

E. Entretien Goodeed – Mme de Halleux

Objet de l'entreprise

Goodeed est un site internet qui permet à tout le monde de réaliser des dons sans dépenser un seul centime, en seulement 3 clics, en 30 secondes et en toute confiance.

1. Allez sur le site ou l'application Goodeed
2. Choisissez un don (un arbre, un repas ou un vaccin)
3. Regarder une publicité : la publicité finance votre don.

Quel type d'organisation/de management

Etant une petite organisation (6 personnes), il y a très peu de hiérarchie, et tout est très horizontal.

Depuis combien de temps elle existe

Goodeed a été lancé d'abord sous forme d'association en 2014, et est devenu une société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) en 2015.

Parties prenantes avec l'entreprise

Il y a 6 employés, de temps en temps un stagiaire, des prestataires externes (1 avocat, 1 comptable, 1 support IT), des investisseurs (1 gros investisseur et 15-20 petits investisseurs réunis dans une société d'investissement).

On fonctionne aussi avec des youtubers, des parrains, des ambassadeurs pour faire connaître nos projets.

Multi faces : explication

Goodeed permet à ses utilisateurs de faire des dons gratuitement grâce aux sociétés qui font de la publicité sur le site. 70% des revenus sont ensuite reversés aux associations et ONG.

On est dans du B-2-B-2-C: on contacte des annonceurs (B) pour qu'ils passent leurs publicités sur notre site (B) pour que des utilisateurs/donateurs (C) puissent faire des dons gratuitement.

Les revenus de publicités couvrent le coût d'acquisition des donateurs.

C'est multi face parce qu'on a une face payante (pour les annonceurs, le revenu de Goodeed), une face gratuite (pour les donateurs), une face qui nous coûte (Goodeed qui donne 70% aux ONG).

Les donateurs acceptent de voir de la pub pour financer un don, malgré que ce ne soit pas la publicité qui les attire en premier lieu. Il y a un effet de réseau positif pour les annonceurs (au plus il y a des utilisateurs, au plus ils ont envie de faire de la pub).

Il y a une relation entre les trois clients : sans ONG, on n'attire pas de donateurs, sans donateurs/visionneurs de publicité, on n'attire pas d'annonceurs, et sans annonceurs/revenus, on n'attire pas d'ONG.

Quel cycle de vie de l'organisation (développement, croissance, maturité) ?

Goodeed se situe entre le développement et la croissance : on a un produit de base qui est développé et qui grandit, tandis qu'on développe d'autres produits à côté. Goodeed se trouve en début de phase de croissance.

Comment la stratégie est mise en place ? (Pole, de manière informelle, ...)

La stratégie est définie par le fondateur.

Une fois de temps en temps (+/- 6 mois), toute l'équipe se réunit et discute de la stratégie et des options. Mais la décision finale revient au fondateur.

Différents outils de gestion/stratégie utilisés ?

Rien du tout ! On a utilisé le BMC une fois au début de notre phase de croissance.

Positionnement dans le marché

Goodeed évolue sur deux marchés en parallèle :

Le marché du crowdfunding : Goodeed se place dans l'éco-système des acteurs du crowdfunding (34 Md \$ en 2015), et plus spécialement dans le caritatif (3.1 Md \$ en 2015). Sur ce marché, nous ciblons dans un premier temps les jeunes de 15 à 35 ans (70% des donateurs financiers avaient plus de 50 ans en 2015).

Le marché de la publicité en ligne (croissance de 16% en 2015) porté notamment par le marché de la publicité vidéo (5 Md \$, croissance de 37% par an) et du mobile. Les publicités sont aujourd'hui omniprésentes et intrusives (84% des internautes les trouvent intrusives).

Goodeed a été le premier site uniquement dédié aux dons gratuits et est le plus développé à ce jour. Il existe depuis très longtemps (+10 ans) des sites de « click to donate » assez répandus aux Etats-Unis (ex : Care2, GreaterGood, Freerice) où les internautes doivent cliquer sur des bannières afin d'effectuer un don (environ 0.001€). En février 2015, Anona.com a été lancé par une start-up Lyonnaise qui exploite le même modèle que Goodeed.

