

L'économie des plateformes

Le digital permet le développement de l'économie des plateformes (iTunes, Uber, Airbnb), mais, au-delà des exemples grands publics, concerne tous les secteurs et toutes les entreprises. C'est un changement complet avec l'explosion des chaînes de valeur traditionnelles au bénéfice d'une approche par écosystème.

Comprendre ces impacts, c'est anticiper les *business models* à venir, le passage d'une économie linéaire à une véritable approche par écosystème.

1. Plateforme, convergence et DEM

1.1. La révolution digitale

Le digital est au cœur des transformations économiques actuelles. Il bouleverse les opérations traditionnelles et modifie la manière dont les institutions privées et publiques conduisent leurs activités, quel que soit leur secteur. Il révolutionne aussi bien la manière d'entreprendre, de communiquer, que la manière d'interagir avec les clients. À titre d'exemple, le secteur automobile est en train de passer d'une logique de produits à une logique d'offre de services, et le secteur de la distribution d'une logique de relations entre entreprises (BtoB) à des relations avec le grand public (BtoC). Dans le même temps, des entreprises à l'histoire centenaire dans la production tendent à développer des services. De faire payer un objet, elles doivent aujourd'hui apprendre à faire payer un usage.

Les entreprises qui ont compris le caractère fondamental de cette évolution sont nombreuses. Elles ont déjà commencé à introduire les technologies digitales au sein de leurs opérations. Afin que l'intégration de la technologie numérique puisse réellement apporter des améliorations tangibles aux métiers, il est nécessaire de revoir sa stratégie afin d'intégrer cette composante nouvelle. Mettre en place un écosystème digital permet de gérer l'ensemble des flux d'activité d'une entreprise ou d'une collectivité : clients, fournisseurs, données associées, services, etc. Son potentiel est important en matière de synergies, de prise en compte des besoins du client, de rapidité d'accès aux nouveaux marchés ou encore de capacité de déploiement et de dimensionnement des nouvelles offres.

La révolution digitale se concrétise à travers de nombreuses applications destinées à l'ensemble des secteurs d'activité. La capacité à engendrer et à gérer les flux financiers, et donc le modèle économique global, est au cœur des difficultés principales rencontrées aujourd'hui. Des questions comme la facturation des services *cloud*, et la capacité à concevoir et gérer des applications tierces sont des problématiques fondamentales. Par exemple, le secteur de l'électronique grand public propose désormais de nombreux services autour de l'Internet des objets (ou IoT)¹ : package d'applications, implémentation d'applications et de services tiers dans des vêtements connectés ou encore package de services *via* la géolocalisation sur montres connectées. Dans le secteur automobile, la gestion de la facturation sur voitures connectées, ainsi que la conception, la mise sur le marché et la gestion de services d'applications tierces se développent. Deux familles d'applications coexistent : la première relève du divertissement (consultation par exemple des comptes Facebook ou Twitter) et la seconde regroupe les services d'aide à la navigation et de sécurité (notamment réception d'informations sur les conditions de trafic). Le secteur automobile profite ainsi d'un marché de voitures connectées en forte croissance, près de 60 % par an, dont le nombre est estimé à 20 millions en 2018. La domotique enfin apporte des solutions techniques pour répondre aux besoins de confort, de sécurité et de communication : gestion de l'énergie, optimisation de l'éclairage et du chauffage, alarme, commandes à distance, signaux visuels ou sonores, etc. Elle permet ainsi la gestion de plusieurs portefeuilles clients et d'abonnements (eau, électricité, services numériques, etc.) et la facturation de services domotiques (caméras connectées, appareils

1. Cet acronyme signifie en anglais *Internet of Things*.

domotiques). Le secteur des *utilities* (eau, gaz, électricité) offre désormais des applications permettant des relevés à distance de compteurs, la facturation, le suivi de paiement et des solutions d'encaissement en interaction avec des partenaires. Dans le secteur de la santé, des applications permettent de récolter des données médicales et des diagnostics et mettent à disposition des informations médicales sur une plateforme digitale en vue d'améliorer les soins et la qualité de vie de patients gravement atteints. Dans les services urbains, l'usage des capteurs, la gestion des parkings, la vidéosurveillance s'inscrivent dans des logiques similaires.

