

Le DBMC (Digital Business Model Canvas) : Comment définir les stratégies digitales et accompagner les entreprises dans leur transformation.

Par Denis SAINT-JOAN

Contact : contact@dsiconsulting.fr / (+33) 6 07 08 39 57

Résumé :

Ce document présente un nouveau *business model* dédié au digital, appelé DBMC (*Digital Business Model Canvas*) avec la prise en compte dans le modèle des données valorisables pour l'entreprise et des expériences employées, utilisateurs et partenaires. Ce modèle s'utilise pour les analyses stratégiques autour des *business model* digitaux et également comme moyen d'aide à la transformation digitale des entreprises par une boucle d'amélioration continue de ce dernier.

Introduction :

La transformation digitale des entreprises est actuellement en retard en France. Il existe 4 freins majeurs : La complexité du sujet, le manque de compétences en interne, le manque de moyens financiers et les résistances au changement en interne, d'après l'enquête de PBI France [1].

De plus les avancées technologiques (IA, BigData, Impression 3D, IOT, ...) amènent les dirigeants à se poser des questions sur leurs activités, leurs marchés et surtout leur *business model*. Les recommandations de PBI France sont d'impliquer davantage ses collaborateurs et de s'appuyer sur des partenaires pour enrichir son *business model*.

A cela, nous attirons votre attention sur deux points supplémentaires :

1. D'une part, la taille des données numériques à prendre en compte va doubler tous les 2 ans notamment en raison l'internet des objets, ... et d'autre part, les coûts de la puissance de calcul et du stockage des données vont continuer à baisser. Sachant que les entreprises dotées de pratiques de gouvernance de l'utilisation des données obtiennent un avantage stratégique en capitalisant au maximum sur les données, tout en gérant au mieux les risques et en réduisant les coûts [2], on comprend aisément alors tout l'enjeu des données.
2. On considère également que L'expérience-employé et l'expérience-client sont deux approches en convergence se rejoignant sur le même continuum de valeur. Il y a un rapport certain entre la mobilisation du personnel, la satisfaction/fidélité des clients, et la performance de l'entreprise [3]. De ce fait, par extension, il nous semble nécessaire de prendre en compte également l'expérience partenaire pour interagir au mieux avec ces mêmes valeurs, particulièrement dans un monde innovant où la cocréation est un enjeu stratégique dans les nouveaux modèles économiques.

Les modèles économiques Canvas :

Le *Business Model Canvas (BMC)* d'Alex Osterwalder & Yves Pigneur [4] permet de prendre en compte les éléments technologiques, les usages, ... comme éléments de l'environnement économique au travers de 4 grandes forces et tendances : les tendances clés, les forces du marchés, les forces secteur et les forces macro-économiques. De ce fait certains éléments fondamentaux de la transformation digitale sont alors analysés et pris en compte comme des forces externes du *BMC*.

Des évolutions du *BMC* d'Alex Osterwalder & Yves Pigneur ont été proposées comme le *Value Model Canvas (VMC)* de Jeroen Kraaijenbrink [5] ou le *Lean Canvas* d'Ash Maurya [6].

De notre point de vue, ces deux *canvas* n'apportent pas de réponse satisfaisante à la problématique du digital et notamment en termes de données et d'expériences.

C'est pourquoi, dans l'objectif d'apporter un éclairage centré sur le digital aux dirigeants ou décideurs dans la transformation digitale de leur entreprise, une solution consiste à ajouter ces éléments (données et expériences) comme des blocs constitutifs du *BMC*. Ces nouveaux éléments se traitent au même niveau que les 9 blocs originels dans le cadre de la définition d'une stratégie et d'un *business model* digital.

En d'autres termes il faut ajouter les dimensions données et expériences au 4 autres dimensions de l'organisation à savoir les clients, l'offre, l'infrastructure et les finances.

Il est également nécessaire de formaliser la dynamique des flux inhérente à la valorisation des données qui de facto crée une boucle d'amélioration continue permettant la mesure, le contrôle et l'amélioration du *business model*.

