, c'est notre business quoi.

AdH : Qu'est-ce qu'il faudrait faire comme modification pour que tu te dises que tu pourrais le réutiliser dans le futur pour un check-up ou un pivot ou autre ?

TV : Faudrait vraiment voir la valeur ajoutée de ce modèle sur le long terme. Comme je le disais au début, un des risques que je trouve important c'est qu'on se cache vite derrière un modèle sur le fait que ça fonctionne ou que ça va fonctionner mais ça reste trop hypothétique. Pour traquer tes performances c'est complètement inutile parce que ça ne les traque pas du tout, tu ne sais pas mettre des KPI qui suivent chaque aspect, c'est impossible dans ce modèle. Je dirai que c'est vraiment à la genèse de n'importe quelle idée t'as intérêt à mettre un peu sur papier ce que tu veux faire. C'est vraiment utile dans les prémices mais une fois que tu commences un peu à maîtriser c'est quoi les KPIs, les drivers de ton business, c'est quoi ce qui va faire x10 sur ton chiffre d'affaire, là tu n'as plus vraiment besoin du BMC.

AdH : Vous l'avez utilisé en interne ou bien vous l'avez aussi utilisé en externe comme pour des présentations aux investisseurs.

TV : En fait au final le BMC est un résumé de slide que tu vas présenter à l'investisseur. Il y a une présentation sur les dix slides indispensables pour ton pitch deck pour des investisseurs et les 10 slides reprennent quasi les 9 éléments du BMC et t'as une slide en plus sur l'équipe qui est en fait les ressources. De manière générale tous les cadres du BMC tu vas les retrouver dans tes présentations aux invests. C'est toujours la même chose, c'est toujours problème, solution, client, taille de marché mais qui je pense n'est pas dans le BMC, équipe, comment tu vas le faire avec les différents canaux, structure de coûts pour le faire, génération de revenus puis tu vas peut-être dire avec quels partenaires tu vas le faire. Oui c'est tous les slides quasi, tu vas aussi faire un slide sur tes concurrents parce que si tu n'as pas de concurrents c'est que t'es dans un business qui n'existe pas vraiment, menaces, ... C'est quasi tout le temps la même chose et tout le monde présente ses slides de manière un peu différente. Après il faut que t'arrives à construire une histoire qui a du sens et c'est vrai que le BMC permet d'avoir un truc qui tient la route sur une feuille. Ça c'est le côté un peu magique, c'est que tu vois sur une feuille tous les éléments. Ça j'imagine que tu as déjà vu mais en gros dans le BMC t'as ta valeur au milieu qui va à chaque fois être précisé systématiquement avec le retour client et tu peux faire la même chose de l'autre côté ou par exemple si tu as des partenaires très forts, ils peuvent t'influencer dans tes ressources ou dans tes activités et ça permet de redéfinir encore plus précisément ta valeur. Je me souviens qu'on avait fait ce schéma avec Olivier Witmeur qui avait fait ça. Il avait dit soit tu démarres de là et tu cherches en fait des clients, soit tu démarres des clients et tu cherches ce qu'ils ont besoin mais il faut toujours partir de quelque part. Tu devrais pouvoir démarrer de n'importe où normalement mais démarrer de la structure de coût c'est un peu chaud quoi. Mais avec les cases du dessus ça va. Par exemple canal de distribution par exemple Facebook ou n'importe quel autre réseau social a été démarré en créant une audience, puis on a une putain d'audience parce qu'on a créé un canal de distribution de malade, ben qu'est-ce qu'on va offrir, ben de la pub.

AdH : Moi je pense que j'ai tout ce qu'il me faut. Je ne sais pas si tu as quelque chose à rajouter ou des questions ?

TV : Non pas vraiment.

AdH : Merci beaucoup en tout cas.

TV : De rien avec plaisir.