1.2. Le principe de convergence

Le terme de convergence a eu un succès certain au début des années 2000 ; souvent mal interprété, il sous-tend plusieurs dimensions. Trois types de convergences sont généralement distingués : la convergence TMT (télécom média, technologie) en vogue depuis plus de 15 ans ; la convergence télécom *stricto sensu* (fixe, mobile, Internet) qui devenait un challenge pour les opérateurs (et l'est toujours) ; enfin, la convergence entre les secteurs (télécom, média, banque, tourisme, *utilities*, santé, services, mais aussi automobile, *retail* et gouvernement). La question en suspens est alors toujours la même : qu'est-ce qui constitue le secteur « automobile » de cette troisième révolution, par analogie au secteur créé par la deuxième révolution industrielle et qui a été (avec l'aviation) le fer de lance du XX^e siècle ? La première révolution industrielle avait permis le transport rapide et sur longue distance des marchandises ; la deuxième, le transport des personnes ; la troisième devrait être celle du transport des informations. Au cours de la décennie écoulée, plusieurs hypothèses sont apparues pour soutenir que le fameux « nouveau modèle » avait été trouvé. Après l'explosion de la bulle « dot.com » au début des années 2000, Internet a fait son grand retour et est redevenu à la mode avec un effet de masse réel cette fois-ci. Le développement des énergies vertes et des *smart grids* est aussi apparu comme l'aboutissement de 50 ans de maturation informatique/télécom/Internet. Le succès de l'impression 3D alliant réseau, modèle déconcentré, dynamique industrielle a aussi été évoqué. Toutes ces idées sont bonnes et montrent la richesse d'innovation de la période. Cependant, un phénomène nous paraît aujourd'hui couvrir l'ensemble (et donc intégrer/soutenir toutes ces innovations) et constituer à la fois ce nouveau modèle économique tout en favorisant bel et bien la convergence : l'économie des plateformes.

Reprenons la définition proposée dans *Platform Revolution*² : « c'est une activité fondée sur la capacité des interactions créatrices de valeurs entre des producteurs et des consommateurs externes. La plateforme fournit une infrastructure ouverte et participative pour ces interactions et fournit aussi les conditions de gouvernance pour celles-ci ». Les auteurs du MIT détaillent ensuite les différents modèles, s'appuyant pour illustrer leur propos sur les plateformes grand public (Facebook, Alibaba, Airbnb, Uber, etc.) qui touchent déjà plusieurs secteurs (média, *retail*, transport, hôtellerie, etc.). Ils ne manquent pas de dire, à la fin de leur ouvrage, que ce n'est que le début de l'histoire et que d'autres secteurs commencent à être impactés, en citant l'éducation (les MOOC), la santé (m-santé) ou le gouvernement (San Francisco et le « government as a platform »). Les *smart cities* sont d'ailleurs un parfait exemple de convergence (télécom, *utilities*, énergie, transport, santé, etc.) qui se fondent sur des plateformes. En effet, les exemples de plateformes vont au-delà des plateformes BtoC grand public. Le succès de BT (British Telecom) est une parfaite illustration d'un modèle économique innovant permettant de vraies convergences sectorielles pour l'opérateur britannique (« Printing as a service », avec Ricoh, modernisation des services apportés par les *utilities* dans l'eau, etc.) et l'illustration de la mise en place d'un véritable écosystème digital³.

Incontestablement, le management classique et la stratégie des entreprises sont impactés. La *MIT Initiative on the digital economy* refonde une partie des bases conceptuelles du fait de l'impact des plateformes. Avec des approches ouvertes, trans- ou multisectorielles, les concepts classiques de « chaînes de valeur », voire les « 5 forces » de Porter qui ont été l'alpha et l'oméga de la stratégie depuis 30 ans, sont à revisiter. La convergence remet au goût du jour les approches, apparues dans les années 1990, de Barry Nalebuff et Adam Brandenburger sur la coopération ; les jeux d'acteurs sont à présent sur plusieurs dimensions (plateforme contre plateforme, plateforme contre partenaire, partenaire contre partenaire) ; partenariats et relations deviennent des questions stratégiques ; de nouveaux concepts se développent (*design thinking*, *platform envelopment*). La concurrence n'est plus analysable uniquement avec le prisme de Porter. La stratégie ne se résume plus à tuer le concurrent, mais plutôt à faire grossir le gâteau (le marché, le nouveau consommateur, l'importance du

2. Parker (Geoffrey G.), Van Alstyne (Marshall W.) et Choudary (Sangeet Paul), *Platform Revolution*, New York, W.W. Norton & Company, 2016, 336 pages. Cet ouvrage n'a pas encore été traduit en français ; la traduction est donc la nôtre.