De plus, la cartographie et la gouvernance des données est de mon point de vue une étape essentielle dans la réflexion stratégique digitale d'une entreprise à l'instar de la cartographie des processus « métier » et celle de l'IT (Applicatifs & Matériels) habituellement réalisées.

DBMC (Digital Business Model Canvas) :

Dans ce paragraphe, nous proposons des évolutions majeures du *BMC* d'Alex Osterwalder & Yves Pigneur dans lequel nous introduisons un nouveau formalisme visuel centré sur les données numériques et quatre nouveaux blocs :

- Le bloc DV (**D**onnées **V**alorisables).
- Le bloc XU (**éX**périence **U**tilisateur).
- Le bloc XE (**éX**périence **E**mployé).
- Le bloc XP (**éX**périence **P**artenaire).

La figure suivante présente le nouveau DBMC (Digital Business Model Canvas).

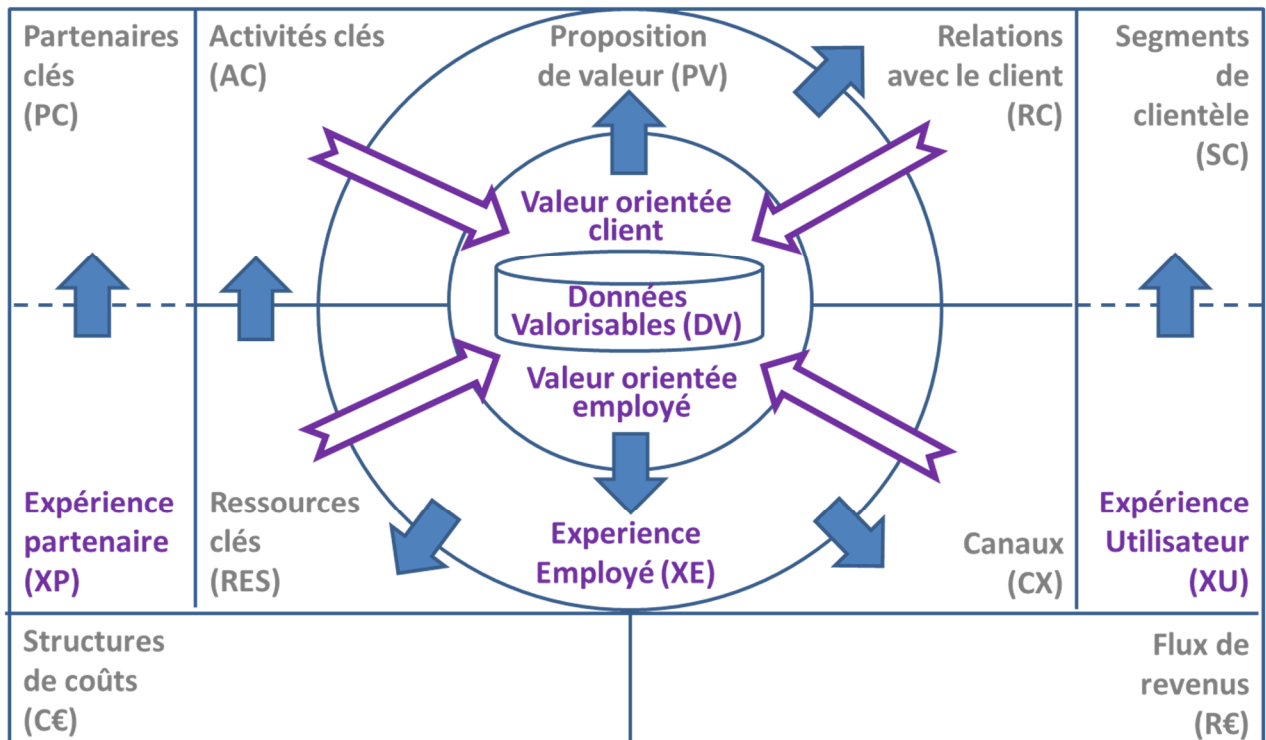


Figure 1 : DBMC (Digital Business Model Canvas)