Définition d'un *business model* ?

Ça veut tout et rien dire non ? C'est identifier les acteurs du business, la création de valeur, les coûts, la logique, etc... C'est l'image synthétique du business et de son fonctionnement.

Utilisation du BMC dans d'autres projets

La première fois dont j'ai entendu parlé du BMC était à l'université. La première "vraie" utilisation du BMC était pour Goodeed, quand nous avons atteint le début de la croissance.

Pourquoi le BMC a été utilisé initialement ?

Pour identifier les forces et les failles de notre *business model*, pour le vérifier et clarifier.

Dès le début/par après/arrêté de l'utiliser

On l'a utilisé par après, pour vérifier que tout tenait la route. C'est probablement un one shot parce qu'on ne compte pas spécialement le réutiliser tel quel.

Utilisation du BMC en fct du développement de l'organisation ? (cfr. cycle de vie)

On a utilisé le BMC en début de croissance quand on avait déjà une bonne base d'utilisateurs (masse critique). Il aurait probablement été différent si on l'avait utilisé au tout début, lorsqu'acquérir des utilisateurs/donateurs était très important. Maintenant, on se focus beaucoup plus sur l'acquisition des annonceurs et la rétention des donateurs.

Utilité du BMC (à priori et à posteriori - résultats)

Avant, on n'a vraiment vu l'utilité j'imagine, puisqu'on ne l'a pas utilisé.

Après coup, ça a permis d'identifier la partie un peu plus faible du business qui demande qu'on se penche un peu plus sur le modèle.

Facilité de mise en place ?

Le tableau est assez simple, mais je ne dirais pas qu'il est intuitif. Par exemple, ce serait bien d'avoir un ordre dans lequel le remplir, parce que si on commence en bas, sans avoir identifié les acteurs, c'est moins facile. Après, ça reste une feuille de papier et des *Post-It*® donc on peut modifier au fur et à mesure et c'est pratique.

Avec du recul, quel apport ? Par rapport à d'autres outils utilisés ?

On n'a pas utilisé d'autres outils donc difficile de donner le petit plus du BMC.

Quelles difficultés par rapport au marché multi face/ pas pensé pour ? (avant, pendant ou après l'utilisation)

Le BMC ne permet pas de lier des faces de notre marché. Il ne représente pas vraiment la réalité du marché et ses difficultés.

Face du marché subsidiée → coûts/revenu/aucun des deux

Les utilisateurs sont les deux, mais en majorité un revenu. On a revenu grâce à eux parce qu'ils attirent les annonceurs, leur acquisition est parfois coûteuse (publicité sur les réseaux sociaux, etc...)

Les ONG sont un revenu parce que elles attirent les annonceurs et les utilisateurs. Comme on a une bonne réputation, on ne doit pas aller les prospecter, elles viennent d'elles-mêmes et nous devons juste les sélectionner.

Relations entre trois faces du marché explicitées ? (valeur ajoutée, effets de réseau, ...)

Dans le BMC, on ne voit pas les relations entre les faces, elles ne sont pas explicitées et on ne comprend pas comment elles s'influencent entre elles. On ne voit pas les forces et les synergies. Alors que dans notre business, c'est la base de tout. Si une face vient à manquer, plus rien ne fonctionne.

Comment contourner ces difficultés ?

Il faudrait avoir un BMC "en 3D", qui explicite les relations entre les différents acteurs. Ou avec des flèches et des liens entre les différentes cases.

On a utilisé des *Post-It*® de différentes couleurs pour identifier les différentes faces et pour que ce soit plus clair, mais ça n'explique toujours pas les liens précis entre ces acteurs. Si quelqu'un devait expliquer ce qu'on fait juste sur base du BMC, ce serait impossible...

Comment modifier le BMC pour le rendre plus adapté au marché multiface ?

En trouvant un moyen d'inclure les relations entre les faces.

Quelle utilisation future ? (checkup / nouveau marché / nouveau cycle de dev)

Peut-être qu'on le réutilisera quand on aura des nouveaux produits. Mais je ne pense pas qu'on le réutilisera tel quel...Plutôt sous une autre forme, par exemple avec des flèches qui relient les acteurs et les produits.