

D. Entretien TrustUp – Mr. Remacle

Antoine de Halleux - Le sujet de mon mémoire est l'étude des limites du *Business Model Canvas* dans le cadre des plateformes web. Vu que le BMC est un outils assez récent et de plus en plus utilisé, et que les plateformes web ont aussi la particularité d'avoir souvent deux types de client différents mais interconnecté, je me suis dit qu'il serait intéressant d'étudier ces deux concepts et les limites de cette spécificité du marché dans le cadre du BMC.

Nous allons d'abord commencer par une présentation de l'entreprise, son objet, les personnes impliquées etc. puis après vraiment entrer dans le vif du sujet et parler de l'utilisation du BMC

Mr Remacle : Oui ok. Donc l'entreprise porte le nom de Deegital SPRL et nous allons passer en SA dans quinze jours. Nous faisons du développement web sur mesure pour d'autres sociétés et ce développement web sert à financer notre projet qui s'appelle Trust Up. Donc le nom de marque qu'on mets en avant est vraiment Trust Up et alors Trust up qu'est-ce que c'est : C'est une plateforme web qui permet à un particulier de trouver un personnel fiable dans le domaine du bâtiment. Donc on vérifie la santé financière, la gérance, l'accréditation, les accès à la profession et on donne cette base de données gratuitement aux particuliers en ligne, il y a plein de fonctionnalités sur la plateforme : des demandes de devis structurés, etc... Il y a pas mal de choses qui sont là pour aider les particuliers et soutenir l'entrepreneur fiable à moindre frais.

AdH : Depuis combien de temps la société existe ?

R : La société a été créée fin octobre 2016 donc c'est tout récent et la plateforme web est en ligne depuis février 2017.

AdH : Votre côté multi face est donc le fait que vous mettez en relations les entrepreneurs – ...

R : ...Entrepreneurs dans la construction avec les particuliers. Mais les bons entrepreneurs qu'on a vérifié en aval.

Donc pour le particulier c'est totalement gratuit et pour le professionnel il y a une affiliation à payer qui est de 49€ par mois. Donc pour lui ça coute presque rien ; c'est le prix d'une heure d'un ouvrier donc ça ne va pas faire grimper la facture du particulier au final. On ne prend aucune commission aussi sur les demandes de devis, donc on est vraiment ultra transparent.

AdH : Et c'est annuel cette affiliation ?

R : Oui c'est un contrat d'un an et une facturation annuelle aussi.

AdH : Et l'entrepreneur peut faire autant de mission qu'il veut durant cette période d'un an ?

R : Oui oui c'est en illimité.

AdH : Du coup, avec cette affiliation annuelle, le cout du particulier est compris dedans ?

R : Oui avec 49euros par mois on ne peut pas... Enfin on a 5 employés, on ne peut pas payer... on a des charges qui sont assez lourdes, on a du faire des levées de fonds, trouver des investisseurs qui veulent bien mettre de l'argent dans le projet, on a dû aller à la banque, etc. donc avec 49€ par mois il faut déjà un paquet de clients pour pouvoir être rentables. Donc là pour le moment on n'est pas encore rentable mais on fait du développement web donc ça...

AdH : Pourquoi avoir choisi de faire une affiliation contractuelle et pas une commission sur les transactions ?

R : Parce que beaucoup de startups et de plateformes qui prennent des commissions. Nous, on ne trouve pas ça juste car ils prennent des commissions entre 5% et 10% et ça revient à la même chose qu'un architecte sauf qu'eux ne prennent aucun risque donc ce n'est pas normal. Deuxièmement, on veut rester transparent, l'entrepreneur sait ce qu'il a à payer. On est aussi transparent dans le sens où on donne les informations directement au particulier donc le particulier n'est pas obligé de passer par la plateforme pour faire une demande de devis. Il peut directement appeler l'entreprise et on donne toutes les coordonnées donc il n'est pas obligé de passer par nous. On voulait vraiment rester transparent de ce côté-là.