Les dynamiques de ces nouveaux blocs sont les suivantes :

1) Flèches pleines :

- Le bloc Données Valorisables (DV) a pour vocation de formaliser les données qui vont être porteuses de valeur pour :
 - Les clients à travers le bloc Proposition de Valeur (PV) puis la relation avec le client (RC).
 - Les employés à travers le bloc Expérience Employé (XE) qui va permettre d'améliorer l'efficacité des Ressources Clés (RES) qui produisent les Activités Clés (AC).
- L'expérience Employé (XE) permet également d'apporter de l'efficacité aux Canaux (CX).
- L'expérience Partenaire (XP) et l'expérience Utilisateur (XU) permettent de s'assurer de la bonne segmentation des clients et du choix de ses partenaires stratégiques.

2) Flèches creuses :

- Les quatre blocs Ressources Clés (RES), Activités Clés (AC), Canaux (CX) et Relation avec le Client (RC) sont des fournisseurs de données (KPI de production, données clients, données produits, ...) pour le bloc Données Valorisables (DV).
- Ces données doivent venir enrichir le DBMC et l'améliorer. C'est le fondement de la boucle d'amélioration continue du *business model*.

L'ensemble des blocs du DBMC sont alors les suivants :

- DV (les Données Valorisables) : l'ensemble des données (tournées vers l'externe ou l'interne qui vont être porteuses de valeur pour vos clients (et partenaires) et l'entreprise.
- XP (l'Expérience Partenaires) : désigne le type et la qualité de relation que veut l'entreprise avec ses partenaires et la manière dont cette relation va être intégrée dans la supply chain l'entreprise.
- XE (l'Expérience Employée) : L'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un employé dans le cadre de sa relation avec son entreprise sur l'ensemble des relations avec son entreprise et de s'assurer de l'adéquation avec les valeurs de l'entreprise.
- XU (l'Expérience Utilisateur) : désigne la qualité de l'expérience vécue par l'utilisateur dans toute situation d'interaction avec le produit et/ou service.
- SC (Segments de clientèle) : Les différents groupes d'individus ou d'organisations que cible une entreprise (marchés de masse, de niche, segmentés, diversifiés, multilatéraux).
- PV (Proposition de valeur) : Les combinaisons de produits-services qui créent de la valeur pour chaque segment de clientèle.
- R€ (Flux de revenus) : Les types de revenus générés auprès de chaque segment de clientèle.
- RES (Ressources clés) : Les actifs les plus importants requis pour faire fonctionner le modèle économique de l'organisation.
- AC (Activités clés) : Les activités les plus importantes qu'une organisation doit faire pour que son modèle économique fonctionne.
- CX (Canaux) : L'ensemble des canaux qui permettent la communication et la distribution pour apporter sa proposition de valeur vers vos clients.
- RC (Relations avec le client) : Les types de relations établis avec chaque segment de clientèle pour répondre aux objectifs de développement de l'entreprise.
- PC (Partenaires clés) : Le réseau de partenaires et de fournisseurs clés grâce auxquels le modèle économique fonctionne.
- C€ (Structures de coût) : Les différents types de coûts inhérents au modèle économique.

Le DBMC (*Digital Business Model Canvas*) permet donc de spécifier, créer, faire évoluer des *business model* digitaux et permet surtout de se poser à chaque étape l'ensemble des questions qui vont vous aider à bien penser la stratégie digitale de l'entreprise formalisée par l'ensemble des *business model digital* définis par segment de clientèle.

Mise en œuvre du DBMC (Digital Business Model Canvas) :

Nous présentons dans ce paragraphe une proposition de mise en œuvre du DBMC. Elle tient compte de l'enchaînement des concepts et de l'amélioration continue présentés au paragraphe précédent.

