

Comment Permettez-moi de construire a trouvé le chemin de la scalabilité

Quelques mois après un pivot, le cofondateur de Permettez-moi de construire revient sur les grands changements qui ont été menés au sein de la startup pour atteindre la scalabilité.

Temps de lecture : minute

10 mars 2020

Le 4 février 2020, Permettez-moi de construire a soufflé sa 4 ème bougie. L'occasion de reprendre la plume et de dresser non pas le bilan, mais d'écrire et de partager ce qu'est aujourd'hui notre boite. Au début d'une startup, on a souvent tendance à prendre la plume et à expliquer au monde nos réussites, nos erreurs et nos apprentissages. Non pas par égo, mais parce que cela doit sans doute avoir le même effet qu'un psychanalyste mais en moins cher. Un beau jour, on a de plus en plus de clients, de choses à gérer, de collaborateurs à recruter, de problèmes à résoudre. Bref, on a une vraie boite et on a plus le temps de partager quoi que ce soit, de participer à des événements et autres afterwork. Mais c'est à ce moment que ça devient excitant et où la magie commence. Mais je suis quand même tenté de reprendre la plume aujourd'hui pour vous broser le portrait de l'évolution de notre organisation.

Il y a quatre ans, si quelqu'un m'avait expliqué dans le détail ce que signifie entreprendre, j'aurais sans doute eu peur et peut-être renoncé. Entreprendre est désormais synonyme de quelque chose de très à la mode. Lancer sa startup plutôt qu'aller travailler pour une grande entreprise, lever des fonds auprès d'investisseurs, avoir sa tête dans la presse, c'est sexy et courageux. Oui, ce n'est pas faux, mais entreprendre

est surtout une activité qui vous prend aux tripes, vous habite jour et nuit, chaque jour de la semaine, chaque heure. Entreprendre, c'est sortir ce que l'on a au plus profond de soi, c'est bâtir brique après brique une cathédrale et prendre des rafales violentes en pleine figure. Entreprendre, c'est apprendre et grandir.

Bien-sûr, on n'entreprend pas seul. Associés, collaborateurs, investisseurs, partenaires, financeurs, etc. Mais en tant que fondateur ou fondatrice, le poids de tout cet univers repose sur vos épaules. Vous êtes la personne qui n'a pas le droit de douter, qui n'a pas le droit d'être triste ou fragile, qui doit emmener tout le monde vers cette vision. Rester convaincu, confiant et solide . Quelque soit les circonstances ou les difficultés. C'est ça, mon job.

Quatre ans à entreprendre, c'est très court. Pourtant, j'ai l'impression d'avoir vécu une multitude de vies dans ce laps de temps. Contre vents et marées parfois, mais toujours avec passion et sous perfusion d'adrénaline.

Scalable or not scalable ?

Pour celles et ceux qui nous découvrent, notre mission chez Permettez-moi de construire est de proposer le meilleur service pour obtenir un permis de construire facilement, et permettre à chacun d'accomplir ses projets de vie. Dans un précédent article sur notre deuxième pivot, j'expliquais comment nous avons pris conscience que notre boîte n'était que très peu scalable, et que nous nous étions résignés à l'assumer et à développer un modèle d'agence. En relisant cet article aujourd'hui et en faisant le constat de ce qu'est Permettez-moi de construire, j'ai un avis différent. Je m'étais vraiment mis une croyance limitante forte en tête : notre boîte de service ne scale pas. Notre technologie est limitée, nos actions humaines nombreuses, nos contraintes réglementaires fortes, sans parler de la rentabilité.

Bien-entendu, c'est en partie vrai. Notre boîte ne scale pas comme Google, nous sommes une boîte de service avec tout ce que cela implique. Néanmoins, nous avons quand même l'intuition que nous pouvions réussir à trouver notre propre modèle de scalabilité. Fin du premier trimestre 2019, nous avons pris conscience avec mes associés qu'il était tant d'arrêter de faire de l'artisanat si nous voulions scaler.

Puis un beau jour est arrivé dans ma vie Oussama Ammar, fondateur de " The Family " et Valentin Richard, CEO de Koudetat. Ils ont lancé une formation en ligne nommée " Anyone can scale " . Avec la promesse de faire prendre conscience aux boîtes les moins scalables qu'elles peuvent s'inspirer et appliquer les méthodes des plus grandes boîtes tech, pour trouver leur propre modèle de scalabilité. Pour Oussama Ammar, la scalabilité n'est pas binaire. Elle est au 21e siècle ce que l'industrialisation était au 20e siècle. Je les contacte sans attendre. Il se trouve que c'est justement l'enjeu pour Permettez-moi de construire à ce moment-là ! Ni une ni deux, cette formation est mise au panier dans sa phase de prévente et j'ai l'opportunité d'apporter ma pierre à l'édifice.

