

Smartrenting : innovation du business model au service de la scalabilité



© CCMP 2019 — E0023

Auteurs : Gérard CAZABAT, Jean-François LAMBERT, Mohamed SELLAMI

Établissements créateurs : EDC-Paris Business School, Efrei Paris

SOMMAIRE

I.	Votre mission	3
II.	2014 : Une idée d'étudiant est transformée en business model.....	3
III.	2015 : les trois amis deviennent les trois associés de Smartrenting ...	4
IV.	2016 : Le business model est ajusté, le projet prend son essor.....	5
A.	Premiers financements et éléments de scalabilité.....	6
B.	Les chiffres en 2016.....	7
V.	2017 : la confirmation du business model	7
A.	Le business model de Smartrenting.....	8
B.	L'action commerciale	8
C.	Deuxième levée de fonds et scalabilité associée.....	9
D.	Les chiffres en 2017.....	10
VI.	2018 : le développement en province.....	10
A.	Les chiffres en 2018.....	11
VII.	2019 : La préparation du marché élargi à l'Europe	12
A.	Les prochains objectifs de financement et les points d'amélioration de la scalabilité 16	
VIII.	Questions	17
A.	Question 1.....	17
B.	Question 2.....	17
C.	Question 3.....	17

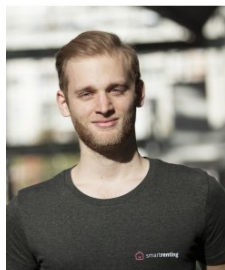
Smartrenting : innovation du business model au service de la scalabilité

En 2016, Thibault MARTIN, Romain BERNARD et Théo VASSOUX ont créé une start-up, Smartrenting.

I. Votre mission

Dès le départ, la croissance de l'activité est fulgurante et la question de la scalabilité du business model est posée. Thibault Martin vous demande de vérifier la capacité de Smartrenting à passer de la start-up en modèle souris à une entreprise gazelle¹. Le chef d'entreprise vous demande aussi d'étudier les différentes phases de financement liées à ce développement rapide. Une fois que vous aurez analysé ce dossier, vous répondrez aux trois questions posées à la fin de ce dernier.

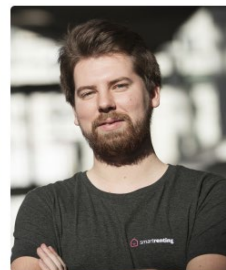
II. 2014 : Une idée d'étudiant est transformée en business model



Romain Bernard
CMO | Communication digitale,
opérationnel



Théo Vassoux
CSO | Commercial, partenariats
opérationnels



Thibault Martin
CEO | Finance et gestion

Les fondateurs

Source : <https://smart-renting.com/entreprise.html>

Étudiant, Thibault Martin était locataire d'un petit studio dans le quartier du Trocadéro (Paris). En année de licence, Thibault était en échange universitaire à Brighton (Angleterre). Il dut alors se loger dans la ville anglaise sans prendre le risque de perdre sa location à Paris. Il s'agissait donc d'assurer deux loyers sans en avoir nécessairement les moyens financiers. C'est à cette occasion que Thibault cultivait déjà l'idée d'un service autour de la problématique des locations pour les

¹ Souris : Très Petite Entreprise (TPE) et Gazelle : entreprise en croissance rapide qui compte environ 250 employés.

étudiants en mobilité. Il demande alors à sa propriétaire l'autorisation de sous-louer le temps de son séjour en Grande-Bretagne et cette dernière a accepté. En revanche, aucune agence immobilière conventionnelle n'a accepté de prendre en charge la location sur des courtes durées. Des plateformes appropriées pourraient alors s'imposer comme étant la solution. Mais que faire de la gestion du studio à distance (remise des clés, ménage, linge, dépannage, etc.)... mission impossible !