1. **Identifier le Segment de Clientèle** : Je propose de commencer par identifier le segment client que l'on va traiter dans le DBMC à savoir quels sont les clients qui ont les mêmes besoins, les mêmes attentes par rapport à votre produit/services. Il est possible d'utiliser des méthodes classiques de segmentation ou bien le Value Proposition Canvas [7] et/ou la carte empathique client.
2. **Définir l'eXpérience Utilisateur** : On définit la qualité de l'expérience vécue par l'utilisateur dans toute situation d'interaction avec le produit et/ou service en se basant par exemple sur des éléments de l'utilisabilité, le ressenti et l'apparence. Il ne faut pas hésiter à modifier le segment de clientèle si les usages sont très différents (sous segmentation) car il s'agit ici d'optimiser la personnalisation de l'échange pour faire de l'expérience utilisateur un avantage concurrentiel.
3. **Définir l'eXpérience Partenaires** : On définit, d'une part le type et la qualité de relation que veut l'entreprise avec ses partenaires clés (la sous-traitance, le co-développement, l'acquisition / la cession de licence, la Joint-Venture, le contrat de coopération technique, ...) et d'autre part la manière dont cette relation va être intégrée dans la supply chain de l'entreprise contractuellement et opérationnellement (relation fluide, relation dure, co-innovation, fonctionnement intégré partiellement ou totalement,...). Par la suite, il est recommandé de s'assurer de la compatibilité des valeurs des partenaires clés et l'entreprise notamment dans le cadre d'une relation intégrée.
4. **Identifier vos Partenaires Clés** : Il s'agit d'identifier des partenaires afin d'acquérir des ressources ou des activités spécifiques, de réduire risques et incertitudes et d'optimiser votre chaîne de valeur économique. Interroger vous sur qui qui sont vos partenaires/fournisseurs clés et quelles ressources/activité clés obtenez-vous auprès d'eux qui permet de créer de la valeur dans votre entreprise. On s'appuie sur l'expérience partenaire pour qualifier les partenaires clés.
5. **Identifier les Données Valorisables** : il faut identifier les données porteuses de valeur pour vos clients, vos partenaires, votre entreprise (dont vos collaborateurs). On segmente en deux catégories : les données qui serviront à améliorer le service rendu à vos clients et celle qui relèvent de l'optimisation du fonctionnement interne de l'entreprises et de ses partenaires. Il faut également identifier les données qui proviennent de l'extérieur (données client ou fournisseurs par exemple) et celles qui sont produites par vos propres processus.
6. **Définir la Proposition de Valeur** : On définit ici la proposition de valeur à savoir la combinaison de produits-services qui créent de la valeur pour chaque segment de clientèle en identifiant des facteurs de réponse aux besoins de vos clients ou d'apports supplémentaires par rapport au solutions existantes en termes de nouveauté, performance, personnalisation, design, statut, prix, réduction des coûts, ... Puis, il faut se poser la question de l'intégration des données valorisables dans l'amélioration de ses facteurs.
7. **Identifier l'eXpérience Employé** : Il faut identifier des émotions et sentiments ressentis par un employé dans le cadre de sa relation avec son entreprise que cela concerne les éléments du contrat de travail mais également l'ensemble des points de contact avec son entreprise, à savoir l'organisation du travail, le management, la communication, ...) et l'adéquation avec les valeurs de l'entreprise clairement définies ou informelles. A ce stade il faut identifier quelles données peuvent être utilisées (ou définies) pour améliorer cette expérience utilisateurs en complément éventuel de celles déjà définies.