Nos croyances limitantes enfin brisées, c'est là que la magie commence. Commencent alors de nombreux chantiers pour rendre notre organisation scalable et en faire une vraie entreprise en croissance. Ce qui suit est un peu la recette secrète de Permettez-moi de construire.

Forfaitiser le coût de notre service et baisser le prix

Jusqu'ici, le coût de notre service était adapté sur-mesure à chaque client avec un positionnement prix plutôt haut de gamme. Nous avons décidé d'être sur un positionnement prix égal, voire supérieur à celui des architectes (acteurs comparables sur notre marché), alors que nous considérons que le service que nous proposons a plus de valeur et que l'expérience proposée est plus qualitative, spécialisée et complète.

Néanmoins, nous n'arrivions pas à convaincre suffisamment de particuliers de souscrire à notre service et notre cycle de vente était beaucoup trop long.

Nous avons décidé de faire de notre service un service juridique et administratif, pour adresser une partie de la "douleur" qu'ont les particuliers dans un projet d'habitat : les procédures légales d'urbanisme et non pas de nous positionner comme un acteur de l'architecture. Les architectes ne touchent que 4 % des particuliers en France. Le coût trop élevé est l'une des raisons en plus de la non-adéquation de la réponse avec le besoin de ces particuliers.

Nous avons créé notre service pour répondre à un besoin qui n'était jusqu'alors pas comblé : nos clients n'en ont que faire de recevoir des conseils architecturaux et n'ont pas le "profil" de clients qui s'offrent les services d'un architecte. Ils ont une idée précise de leur projet, la plupart du temps, ces projets sont assez simples. Ils réalisent tout ou partie des travaux eux-mêmes et cherchent un service simple et efficace pour les aider à obtenir le précieux sésame : l'autorisation d'urbanisme.

Nous avons alors décidé de forfaitiser le coût de notre service pour le rendre accessible au plus grand nombre. Nous faire gagner en clarté du discours, productiser notre offre et réduire notre cycle de vente. Nous sommes désormais 60 % moins cher qu'un architecte et proposons un service qui répond véritablement à un besoin précis des particuliers.

Standardiser nos opérations

Pour gagner en productivité, en rentabilité et en efficacité. Par exemple, définir des processus clairs et uniques utilisés par chacun des collaborateurs, définir un nombre d'allers-retours maximum avec nos clients, utiliser des formulaires pour collecter des informations et standardiser leur collecte, etc.

L'artisanat, c'est magnifique mais l'artisanat ne scale pas. Standardiser ses opérations et son approche ne veut pas dire proposer une moins bonne expérience, adaptée et répondant aux besoins de chacun. Pour paraphraser Oussama Ammar, l'iPhone est le parfait exemple de produit le plus standardisé du monde. Pourtant, personne ne s'en plaint, personne ne demande à avoir un iPhone différent à un vendeur dans un Apple Store. Mais personne n'a non plus le même iPhone.

Automatiser toutes les opérations qui peuvent l'être et mettre les robots au service des humains

Pour augmenter les humains, récupérer notre temps et mieux l'investir. Le temps est notre ressource la plus précieuse. Il est sans aucun doute mieux investi dans notre relation client que dans des opérations manuelles et répétitives, que les robots peuvent faire mieux que nous. Nous étions persuadés que notre métier était tellement complexe et personnalisé à chaque client, qu'il était impossible d'automatiser quoi que ce soit. Faux. Nous n'avions juste pas coché la condition préalable, nécessaire avant d'automatiser : standardiser.

Grâce à la standardisation, nous avons automatisé plus de 60 % de nos opérations.

Déléguer certaines tâches à nos clients

Quelqu'un s'est-il déjà plaint de devoir débarrasser son plateau chez Mc Donald's ou de devoir monter lui-même son meuble Ikea ? Non. Car cela fait partie du modèle économique. Cette étagère Kallax est moins chère car vous ne payez pas la main d'œuvre pour l'assembler. Vous êtes la

main d'œuvre.

Chez Permettez-moi de construire c'est un peu pareil. Pourquoi envoyer quelqu'un sur les lieux de chaque projet en France pour prendre des mesures et des photos quand nos habitants sont tout à fait capables de le faire et le font très volontiers ? Cela leur permet de payer le service moins cher que ce qu'il serait sans cette participation et d'être acteur de la réussite de leur projet. Un travail d'équipe avec Permettez-moi de construire.