En 2014, Thibault Martin a 21 ans ; il est maintenant étudiant en Master de Comptabilité-contrôle-audit à l'Université. Son stage d'étude a été transformé en période probatoire pour l'élaboration de son projet entrepreneurial. Le jeune étudiant propose, en deuxième année de Master, à son ami de promotion Romain Bernard de partager cette idée d'activité et de participer à un concours de création d'entreprise. Ils obtiennent le troisième prix et décident de s'associer après une première expérience professionnelle qui leur semble souhaitable. Les jeunes gens font le point sur leurs ressources et leurs compétences. Romain a un profil Marketing et communication et les deux amis décident d'intégrer un troisième associé dont la personnalité et les compétences sont marquées pour la vente et le développement commercial. Théo Vassoux est par ailleurs un ami de longue date de Romain. Ce troisième associé tout comme Thibault et Romain est habité par l'esprit d'entreprendre. Il a eu une première expérience avec la création d'une société de location de voitures électriques. Durant la préparation au concours d'entreprise, Thibault a été recruté chez Mazars².

III. 2015 : les trois amis deviennent les trois associés de Smartrenting

De juillet à décembre 2015, les trois compères méticuleux ont pris le temps d'étudier spécialement les points de la légalité de la sous-location. Les aspects réglementaires de l'activité ont été peaufinés et la société Smartrenting va être enfin immatriculée au registre du commerce. Cette période de gestation va être déterminante pour la délimitation du cadre juridique, particulièrement délicat lorsqu'il s'agit de sous-location et de gestion de biens immobiliers. En effet, les activités très développées autour de la sous-location des appartements-étudiants donnent lieu à bien des pratiques souvent à la limite de la légalité. Thibault et ses amis ont voulu d'emblée que Smartrenting se distingue par les aspects contractuels irréprochables et le plus économique possible pour les étudiants. Étudiants eux-mêmes, les trois jeunes gens prennent conscience qu'il doit y avoir des milliers de jeunes dans cette situation et donc demandeur d'un service économique, rapide et parfaitement légal y compris sur le plan de l'assurance.

² MAZARS : un cabinet d'audit et de conseil qui compte parmi les *big five* européens.

IV. 2016 : Le business model est ajusté, le projet prend son essor



Promotion de Smartrenting

Source : <https://smart-renting.com/entreprise.html>

Après seulement quelques mois d'une expérience formatrice au management, les trois amis décident de développer leur projet. Le business model prend forme, quelques sous-locations sont en place. Il s'agit donc d'offrir la possibilité aux étudiants titulaires d'un bail d'habitation et qui doivent être mobiles pour quelques mois dans le cadre de la mobilité étudiante, notamment à l'étranger, que leur appartement soit sous-loué sous la forme de location de courte durée à des touristes. L'étudiant reçoit le loyer initial entièrement. Smartrenting prend en charge la recherche des sous-locataires ponctuels, l'entretien des locaux et les arrivées-départs des usagers. L'autorisation de sous-louer temporairement est impérativement requise auprès du propriétaire du logement. La barrière au développement réside dans la difficulté d'obtenir cette autorisation du bailleur principal. Au début, quelque vingt pour cent des propriétaires acceptaient le principe de la sous-location. Ensuite, les arguments ont été aiguisés et en juillet 2016, l'organisation est réellement lancée. Le tarif des locations de courtes durées à des touristes permet à Smartrenting une marge qui assure les services convenus et le développement de l'activité. La dynamique commerciale auprès des touristes sera effectuée à travers des sites en ligne tel Airbnb. Ces plateformes sont très fréquentées par les internautes qui organisent leur voyage et le nombre d'utilisateurs permet un taux d'occupation de 84 % des biens en location. La véritable difficulté est surtout d'avoir des appartements disponibles. Rapidement, l'action commerciale de Smartrenting va être concentrée sur ce point.