3. Que l'on retrouve dans le concept naissant de *Digital Ecosystem Management* (voir section 1.3 du présent chapitre).

lien avec le client, l'effet réseau, etc.). Le débat en 2014 entre le chercheur de NYU, Aswath Damodaran, et Bill Gurley, un des investisseurs dans Uber, illustre ce changement paradigmatique. Le premier contestait la valorisation d'Uber en calculant son potentiel de CA à venir sur la base du marché actuel des taxis. Le second estimait que le marché était sous-évalué car Uber créait un effet de réseau positif et allait développer la demande (usage de plus en plus grand des VTC ou taxis) et l'offre (nombre de chauffeurs de plus en plus important); ce succès était donc un cercle vertueux (plus de chauffeurs et de demandeurs = moins de temps morts = prix de la course moins élevé, etc.).

Autre changement : le rapport au métier et au statut que représente le salariat. Certes, le phénomène des free-lances n'est pas nouveau, une partie des métiers concurrents sont des artisans mais l'«ubérisation», pour reprendre le néologisme forgé par Maurice Lévy, de tous les secteurs annonce-t-elle la fin du salariat? Lors de la deuxième révolution industrielle, se sont développés les grands groupes dont le cœur du fonctionnement était constitué par les salariés (tout étant construit autour d'eux avec les processus, organigrammes, technostructures, le curseur avec l'interne et l'externe – sous-traitance, *outsourcing*). L'«ubérisation», c'est mettre le client au centre (ce qui est affirmé depuis des décennies mais qui n'est mis en pratique que récemment). Cela a des conséquences importantes sur les services qui en découlent, et donc sur le travailleur qui les délivre. Le client a le pouvoir car il n'a jamais pu aussi facilement comparer, choisir et noter. Par ailleurs, la relation directe devient la base du service, ce qui impose une flexibilité importante du côté du travailleur – ce qui est nouveau en France. Le salariat a été la norme du XX^e siècle occidental (et de la deuxième révolution industrielle). Occidental, car le salariat-avec-un-travail-unique-à-vie a été la base de la classe moyenne occidentale du XX^e siècle – mais pas mondiale... Quand on analyse les différentes classes moyennes par pays (aujourd'hui majoritairement dans les pays émergents), le nombre de revenus liés au travail par personne est près de deux activités génératrices de revenus par personne : un salaire (privé ou public) et un travail d'appoint à côté. Tout cela sans attendre les applis. XX^e siècle car, sur le plan de l'histoire, le salariat est somme toute récent dans son ampleur. Connue dès l'Antiquité, il a mis du temps à s'imposer comme une norme. Il existait à l'époque médiévale en Europe (tant en ville qu'à la campagne) mais n'était pas valorisé socialement. Son développement a changé la donne. On ne reviendra pas sur les attaques de Marx contre le salariat ou le fait qu'il y a 20 ans la CGT rêvait de la disparition du salariat. Le fond du débat n'est pas tant de dire si cela est bien ou mal,

mais de comprendre que la situation actuelle (épiphénomène temporaire ou transition vers un changement radical) crée un environnement incertain. Dans des pays comme la France, le salariat est un des terreaux structurant de notre société. Le salariat a permis d'instaurer des normes autour d'un principe de mutualisation du risque (protection sociale au sens large). En France, le CDI est véritablement le Graal des candidats à l'obtention d'un prêt bancaire ou d'un logement en location... Cela devient incompatible avec l'«ubérisation» du salariat. L'enjeu est d'ampleur.

L'économie des plateformes, la convergence des secteurs vont donc entraîner de vrais bouleversements. Tous les acteurs ont à y gagner ou y perdre selon leur temps de réaction. Les acteurs traditionnels n'ont pas perdu et peuvent encore revenir en surfant sur les vagues actuelles (Nike et les objets connectés, les laboratoires pharmaceutiques ou les banques avec le *big data*). Les acteurs nés depuis 1994 (Amazon) ont pour quelques-uns pris un temps d'avance en quelques années mais peuvent aussi être menacés, comme en leur temps le furent les pionniers Altavista, Netscape ou Myspace, par des acteurs d'autres secteurs venant sur leur terre (Tesla et les données) ou par de futures start-up pas encore nées. Les gouvernements et administrations doivent aussi avancer tant pour leurs propres offres de services au citoyen que sur le champ de la régulation ou de la prise en compte des changements sociétaux. Des questions éthiques et politiques vont aussi se poser avec le développement du transhumanisme.