AdH : Et au niveau légal, est-ce que vous accompagnez les particuliers ?

R : Non on permet aux particuliers de limiter les risques au maximum de ce qui est possible, avec tout ce qu'on vérifie on ne sait pas aller plus loin, on a des avis clients aussi, après les réalisations etc. on a beaucoup d'autres fonctionnalités mais à côté de ça on n'est pas garant

dans nos conditions c'est très clair on n'est pas responsable en cas de problème avec l'entrepreneur.

De toute façon tous ces entrepreneurs ont été vérifiés, avec x années d'expériences, qui sont enregistrés, qui n'ont pas fait faillite, ...

AdH : Ça se fait donc avec des contrats normaux mais se font-ils entre les trois parties ou bien juste entre l'entrepreneur et le particulier ?

R : Le particulier ne passe pas avec nous pour faire le contrat. On est un annuaire en gros. On donne ces informations gratuitement aux particuliers, ils utilisent ils utilisent pas ils font comme ils veulent et donc à côté de ça on n'est responsable de rien en cas de problème.

AdH : Au niveau du marché dans lequel vous vous trouvez, y-a-t-il de la concurrence ?

R : Oui il y a énormément de concurrence, le seul truc c'est que personne n'a le même modèle que nous au jour d'aujourd'hui. Personne n'a de modèle transparent donc tout ce qui existe c'est de la revente de leads ou de la commission. La revente de leads en gros ils prennent la demande de devis d'un particulier et ils la revendent à x sociétés, qui sont souvent des sociétés frauduleuses qui recherchent absolument du boulot donc qui ne sont pas bonnes puis après ils se font la guerre des prix et finalement le particulier n'aura rien gagné parce qu'il n'aura que des problèmes sur son chantier.

Par contre quelque chose de transparent comme nous ça n'existe pas. Donc c'est vraiment tout bénéf pour le particulier.

AdH : Maintenant au niveau de la stratégie de la société, comment est-elle mise en place, est-elle revue de manière ponctuelle, ou l'avez-vous défini dès le début et vous n'y touchez plus trop ?

R : Non elle est revue de manière régulière parce qu'évidemment on teste des choses, certaines marches, d'autres marchent moins bien et donc on adapte en fonction tout simplement.

AdH : Et vous utilisez des outils spécifiques ?

R : Oui on en utilise beaucoup, les réseaux sociaux, Google, on travaille beaucoup notre référencement naturel où je pense qu'on est assez bon. On fait du remarketing également. On a aussi un côté plus traditionnel, on a eu des passages dans les médias, sur les radios nationales, à la tv, dans les journaux. Ça nous a fait une petite notoriété aussi.

AdH : Au niveau même de la stratégie et de la gestion courant, vous utilisez le BMC ?

R : Oui au début du projet

AdH : Et vous avez utilisé d'autres outils ?

R : Le BMC c'est ce qu'on a utilisé le plus, évidemment on a fait un plan financier, un business plan, une trésorerie prévisionnelle, etc.

AdH : Et des outils assez classiques j'imagine ?

R : Oui pour le plan financier on a eu un Excel de Cide-Socran. Dans cet Excel il y a énormément de paramètres, ça calcule les comptes annuels c'est vraiment un fichier assez lourd. On a beaucoup travaillé avec ça, pour notre valorisation aussi pour lever des fonds avec ça, qu'on a été faire valider chez PWC. Pour la trésorerie prévisionnelle on l'a fait nous-mêmes sur Excel c'est pas très compliqué. Et pour le business plan on l'a rédigé et on l'a bien préparé et pour ça on a aussi beaucoup utilisé le BMC. Ça nous a quand même permis de pas mal faire évoluer le projet de départ qui a quand même pas mal pivoter.

AdH : Donc le but premier de l'utilisation du BMC était vraiment pour voir comment tout se mettait en place ?

R : Oui, c'est ça, pour voir les partenaires clés qui nous fallait, les ressources qu'on avait besoin etc. C'est un peu la structure du projet.