L'entreprise est confortée par l'accès gracieusement à un bureau de 30 m² au sein de l'Université Descartes. Grâce à cette mise à disposition gracieuse, les trois jeunes « startups » peuvent se concentrer sur leur lancement. L'objectif premier est de définir un business model sur la base des ressources constatées et qui soit rentable rapidement. Le mot d'ordre est fixé : « *pour l'étudiant, une solution légale, gratuite et assurée* ». Dans ce cadre, le sous-locataire va assurer tous les frais de l'opération à travers le prix valorisé du loyer. Ainsi, pour une location d'un studio dont le prix payé par l'étudiant au propriétaire est de 1000 euros par mois. Le prix de la location aux touristes sous locataires est fixé à 2500 euros, au prorata des jours de leur occupation. Ainsi, le montant moyen encaissé par Smartrenting est d'environ 2000 euros par mois et par bien. La part maximum revenant légalement au locataire principal, soit mille euros, sera reversée intégralement au locataire. Les aspects légaux de l'activité sont respectés et les responsables de Smartrenting ont une carte professionnelle de gestion immobilière. L'équipe est devenue crédible et 80 % des propriétaires lorsqu'ils sont directement contactés acceptent que leur locataire sous-loue leur appartement.

A. Premiers financements et éléments de scalabilité

Les principales sources d'acquisitions de clients sont les réseaux sociaux qui sont confortés par des partenariats avec les écoles de commerce. Les réseaux sociaux ont alors, ouvert plus facilement leur communauté.

Dès septembre 2015, pour financer le projet, 7 500 euros ont été réunis par les trois associés à hauteur de 2 500 euros chacun.

En octobre 2016, un emprunt bancaire de 50 000 euros a été contracté auprès de la BNP, remboursable sur 5 années et portant sur le financement d'actifs matériels immobilisés. Le business model était validé, mais pas encore la croissance. Ceci ne permettait pas de tenter des levées de fonds auprès de Business Angels. Par ailleurs, la valorisation du fonds de commerce aurait été très faible et donc l'impact d'une participation sur la prise de contrôle de 35 à 40 % du capital social aurait été trop importante eu égard aux moyens financiers qui auraient pu être apportés.

B. Les chiffres en 2016

Le compte d'exploitation clôturé en décembre 2016 affiche un chiffre d'affaires de 750 000 euros et de 112 500 euros de résultat.

Le parc constant était en moyenne de 125 appartements en location et une marge brute de 40 % était dégagée.

Le ROI (*Return On Investment*) des clients en développement organique, hors communication digitale, est à 250 euros en 2016. Pour la même période, 2 500 euros par mois ont été dépensés sur Facebook.

V. 2017 : la confirmation du business model

En janvier 2017, les trois associés s'installent dans une boutique qu'ils aménagent au 33 rue de Liège à Paris. La première charge importante est le loyer de 1600 euros par mois. La décision de préférer louer un local indépendant en comparaison avec le « logement » au sein d'un incubateur est liée au coût souvent moins important. Ainsi, si dix personnes travaillent rue de Liège, le coût par poste revient à environ 250 euros par mois, contre 500 euros dans d'autres endroits de co-working. Quelques stagiaires sont recrutés aussi pour renforcer l'équipe et constituer une force de vente (prospection d'appartements) efficace. Le périmètre du marché est fixé dans un premier temps sur Paris intra-muros. En effet, durant cette phase d'envol, il est indispensable pour la jeune équipe de contrôler tous les postes d'organisation et de coûts dans une activité qu'ils découvrent. Mettre en relation des locataires est le cœur de l'activité, mais gérer les remises de clés, établir les états des lieux, assurer le ménage, la maintenance, le linge sont autant de points qu'il faut aussi maîtriser pour ne pas grever outre mesure la marge brute réalisée.