1.3. Le DEM

Le *Digital Ecosystem Management* (DEM) est ce qu'on apprend des gagnants du digital : savoir gérer un écosystème (clients, fournisseurs, partenaires) à travers des plateformes. Le DEM synthétise ce qui permet à une entreprise de gérer l'ensemble des acteurs et les liens économiques entre eux. Le DEM représente l'opportunité pour les entreprises de transformer leur business en concevant, gérant et monétisant de nouveaux services. Il répond aux besoins d'entreprises de secteurs variés : télécoms, automobile, industrie du contenu et médias, services publics, finance, distributeurs, santé. Le marché de la monétarisation de services à travers le *cloud* devrait croître de manière significative : 32 % par an entre 2015 et 2018 pour atteindre les 9 milliards de dollars⁴.

4. Pour plus de détails sur le marché de la monétisation et les acteurs clés, voir : McElligott (T.), Morley (T.) et Whitelock (K.), Stratecast, Frost & Sullivan, «Innovation in an industry in flux – Operations & monetization global competitive strategies», vol. 16, n° 2, février 2015.

Nous sommes ici au cœur de l'économie des plateformes, et donc de la révolution digitale. Une telle manière de voir l'environnement économique n'a rien d'anodin. Celle-ci sous-tend trois changements de pensée :

- **La fin de la chaîne de valeur classique.** L'analyse du modèle économique par les entreprises remonte aux années 1980. Une telle approche fait sens dans un monde linéaire issu du monde industriel où, partant d'une matière première, plusieurs entreprises apportent une valeur de production et donc se partagent une valeur de prix selon l'apport réel corrigé par la valeur perçue par le client final. Nous sommes sur la colonne gauche de la figure 1.1. Une approche par plateformes fait sauter une telle analyse car nous ne sommes plus sur un mode linéaire. Plusieurs entreprises apportent différentes valeurs, agrègent certains éléments selon tel ou tel type de client. La chaîne – de valeur ou de production comme dans *Les Temps modernes* de Chaplin – n'est plus le référentiel économique.
- **La nécessité de comprendre l'écosystème.** Un écosystème est un espace où le développement de chacun dépend des autres et de sa relation aux autres. Le terme « écosystème », à la mode, a un sens profond et dont l'usage n'est pas neutre. Malheur à l'entreprise seule. C'est parce qu'une entreprise intègre toutes ses parties prenantes qu'elle peut gagner. Il s'agit bien sûr de ses fournisseurs, mais aussi des fournisseurs de ses fournisseurs, des start-up ou autres innovateurs qui peuvent contribuer à faire changer l'environnement ou des acteurs qui proposent d'apporter leur service en complément. Côté client, ce sont les clients directs de l'entreprise, mais aussi les clients de ces clients, ceux de leurs partenaires, etc. La valeur tient à la fois à la multitude des acteurs qui enrichissent l'offre au global, mais aussi à la capacité de gérer cette relation.
- **La monétisation des usages.** Le digital permet de passer d'une approche produit à une approche service. De savoir vendre, facturer et encaisser un produit ou un service simple (maintenance par exemple) à savoir vendre, facturer et encaisser un ensemble de services liés à un ou plusieurs usages. Pour beaucoup d'entreprises (hors les grands facturiers comme les télécoms ou les électriciens), c'est un nouveau monde car il faut alors savoir « capturer » cet usage, le valoriser et le faire payer. C'est donc un changement dans beaucoup de processus clés : la construction du catalogue, le *pricing*, la gestion du client, la facturation, la gestion financière, etc.