8. **Définir la Relations avec le Client** : Les types de relations doivent être établis avec chaque segment de clientèle en fonction pour répondre aux objectifs d'acquisition des clients, de fidélisation, de réalisation de ventes supplémentaires (Assistance personnelle, self-service, services automatisés, communautés, cocréation). Il s'agit de mettre en œuvre les relations pour bâtir une relation de confiance avec vos clients et de mesurer celle-ci notamment au regard de viralité présente dans les réseaux sociaux
9. **Identifier les Canaux de distribution** : Il faut alors identifier les types de canaux direct (force de vente, e-commerce) ou indirect (magasins en propres ou partenaires, distributeurs) et étudier pour chacun de ces canaux le cycle de distribution depuis le marketing (mieux faire connaître vos produits et services) jusqu'au SAV (imprimés, sites web & mobiles, distributeurs, magasins, guichets). On définit également quelles données pourront être captées dans le cycle de distribution pour enrichir le bloc Données Valorisables.
10. **Identifier les Ressources Clés** : Il faut identifier les actifs les plus importants requis pour faire fonctionner le modèle économique de l'entreprise (Actifs physiques, intellectuels, humains, financiers, actifs dématérialisés). Dans ce bloc, certaines données peuvent représenter un patrimoine de l'entreprise et être de plein droit une ressources clés avec la mise en place des moyens de sauvegarde et de sécurité associés.
11. **Identifier les Activités Clés** : Il faut identifier les activités les plus importantes que l'entreprise doit faire pour que son modèle économique fonctionne. Cela concerne les activités de conception, fabrication et de livraison de produit, la fourniture de services (simple ou complexe), les activités de mise en réseaux ou de type plateforme, ... Dans ce bloc, la définition et la mesure des bonnes données est essentielle dans l'optimisation du cycle de production de l'entreprise.
12. **Identifier les Flux de revenus** : Les types de revenus générés auprès de chaque segment de clientèle (Vente de produits, de biens, abonnement, location/prêt, licensing, frais de courtage, publicité).
13. **Définir les Structures de coût** : Les différents types de coûts inhérents au modèle économique (Logique de coût, logique de valeur, coûts fixes, coûts variables, économies d'échelle, économies d'envergure).

Conclusion :

En guise de conclusion, le DBMC (*Digital Business Model Canvas*) présente plusieurs bénéfices au-delà du fait qu'il est particulièrement intéressant pour aider une organisation à formaliser précisément et à communiquer sur son *business model* digital :

- Le positionnement des données valorisables au centre du DBMC implique d'avoir une réflexion sur les « bonnes » données à utiliser pour le client et pour l'entreprise dès le début de l'analyse du *business model*.
- La prise en compte les usages (clients, employés et partenaires) crée un continuum compatible avec les valeurs de l'entreprise, essentiel lors des phases de co-création avec ses clients et/ou partenaires nécessaire dans une dynamique de rupture et/ou innovation.
- Il est bien adapté à la mise en place d'une boucle d'amélioration continue dans la phase de transformation digitale car c'est un processus connu dans les entreprises et cela ne sera pas un facteur de résistance.
- Enfin par ce nouveau formalisme :
 - On prend en compte les cas où la transformation digitale n'implique pas toujours un changement fondamental du *business model*. Il s'agit alors de traiter les dimensions

des données et les expériences et de s'assurer de leur impact sur les quatre autres dimensions.

- On appréhende l'ensemble des *business model* d'une entreprise... ce qui est de mon point de vue non négligeable pour fédérer ou tout au moins communiquer uniformément avec les équipes dans le cadre d'une transformation rapide.

L'auteur : Denis SAINT-JOAN est docteur en informatique, titulaire du CPA de Toulouse Business School et diplômé d'HEC en transformation digitale. Après 20 ans d'expérience en ESN, il accompagne aujourd'hui les entreprises dans leur transformation digitale et l'amélioration de leur performance commerciale.

Références :

[1] PBI France (Oct 2017). Les dirigeants de PME /ETI face aux Digital.

[2] : PWC (Oct 2017). Data intelligence et confiance, le défi de demain,

[3] Effectif (août 2010), volume 13, N°3

[4] : Alex Osterwalder & Yves Pigneur. Business model. Nouvelle génération.

[5] : Jeroen Kraaijenbrink: The strategy handbook . 1 Strategy generation.

[6] : Ash Maurya : La méthode Runing Lean : transformer votre idée en succès.

[7] : Alex Osterwalder & Yves Pigneur. Value proposition design