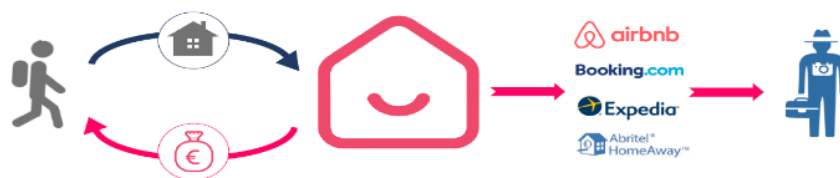


L'équipe de Smartrenting

Source : <https://smart-renting.com/entreprise.html>

A. Le business model de Smartrenting

La valeur recréée pour l'entreprise est basée sur une marge entre le loyer initial du logement et un prix fixé par le marché qui induit en moyenne un coefficient multiplicateur de 2,5. Pour optimiser cette marge, Smartrenting doit avoir un parc de logements qui ne soit pas haut de gamme, afin que le loyer principal ne soit pas trop élevé. Ainsi, le prix moyen visé d'un studio est entre 500 et 1000 euros par mois. Il est reloué entre 2000 et 2500 euros. Les charges de l'immeuble doivent être déduites ainsi que l'entretien qui compte pour environ 10 à 20 % du prix de loyer. La part de la plateforme de type Airbnb est facturée directement au sous-locataire. Le loyer principal à reverser au locataire est fixe et la « revente » du loyer est variable selon la durée de la location intermittente de 20 et 24 jours par mois par exemple. Ce chiffre d'affaires dépend aussi des fluctuations saisonnières de la location à courte durée.



Exemple : un studio à 1000 euros est relouable à 2500 euros. Pour un taux de remplissage de 80 %. Le produit perçu va être de 2000 euros.

B. L'action commerciale

Les sous-locataires sont trouvés à travers les plateformes de mise en relation du type Airbnb. La durée de sous location temporaire va être au centre de l'enjeu commercial. En moyenne, les appartements sont sous-loués 24 jours par mois. Toutefois, février et août restent des mois compliqués. Mais la réelle difficulté de la démarche est de trouver suffisamment d'appartements disponibles. La cible prioritaire de Smartrenting est donc l'étudiant qui part à l'étranger et libère son logement quelques mois (trois mois en moyenne). Dans l'année 2017, les efforts marketing de la start-up portent sur ce point. Les commerciaux ont pour rôle essentiel de prospecter des locataires sortants et de nouveaux studios à inclure dans le portefeuille de l'offre. Par ailleurs, Smartrenting a développé la Landing page nécessaire pour optimiser les campagnes de marketing digital. Des vidéos ont été aussi produites pour animer les pages YouTube. Cet investissement est nécessaire dans cette phase de test (fin 2017 — début 2018) durant laquelle les objectifs sont la validation du business model et la notoriété, plus que l'enrichissement.

C. Deuxième levée de fonds et scalabilité associée

Début mars 2017, Thibault a débuté une recherche de fonds pour s'étendre en province, avec le projet d'une première ouverture à Lyon. L'équipe réalise une première présentation lors d'un Pitch Day à Paris & Co, sans grand succès (le business model ne serait pas assez « tech »). En avril et mai 2017, Thibault suit une formation au *pitch*.

Puis, il obtient environ trente entretiens au sein d'une vingtaine de fonds d'investissement. Ces rendez-vous sont au début avec des consultants juniors puis des managers, mais sans aucun retour positif. Thibault se rend compte que l'aspect pas assez « techno » freine l'intérêt des fonds pour l'activité de Smartrenting. En effet, l'équipe ne comporte pas de CTO (*Chief Technical Operator*), ni de développeur informatique. À la fin du semestre, Thibault se tourne donc vers des Business Angels et des fonds d'investissement plus modestes tels « Inv A », « Inv B », « Inv C », « Inv D » et « Inv E ». Le processus est à nouveau un peu long. Le jeune startuper obtient une première série de séances plénières auprès de ces investisseurs durant laquelle le projet sera validé ou non. Puis, une période d'instruction s'écoule de juillet à septembre. En septembre, les cinq réseaux de Business Angels donnent leur accord. La rédaction de la LOI (letter of intention, lettre d'intention) suit. Elle est associée à un pacte d'associés éventuels et négociée entre les investisseurs et les représentants de l'entreprise. C'est ainsi qu'un premier tour de table de Business Angels a été bouclé. Les cinq fonds de Business Angels se sont partagé les 500 000 euros pour respectivement chacun d'entre eux : 100 000, 50 000, 150 000, 120 000 euros et 80 000 euros. Un pacte commun a été signé en novembre 2017. En contrepartie, les associés de Smartrenting ont été contraints d'abandonner environ 17 % du capital social de l'entreprise.

Cette levée de fonds en *equity* a permis d'obtenir un emprunt de 500 000 autres euros dont 250 000 euros financés par la BPI, 125 000 euros par le CIC-innovation et les 125 000 euros restants ont été octroyés par BNP-innovation. Ils restent donc encore maîtres chez eux.