AdH : ET entre temps il a donc pas mal changé donc ?

R : Oui oui évidemment.

AdH : Maintenant vous avez trouvé comment tout se mettait en place et vous ne l'utilisez plus ?

R : On ne l'utilise plus mais maintenant c'est pas dit que dans 6 mois si on se rend compte qu'on y arrive pas ou autre, qu'on le réutilise et qu'on l'adapte.

La dernière fois qu'on a dû l'adapter c'était fin d'année je pense (2016).

AdH : Maintenant, de manière plus globale, comment définiriez-vous un *business model* ? Dans la littérature scientifique le concept de *business model* va un peu dans tous les sens, il n'y a pas vraiment de consensus.

R : Je dirai que c'est l'encadrement du projet, l'offre et la demande, voir s'il y a un marché. Pour conquérir ce marché comment on fait ? On a besoin de partenaires, de telles ressources. Ça va nous coûter autant, donc on a besoin de ça comme entrée. Quels canaux va-t-on utiliser, etc. Un peu tout ce qu'on retrouve dans le BMC quoi.

AdH : Avant d'avoir utilisé le BMC vous attendiez-vous à avoir quelque chose de concret et est-ce qu'à posteriori vous vous dites on y est arrivé, on ne n'y est pas arrivé ? Vous vous êtes dit au début que vous l'utilisiez pour telles raisons et est-ce qu'au final vous l'avez toujours utilisé pour les mêmes raisons avec le résultat escompté ?

R : La raison pour laquelle on l'a utilisé c'est vraiment pour avoir un visuel global du projet sur une même page. C'est savoir en gros ce qu'on devait faire, dans quelle direction avancer pour mener le projet à bien. On a besoin de tel et tel partenaires, ça comme ressources etc. Pour que le projet fonctionne. Ça on l'a fait, ça aussi, ça pas encore donc on doit encore le faire. Donc c'est vraiment plus pour encadrer et pour avoir une vue d'ensemble du projet.

AdH : Après l'avoir utilisé, étiez-vous satisfait de la capacité de l'outil ou bien vous vous êtes dit qu'il manquait certains aspects ?

R : Non satisfait dans le sens où on savait qu'on n'allait pas dans les détails avec ça. Avec le business plan ou va beaucoup plus dans le détail mais le BMC reste quelque chose de très visuel et de très global et dedans ça nous permettait de mettre des couleurs pour et le particulier et le professionnel, nos deux cibles différentes.

AdH : Le fait que vous soyez sur un marché multiface pose-t-il certaines complications ? Vous avez dit que vous utilisiez des codes couleurs mais pour les agencements et voir les relations entre toutes les parties est-ce que ça a été laborieux ?

R : Non, par exemple il y a certains canaux de communications qui sont valables pour les deux, certaines ressources aussi et c'est assez simple de souligner, entourer ou mettre un *Post-It*® d'une telle couleur. On a beaucoup travaillé avec des *Post-It*® pour pouvoir déplacer ou changer. Mais non ça n'a pas été forcément compliqué.

AdH : Par rapport au business plan, vous-êtes-vous dit que c'était plus clair dans le business plan ? Si quelqu'un de l'extérieur voit votre BMC, est-ce que ça paraîtra clair aussi ?

R : Non clair je ne pense pas, dans le sens où c'est un peu des idées, il n'y a pas de phrases, rien de vraiment concret donc celui qui voit notre BMC et qui ne connaît pas notre projet ne sait pas forcément que ça se rattache à nous. Evidemment tout est expliqué dans le business plan, c'est beaucoup plus clair mais bon c'est beaucoup plus long à lire aussi, il fait 40 pages.

AdH : Vous utilisez donc le BMC et le business plan ensemble.

R : Oui, mais le BMC est resté fort interne. On n'a pas eu besoin de montrer à quelqu'un, c'est vraiment rester entre nous, alors que le business plan si on voit des investisseurs ou qu'on va à la banque on doit le présenter.

AdH : Le business plan est donc plus fait pour les acteurs externes ?