Réorganiser l'ordre de nos opérations

Dans notre cas, nous avons modifié l'ordre de certaines de nos opérations et remis à l'endroit tout ce qui ne l'était pas. Un exemple simple pour comprendre l'idée :

Avant :

Auparavant, nos commerciaux contactaient par téléphone les habitants ayant demandé des informations sur notre service via le site web. Ils déroulaient leur argumentaire commercial et avant de contracter la vente, confiaient au préalable à notre juriste en urbanisme une étude juridique du projet (le but étant de déterminer très en amont si la réglementation locale d'urbanisme permet un projet ou non). Si cette étude s'avérait favorable, le commercial pouvait recontacter son prospect et contractualiser. Si cette étude s'avérait défavorable, le commercial contactait son prospect pour l'en informer et la contractualisation n'avait pas lieu. Le résultat de l'étude juridique lui était envoyé par e-mail dans tous les cas.

Résultats : un cycle de vente très long, des prospects peu engagés à nous donner les informations nécessaires à l'étude de leur projet car pas encore clients, un taux d'étude défavorable et donc de ventes ratées de

plus de 30 % (par manque d'informations, de méthodes et de temps pour traiter tous les prospects)

Après :

Après changement, le modèle de vente évolue sur un modèle de "prévente" : le commercial contacte un prospect, déroule son processus de vente et son argumentaire (le même pour tous et très cadré : standardisation). Il contractualise avec son client et celui-ci reçoit automatiquement un formulaire dit "d'on-boarding" , standardisant la manière de collecter les informations nécessaires à l'étude de son projet. Ensuite est réalisée l'étude juridique dont le résultat est automatiquement envoyé au client. Si cette étude est favorable, le client passe à l'étape suivante du service. Si elle est défavorable, le service s'arrête et une seule partie lui est facturée.

Résultats : un cycle de vente très fortement réduit, le commercial étant libéré de toutes contraintes pour contractualiser. Un nombre de prospects traitables par commercial qui augmente fortement et donc un besoin de recruter de nouveaux commerciaux qui chute. Un taux d'études défavorables qui tombe à 5 %. Les ventes sont multipliées par 5.

Externaliser une partie de nos opérations

Le service que nous délivrons est complexe. Le métier de facilitateur était jusqu'ici composé de plusieurs facettes, toutes aussi importantes les unes que les autres. Les voici :

- La production graphique : conception de plans 2D et 3D demandés par l'administration dans le cadre d'un dépôt de permis de construire. C'est la partie la plus complexe et chronophage de notre service (entre 8 et 15 heures de travail par dossier)
- La relation client : les échanges directs avec chaque habitant sur son

projet, par e-mail, téléphone, chat, etc.

- Les relations avec l'administration : les échanges avec les services d'urbanisme ou d'instruction, l'envoi de documents complémentaires à la mairie, etc.
- Le droit de l'urbanisme et l'expertise juridique : la connaissance du droit de l'urbanisme, l'analyse de PLU, la connaissance des étapes d'une procédure de permis de construire, etc.
- La logistique : l'envoi et le suivi des dossiers, des panneaux réglementaires d'affichage, etc.

Dans notre organisation, nous avons connu 3 versions du métier de facilitateur :

La 1ère version (2017 à mi-2018)

Le facilitateur est un freelance, dessinateur projeteur ou architecte de métier. Permettez-moi de construire développe un réseau national de ces facilitateurs et se positionne en apporteur d'affaires à ces freelances (réseau qui est monté à une centaine de personnes). Ils sont chargés de se rendre sur les lieux de chaque projet, de procéder à des prises de mesure, d'échanger avec l'habitant sur son projet puis de concevoir les pièces graphiques du dossier en bureau d'études. Permettez-moi de construire se chargeait uniquement de la logistique, de l'apport d'affaires et de la facturation.

Analyse :

- Énormes difficultés à gérer ce modèle de marketplace (équilibre de l'offre et de la demande)
- Difficultés à développer ce réseau, à l'animer et à obtenir de la récurrence dans nos apports d'affaires à chaque freelance.
- Aucune maîtrise de l'expérience proposée à nos clients.
- Impossible de standardiser le coût du service (en fonction des

freelances...)

- Modèle économique pas viable (10 à 15 % de commission prélevée sur chaque apport d'affaires, pas de récurrence ni de volume)

La 2ème version (mi-2018 à mi-2019)

Nous décidons d'intégrer nos facilitateurs en recrutant plusieurs profils de dessinateurs-projeteurs, que nous formons sur les autres pans du métier (relation habitant, logistique, etc). Chaque facilitateur gère alors lui-même l'élaboration des dossiers de permis de construire et son portefeuille d'habitants.