D. Les chiffres en 2017

En décembre, le CA annuel est de 2 875 000 euros TTC (l'activité n'est pas assujettie à la TVA) pour une quinzaine d'employés mobilisés.

Le taux de fidélisation est encore une question incertaine, mais le renouvellement des contrats est estimé à environ 15 % du volume traité.

Fin 2017 et depuis, la levée de fonds d'un million d'euros, le ROI est de 500 euros. Chaque mois il est dépensé 25 000 euros sur Facebook, 12 500 euros pour Google, sans compter la production d'une vidéo pour YouTube.

VI. 2018 : le développement en province

L'objectif en 2018, après avoir régularisé tous les stages en CDI et avoir embauché d'autres collaborateurs, sera de prouver que Smartrenting est viable et rentable. Avec une structure de coûts digne d'une véritable entreprise en marche et non plus d'une jeune pousse prometteuse, Smartrenting devient scalable³. Une équipe de 15 personnes se partage les tâches : les trois associés, deux personnes chargées du marketing, trois opérationnels chargés de la gestion des sous-locations, quatre commerciaux chargés de la prospection des appartements, et trois city-manager respectivement responsables des bureaux de Paris, Lyon et Bordeaux. Toutes les tâches d'entretien des studios sont sous-traitées et représentent quelque 20 % des loyers perçus.

Après un tour de table de 1 million d'euros, Smartrenting, déjà présent à Paris, Lyon et Bordeaux, va continuer de tisser sa toile dans l'Hexagone avec l'ouverture de trois nouvelles villes : Nantes, Nice et Toulouse. Trois nouvelles villes qui obéissent à la « double volonté » de Smartrenting, à savoir : cibler des villes à la fois étudiantes et touristiques. Mais la jeune pousse ne compte pas s'arrêter en si bon chemin et nourrit de grandes ambitions, une fois ce maillage territorial effectué. « Nous devrions procéder à une nouvelle levée de fonds mi-2019 pour aller chercher une grande capitale européenne », confirme Thibault Martin. Des velléités expansionnistes qui devraient également permettre à la start-up d' étoffer prochainement ses équipes, elle qui ne compte en l'état que 12 salariés. Mais ne dit-on pas que l'appétit vient en mangeant ?

Depuis le début de cette réussite sur le marché d'un tel business model, des concurrents sont nés et aujourd'hui, les dirigeants de Smartrenting éprouvent la nécessité de grandir très vite. La croissance s'effectue en implantant des bureaux de représentation dans toutes les villes intéressantes. En 2018, Paris reste le centre d'activité, mais des agences ont été établies à Lyon, Bordeaux, Nantes, Nice et Toulouse.

³ Scalable : dont le modèle économique et la structure des coûts permettent une croissance forte et rapide efficiente.

A. Les chiffres en 2018

En 2018, 31 collaborateurs sont en CDI dont les trois associés. Le chiffre d'affaires a été de 8 125 000 euros.

Une première levée de 500 000 euros en *equities* a provoqué l'entrée au capital d'investisseurs pour 16,68 % pris sur les trois tiers : 33,33 % distribués au départ entre chacun des associés. Toutefois, la dilution du capital n'est pas très importante pour un premier tour qui normalement accorde entre 20 et 25 % du capital.

Le ROI est à 600 euros si l'on intègre uniquement le budget marketing. Cependant, en y intégrant la masse salariale des commerciaux dans les agences et de l'équipe marketing en acquisition, le CAC passe à 800 euros. Ce CAC représente un tiers de la marge variable.

Un appartement type pour exemple

Durée de portefeuille :	3 mois
Chiffre d'affaires attaché à la période :	6 300 €
La marge sur loyer est de 50 %, soit :	3 150 €
Les frais afférant à l'entretien sont de 15 %, soit :	945 €

Ce qui laisse une marge de 35 % (2 205 €) qui absorbent donc les 800 € de CAC.