R : Oui c'est ça.

AdH : Donc vous n'avez pas vraiment eu de difficulté par rapport au marché multiface mais est-ce que vous pensez que le BMC puisse être adapté ou amélioré pour permettre que ce soit plus adapté au modèle *multiface* ?

R : Oui il y a pu être moyen de faire visuellement sur deux colonnes par exemple dans chaque box mais à part ça...

AdH : Et pour faire les relations entre les différentes cases ?

R : Non ça je trouve que c'était assez clair et visuel, mais encore une fois on est dans le projet, maintenant si vous allez donner le BMC à mes parents sans leurs parler du projet ils auraient rien compris.

AdH : Malgré la complexité du marché vous trouvez quand même que c'est assez adapté ?

R : Oui ce n'est pas mal fait.

AdH : Est-ce que vous l'aviez déjà utilisé dans un autre projet ?

R : Non je ne l'avais jamais utilisé avant. C'est au Venture Lab, donc l'incubateur de startup où on est qui nous ont proposé d'utiliser cet outil là mais avant on ne l'avait jamais utilisé.

AdH : Oui et donc je suppose qu'on vous l'a proposé de l'utiliser pour son côté visuel et condensé ?

R : Oui c'est ça et surtout le fait de pouvoir l'adapter. On l'a utilisé pendant un an et tous les mois on l'adaptait, on le changeait en fonction des retours qu'on avait du marché. On avait dû faire des sortes de petites études de marché, on remarquait que certaines choses ne marchaient pas bien, du coup on le change, on bougeait les *Post-It*® et il évoluait tout le temps comme ça.

AdH : Et donc vous comptez peut-être le réutiliser dans le futur ?

R : Oui c'est à voir, si on va sur un autre marché, que ce soit à l'étranger ou même en Flandre, le marché est un peu différent. Donc oui à voir comment on l'adapte.

AdH : Pour revenir sur l'aspect multi face, pensez-vous que ce serait plus facile d'utiliser tout sur le même BMC ou bien d'en utiliser deux séparés, un pour le particulier et un autre pour le professionnel ?

R : C'est difficile à dire parce que je n'ai jamais fait sur deux BMC. Mais ça pourrait être une solution ou bien faire en système de colonne. Mais pourquoi pas, c'est vrai qu'on arrive vite à court de place.

AdH : Finalement, même dans votre business plan, est-ce que vous calculez le fait que la face client des particuliers est subsidiée et qui vous coûte et que quelle part des 49€ chargés aux entrepreneurs est dédié aux particuliers.

R : Oui, la communication envers les particuliers c'est un coût qui nous rapporte rien. Mais donc oui tout est calculé mais pas dans le BMC mais dans le plan financier tout est calculé.

AdH : Du coup, dans le BMC, est ce que le particulier vous le mettez dans la case de flux de revenu ou bien dans les coûts ?

R : Je ne pense pas qu'on l'avait mis dans source de revenus. Mais on avait une idée pour le projet pour que ça puisse nous rapporter, pour que certains types de client puissent aussi nous rapporter de l'argent mais on ne l'a pas encore développé. Dans ce cas-là bien précis ça pourrait être une source de revenu mais sinon le particulier en tant que tel n'est pas une source de revenu, et est même plutôt une charge.

AdH : Mais sans le client il n'y a pas de revenu. D'un côté plus général, le client apporte quand même un revenu indirectement. Mais ça vous ne l'avez pas considéré dans votre BMC ?

R : Oui c'est ça on a besoin de l'offre et la demande. Oui indirectement il apporte du revenu. Non je ne pense pas que on l'a considéré comme source de revenu.

AdH : Bon merci beaucoup, ici pour moi tout est dit. Je ne sais pas si vous voulez rajouter quelque chose.

R : Non mis à part qu'on a toujours utilisé le BMC sur des feuilles papier A3 et avec des *Post-It*® mais je ne sais pas si c'est vraiment ça qui vous intéresse.

AdH : Un tout grand merci en tout cas.