Analyse :

- Nous découvrons que nous sommes capables de travailler à distance et que nous n'avons plus besoin de faire déplacer quelqu'un sur les lieux du projet.
- Nous maîtrisons beaucoup mieux l'expérience que nous proposons et avons un contact direct et constant avec nos habitants.
- Nous ne devons plus équilibrer notre offre et notre demande comme le nécessitait le modèle de marketplace.
- Le modèle économique est beaucoup plus intéressant : 100 % de la valeur est conservée (versus la commission prélevée jadis).
Cependant, la partie production graphique est très chronophage (entre 8 et 15 heures de travail par dossier), nos facilitateurs sont capables de délivrer plus de 9 dossiers par mois. Notre besoin de recrutement est alors énorme et nous avons d'énormes difficultés à recruter des profils techniques.

La 3ème version (mi-2019 et toujours en place)

Nous décidons de faire un mix des deux précédents modèles. Le facilitateur devient une sorte de pilote, de chef de projet, de tiers de

confiance entre les habitants et l'administration. Il gère son portefeuille de clients, les échanges avec l'administration, la logistique, etc. En revanche, la partie production graphique, pan principal de son métier, est externalisée à une équipe sous-traitante que nous avons montée (20 personnes à temps plein sur la production graphique)

Analyse :

- Nous sommes en capacité de traiter beaucoup plus de clients. Le facilitateur passe de 8 clients par mois à 50 sous gestion.
- Notre équipe de production graphique externe permet de scaler notre modèle et d'augmenter notre nombre de clients sans faire exploser le besoin de recrutement. Bien entendu, cette équipe de production graphique est formée, pilotée chaque semaine, respecte des processus bien définis et des opérations standardisées.
- L'externalisation de cette partie "production" nous permet de trouver des leviers d'automatisation dans le traitement de nos clients, (envois automatiques des projets en production, mises à jour de statuts, etc.) 60 % de notre processus a été automatisé suite à l'externalisation de cette partie majeure.
- Nos facilitateurs récupèrent une énorme partie de leur temps qu'ils peuvent désormais investir dans leur expertise et la relation client.
- Les profils des facilitateurs changent : (de dessinateur projeteur à chef de projet). Certaines personnes de notre équipe nous quittent, d'autres s'adaptent à ce "nouveau" métier. Nous redéfinissons alors le type de profils nécessaires et recrutons des personnes ayant de l'expérience en relation client, gestion de projets et support. Exemple parfait de transformation du métier de facilitateur : nous recrutons une personne qui exerçait au support client chez Airbnb. Rien à voir donc avec la choucroute et c'est désormais un facilitateur hors pair. Certains facilitateurs dont le métier de base était celui de dessinateur projeteurs, s'adaptent à ce nouveau métier et apportent leur savoir technique aux autres.

Tous ces chantiers ont eu pour conséquence de fortement augmenter notre nombre de clients, nos revenus, notre rentabilité, notre efficacité, notre agilité. Permettez-moi de construire à aujourd'hui trouvé son propre modèle de scalabilité et peut désormais envisager une accélération saine.

L'impact sur les collaborateurs et collaboratrices

Sans doute parce que ces chantiers étaient nombreux et simultanés, les conséquences ont été des difficultés d'organisation, de qualité, de collaborateurs perdus face à ce big bang, de clients mécontents, d'avis négatifs qui fleurissent, de contentieux, de changements trop rapides. Mais à force de travail, d'apprentissages, d'évolutions et de problèmes réglés un par un, les rouages s'imbriquent les uns dans les autres et tout s'améliore peu à peu.

Tout ça a également eu pour conséquences des difficultés au sein de notre équipe. Si chacun des collaborateurs de l'entreprise a toujours été au fait que l'organisation pouvait changer voire mourir du jour au lendemain, il n'en est pas moins avec du recul, qu'un meilleur management du changement aurait été de rigueur. Mais chacun et chacune apprend un métier qu'il n'a encore jamais exercé. C'est également valable pour moi, CEO et pour les managers de l'entreprise. Tout le monde n'est pas prêt à faire face à tous ces changements. Certains ont littéralement changé de métier et se sont adaptés, d'autres sont partis ne s'y retrouvant plus ou préférant l'artisanat à l'industrialisation. La casse a été limitée mais ce big bang a néanmoins fait passer l'entreprise par une période compliquée. Le bon côté des choses : l'apprentissage pour nous fondateurs, pour le management et pour les collaborateurs a été énorme. Et puis c'est ça une startup, c'est sauter de la falaise et se construire un parachute pendant la chute.