Thibault indique que le deuxième tour de financement prévu pour cette année 2019 serait de 5 millions d'euros. Les fondateurs ont confiance en l'hypercroissance de Smartrenting et se sentent légitimes à garder une part importante du capital. La part attribuée au fonds d'investissement devrait être de 20 %. Au-dessus, l'influence des trois fondateurs serait mise en danger, car il ne leur resterait qu'environ 20 % chacun soit la même part que les investisseurs. L'objectif pour nos trois jeunes gens serait donc de conserver 50 % du capital ou bien pour le moins un droit de vote équivalent.

VII. 2019 : La préparation du marché élargi à l'Europe



L'ancienne salle de billard du Bataclan transformée en open space pour l'équipe Smartrenting

Source : Document interne

En 2019, Smartrenting prévoit son extension à six villes en France (Strasbourg, Aix-en-Provence, Lille, Montpellier, Marseille et Renne) pour un chiffre d'affaires d'environ 22,5 millions d'euros. Au total l'implantation de Smartrenting en 2019 sera dans 12 villes françaises pour réaliser leur objectif. Ce chiffre a été aussi fixé d'un commun accord avec les investisseurs qui ont corrélié le budget de la start-up et ses besoins en fonds de roulement à ce montant. C'est dans ces conditions entre autres que la jeune entreprise pourra lever quelque 5 millions d'euros. Donc, pour Thibault et son équipe, pas d'autres choix que celui de réussir à atteindre cet objectif.

Ensuite ce sera l'Europe. Ce développement rapide et soudain qui caractérise les start-ups crée des besoins en fonds de roulement importants et qui dépassent en l'occurrence, les apports induits par un BFR pourtant initialement négatif de Smartrenting. Au fil de cet essor, la trésorerie se fait exsangue et la nécessité de cette levée de fonds se fait sentir.

Comme toutes les start-ups, Smartrenting a besoin de communiquer énormément pour être le plus visible possible notamment sur le Web. Il s'agit là de rémunérer des influenceurs pour environ 50 000 euros, payer des passages à la TV pour un million d'euros, financer des campagnes d'affichage pour 500 000 euros. « C'est le prix pour garder sa place de leader sur le marché ! » nous précise Thibault. Par ailleurs, avec la progression du volume d'affaires, il est nécessaire de mettre en place une structure de gestion scalable s'appuyant sur des moyens technologiques des plus modernes. Ceci implique d'investir dans le développement de solutions techniques autant que processuelles permettant aussi de limiter le nombre d'employés par agence (donc par ville).

Smartrenting démultiplie une forme B to B to C, en prospectant les partenariats avec les grandes écoles qui relaient l'offre de la start-up auprès des étudiants. Cette action peut aussi être développée auprès des agences immobilières qui seraient prescripteurs au niveau des propriétaires de logements. Cette action demande d'un côté un effort commercial, mais aussi ordonne une structure de traitement de la demande efficiente.

Le développement des agences qui relaient l'activité de l'entreprise n'est rentable qu'au bout d'un an. Dans l'attente l'entreprise doit faire face à une inertie budgétaire d'autant plus significative qu'elle porte sur le développement d'une douzaine de villes en même temps. Enfin la préparation du développement en Europe nécessite des études de marché qu'il faut aussi financer. Tout cela devrait être absorbé par les 5 millions de fonds à recevoir.



Un espace start-up : open et verdoyant

Source : Document interne

Pour 2019, l'objectif de 22,5 millions d'euros de chiffre d'affaires est ambitieux. En contrepartie du financement de 5 millions d'euros qui représentent ce que l'on appelle dans le jargon financier une série A de financement de start-up, le fonds d'investissement concerné devrait exiger un resserrement de l'actionnariat qui compte aujourd'hui quelque 34 investisseurs en dehors des trois fondateurs. Le fonds en question devrait racheter les actions d'un certain nombre de Business Angels qui ont participé aux deux premières levées de fonds. L'enjeu pour les investisseurs : voir leur participation valorisée par un multiple de trois ou de dix dans cinq ans.

Le modèle économique de Smartrenting est somme toute classique et s'apparente beaucoup aux modèles connus de l'économie tertiaire. Rappelons que cet aspect a d'ailleurs handicapé les fondateurs dans leur recherche de Business Angels. Aujourd'hui, c'est par l'introduction en force de la technologie dans le business

model que l'entreprise peut être requalifiée dans l'économie quaternaire et de ce fait éligible plus facilement par les financeurs des start-ups (Business Angels ou fonds d'investissement).

L'évolution de l'innovation dans le business model est au centre des préoccupations de nos trois amis. Le modèle économique de base qui a été initié dès la création de l'entreprise a très peu évolué. Le produit reste le même, c'est toujours un appartement. En revanche ce qui a été amélioré, c'est l'offre et donc l'innovation porte sur le vecteur de cette offre à travers une plateforme Web qui a été considérablement améliorée et qui l'est encore en 2019. Le site est plus ergonomique et le marketing a été amélioré aussi. Le processus le plus innovant est celui de la technologie utilisée pour supporter l'offre et le produit. Le traitement exponentiel des données devient un axe majeur sur lequel les responsables de Smartrenting veulent innover. En fait, il n'existe pas sur le marché de solution TIC (Technologie de l'information et de la communication) encore adaptée au business model particulier. Les jeunes entrepreneurs cherchent à être au maximum scalable. Le BM s'y prête à la condition d'avoir un outil TIC performant. Pour autant le modèle économique garde un pied dans l'économie tertiaire. L'équipe fondatrice n'ayant pas de spécialité tech, il est plus difficile de prendre des décisions relatives à cette problématique. La stratégie de recrutement est donc clairement liée à cela.

L'objectif pour septembre 2019 est donc d'implanter un système complet technologique à la hauteur du développement fulgurant qui attend Smartrenting. La problématique de Smartrenting en 2019 est celle d'avoir une demande considérable et risquer de techniquement ne pas pouvoir la traiter dans les meilleures conditions. Si la scalabilité va de soi, c'est un objectif à atteindre à travers les innovations technologiques que l'équipe sera capable de mettre en place. L'idée étant d'optimiser un nombre de personnel minimum. Ce KPI étant aujourd'hui le focus, alors que le coût d'acquisition client est en baisse significative si la TIC est au rendez-vous. Sur un plan plus stratégique, Smartrenting se donne les moyens de son développement informatique en ayant à temps plein deux techniciens en Free-lance, en attendant de recruter des collaborateurs confirmés capables d'innover véritablement sur ce plan stratégique, mais il faut compter des salaires d'environ 60 000 euros par an et par collaborateur.

Après 2019 : Si les résultats de cette année sont satisfaisants, la prochaine étape sera l'internationalisation avec un développement en Europe. La priorité est donnée à Rome et Berlin. Afin de valider ce développement, il faudra néanmoins reprendre à la base le modèle. Une étude précise des réglementations encadrant les rapports locataire-propriétaire et sous-locataire, dans chacun des pays, s'impose en premier lieu. Puis il faudra s'assurer que la culture de ces pays soit en phase avec l'offre de Smartrenting. Ainsi, le jeune Italien est moins rapidement autonome étant étudiant ; il va souvent dans l'université de sa ville natale et reste plus longtemps pour la

même cause dans le cocon familial. En revanche l'étudiant à Berlin est plus autonome, plus cosmopolite aussi et les loyers sont accessibles.

Les principaux KPI qui sont suivis par les trois associés mensuellement sont le taux de remplissage, le prix moyen d'une nuitée, le coefficient multiplicateur exercé sur le loyer, la marge sur le loyer, le nombre de mois que le bien est conservé en portefeuille, le nombre de biens disponibles.

Viennent ensuite le nombre de visiteurs sur le site, le nombre de lead (qui remplisse un formulaire de préinscription), le taux de conversion, le taux de rétention, et le coût du Lead.

Pour la partie commerciale, les KPI portent sur le taux de conversion, le nombre de contrats signés, la balance entre combien d'appartements sont rendus par mois comparé au nombre de nouveaux contrats signés, le taux de renouvellement des contrats (des clients qui font de nouveau appel à Smartrenting pour un nouveau projet de mobilité).