Nous avons beaucoup appris sur la gestion des ressources humaines. Sur

l'importance de la communication interne, sur la définition des valeurs de l'entreprise, du processus de recrutement, de l'importance d'avoir des processus bien définis, clairs et compréhensibles de tous. Nous avons de toute évidence fait certaines erreurs de recrutement, par négligence et précipitation mettant en péril l'équilibre d'une organisation et d'une équipe soudée en laissant s'introduire des personnes pas en phase avec les valeurs de l'entreprise et celles de ses collaborateurs.

Aujourd'hui et après ces apprentissages, l'équipe Permettez-moi de construire est plus soudée que jamais. Elle est entremêlée de personnes ayant les connaissances techniques de base de notre métier et d'autres personnes novices en la matière qui apportent d'autres compétences essentielles. L'équipe est désormais composée de 23 personnes réparties en plusieurs équipes : le marketing et growth, la vente, la tech et la facilitation.

L'impact sur le service et le produit

Si le service que nous proposons a commencé sur le modèle d'un bureau d'études / d'une agence, cela a radicalement changé. Toutes les évolutions que j'ai décrites dans la partie précédente ont participé à productiser notre approche.

Nous avons toujours privilégié la commercialisation et le marketing à la technologie pour mettre notre service sur les rails et lui faire rencontrer son marché. Nous n'avons pas développé de technologies révolutionnaires mais avons toujours utilisé des technologies existantes pour construire et fluidifier l'expérience que nous proposons. Depuis quelques mois et la scalabilité du modèle trouvée, la place de la technologie dans notre organisation a fait un véritable bon : automatisations, scale de nos outils, CRM, développements d'applications internes, croisements de données d'urbanisme, développement d'interfaces clients, etc.

Nous venons de mettre en ligne notre plus gros morceau technologique : le tableau de bord habitant. Il ne s'agit pas uniquement d'une interface client comme il en existe tant, mais le passage à nouvelle version du service que nous proposons. Ce tableau de bord est accompagné d'une multitude de changements organisationnels dont il est le socle.

Pour la première fois en France, la procédure du permis de construire et son suivi est 100 % en ligne. Plus de paperasse. Plus de déplacements. Plus d'angoisse.

Nous devenons un véritable mandataire et prolongeons l'expérience que nous proposons en nous chargeant désormais de la transmission des dossiers à l'administration et du suivi de l'instruction. L'habitant n'a plus un seul contact avec l'administration et nous délègue complètement cette responsabilité. Plus aucun dossier papier ne passe entre ses mains. La seule connexion à son tableau de bord lui permet de suivre entièrement sa procédure.

L'impact sur nos valeurs

Les changements qu'a connus l'entreprise ces derniers mois et particulièrement au deuxième semestre 2019, nous ont montré une chose : seules une vision claire et des valeurs correctement définies, diffusées et auxquelles toute l'organisation adhère permettent de faire face. C'est ce qui a manqué pendant nos grosses phases de changement et nous avons décidé de prendre le sujet à bras le corps.

Premièrement avec mon associé et COO, nous avons entrepris un travail pour identifier nos valeurs, nos ambitions et nos talents en participant à une Value Training avec des spécialistes du sujet : Valeurs & Valeur. Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? Qu'est-ce qui est important pour nous ? Quelles sont nos valeurs ? Qu'est-ce qui nous motive ? Avec quels types de personnes aimons-nous travailler ? Avec quels types de

personnes n'aimons-nous pas travailler ?

Nous avons pris conscience que le succès de l'entreprise reposait sur nous et notre vision et qu'il fallait impérativement pouvoir répondre à ces questions pour tenir la barre. Nous avons ensuite continué le travail avec nos quatre managers, sur plusieurs journées, pour redéfinir la vision de l'entreprise, sa mission et ses valeurs.

Ces derniers mois ont été riches en rebondissements (et j'ai passé toute la partie refinancement) mais ils nous ont redonné confiance dans notre capacité à bâtir ce que nous souhaitons bâtir : le meilleur service pour obtenir un permis de construire facilement. Avec une année 2019 riche, nous avons tout de même connu une croissance X3 par rapport à l'année 2018. Les barrières mentales levées, la confiance retrouvée, l'ambition peut prendre toute la place qu'elle mérite.

- Consolider notre modèle économique et le rentabiliser
- Continuer le travail de scale et multiplier par 5 notre nombre de clients
- Améliorer le produit et l'expérience que nous proposons
- Développer de nouvelles offres pour adresser d'autres types de clients

Bien entendu, nous avons des points d'amélioration : sur nos délais, notre qualité, notre réactivité, notre formation interne. Ne pas en avoir serait inquiétant et ennuyeux.