L'innovation disruptive du modèle économique tient dans l'introduction d'une forme de sous location qui n'existait pas sur le marché ; c'est en cela une innovation de service. Mais pour faire en sorte que cette innovation fonctionne, une innovation process et technologique s'impose. La scalabilité sera à ce prix et donc la réussite du modèle start-up de Smartrenting en dépend.



Le siège de Smartrenting installé au premier étage du Bataclan

Source : photo d'archive Smartrenting

L'autre innovation plutôt inattendue au départ tient peut-être aussi dans le management qui était sur un modèle PME conventionnel et plutôt autoritaire. Aujourd'hui, les jeunes dirigeants prennent conscience de la nécessité d'innover dans ce sens afin de garder les talentueux jeunes collaborateurs. Après deux déménagements en un an faute de place, cette fois c'est dans un lieu mythique que

l'entreprise devient start-up dans son esprit managérial. Bien sûr, le baby-foot est de mise, mais surtout, ce qui est important pour motiver le personnel, c'est le quartier de Paris dans lequel ils sont désormais : le 11^e arrondissement, et l'esprit qu'il véhicule. C'est dans les locaux du billard du Bataclan que Thibault et ses amis se sont installés. Ils ont compris que donner du sens au business model au-delà du comment était essentiel pour leurs employés. Bien que l'entreprise soit très jeune, les efforts pour l'aménagement et le décor écolo des *open spaces* marquent une véritable convivialité et dénotent un enracinement dans un management presque tribal. Smartrenting entre dans le management 4.0 et plus ; pour preuve le long week-end organisé avec tous les trente-cinq collaborateurs à Marrakech. Dans cette ambiance plus libérée, les liens se créent, les transferts de compétence et le partage d'expérience se traduisent par une plus grande fluidité entre les membres de l'équipe et les patrons d'autrefois se transforment en coachs pour leurs équipes. Dans une start-up, tout est hyper interconnecté. Si un individu fait une erreur, c'est souvent toute la chaîne qui en pâtit. Le fait que les relations soient fluides, amicales, tribales, entre chaque maillon de l'entreprise prend une importance capitale. En effet comme dans toutes les petites entreprises, les processus sont souvent transmis oralement, les cahiers des charges sont peu existants et/ou peu respectés en raison de la nécessité pour chacun et pour l'ensemble d'être flexible. A fortiori les abeilles d'une start-up pourvoient « sans filet » de sécurité : pas le temps, pas les moyens, il faut avancer vite et être les premiers pour simplement avoir le droit d'exister sur la toile, et dans le marché quaternaire. Cette innovation managériale est en fait peut-être celle qui va être la plus impactante compte tenu de l'évolution des esprits sur le modèle économique et la performance de l'entreprise qui va devenir très bientôt Gazelle⁴.

A. Les prochains objectifs de financement et les points d'amélioration de la scalabilité

Après une véritable maturation du projet, une installation évolutive, l'apport financier des trois associés, une activité prometteuse démarrait. Rapidement et après l'obtention d'un crédit bancaire, une seconde phase de développement projette l'entreprise dans le monde des Business Angels. Une troisième étape se profile, la croissance est au rendez-vous et nécessite d'envisager rapidement un mode de financement par le marché du capital-risque. Comment établir une confiance entre les créateurs de l'entreprise et les acteurs financiers lors des différentes phases de la croissance de l'entreprise ? Quel business model Thibault Martin et ses associés peuvent établir pour être plus scalable ? Quelles sont les étapes importantes en termes d'innovation ? Thibault ressent le besoin d'une vision externe de l'entreprise. Vous êtes recrutés comme consultants auprès de Monsieur Thibault Martin, PDG de Smartrenting.

⁴ Gazelle : qualificatif donné à une PME à très forte croissance et rapidement atteignant plusieurs centaines d'employés.

VIII. Questions

A. Question 1

Quel est le CANEVAS du business model de l'entreprise ?

B. Question 2

Quels sont les KPI (Key Performance Indicator) qui permettent la gestion de la start-up (du business model au funnel) ?

C. Question 3

Dans quelle mesure le business model de Smartrenting permet de passer de la « souris » à la « gazelle » ?