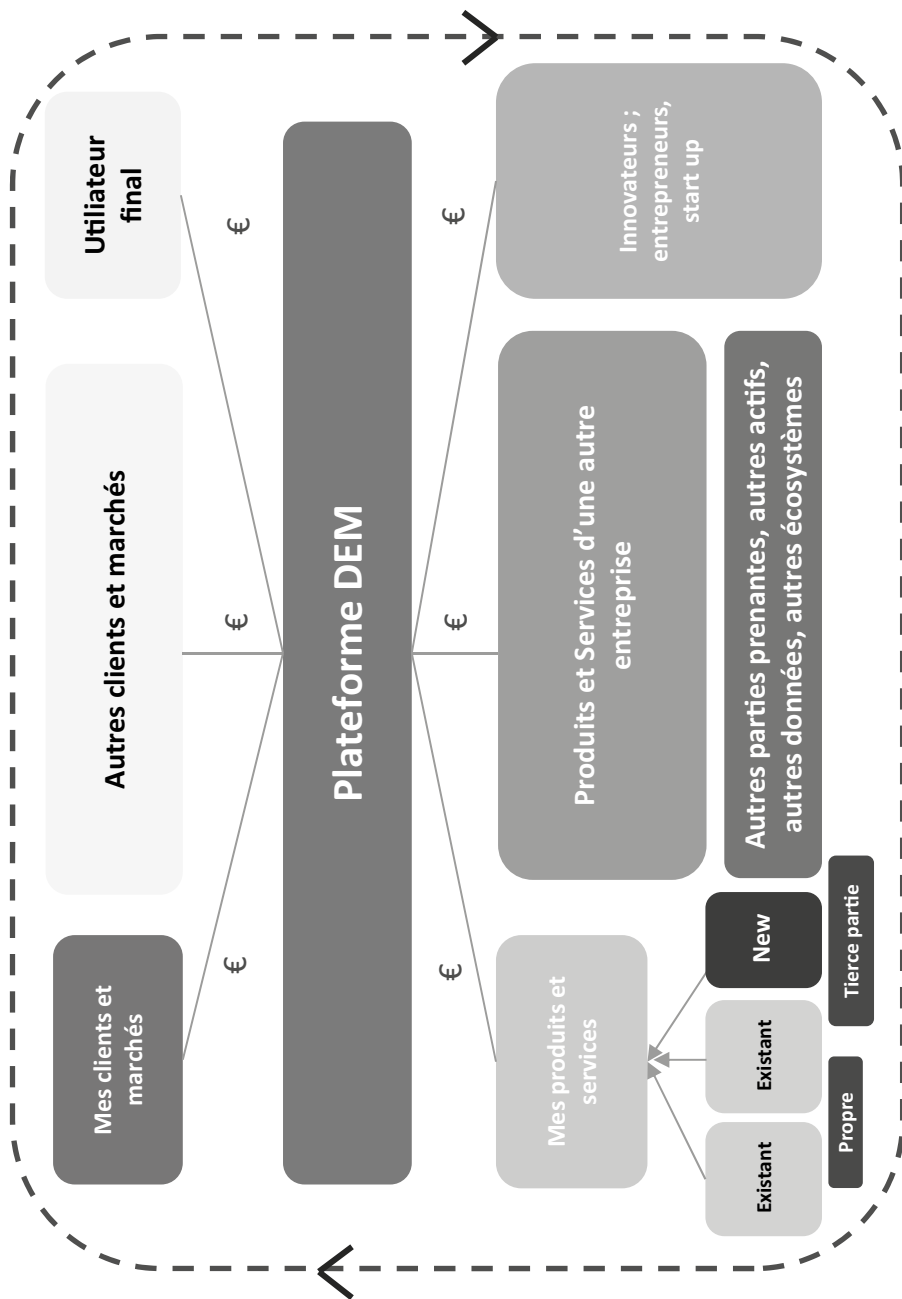


Figure 1.1 Le principe de l'économie des plateformes

Exemple – Passer du marché de la serrure à celui du service d'ouverture/fermeture

Un des leaders mondiaux de la serrure de voiture vient de changer de modèle économique en passant par l'économie des plateformes.

L'entreprise vend les serrures pour portières automobiles. Sous-traitant des grands constructeurs automobiles, elle s'inscrit dans une chaîne de valeur industrielle classique, dans un écosystème simple et vend son produit en tant qu'équipementier.

La direction générale a décidé de prendre le tournant du numérique et, pour ce faire, de passer en mode service. En effet, avec l'explosion des ventes en ligne, un nouveau besoin est apparu : permettre à des e-commerçants de déposer dans la voiture des clients de manière sécurisée des produits achetés. Quand un client d'Amazon veut se faire livrer les produits achetés, une option est l'accès pour le livreur au coffre de votre voiture. Le spécialiste des serrures propose alors un service digital : autorisation d'ouverture du coffre au livreur ; confirmation au e-commerçant et au client que le coffre a bien été ouvert et, surtout, bien refermé. L'entreprise industrielle traditionnelle rentre donc de plain-pied dans l'activité de services digitaux.

Pour faire cette révolution, elle a bien considéré les trois dimensions abordées plus haut. Tout d'abord, intégrer un changement de la chaîne de valeur en n'étant plus un simple équipementier industriel mais un acteur « certifiant » de l'ouverture sécurisée à distance de la voiture. Ensuite, une compréhension d'un écosystème élargi, non pas réduit aux constructeurs automobiles mais à d'autres acteurs (e-commerçants) et même au client final (sécurisation de l'acte). Enfin, le développement d'un savoir-faire de monétisation de ce service qui a une vraie valeur marchande et a nécessité une plateforme de DEM.

2. Comment faire marcher une vraie économie des plateformes ?

Quelles sont les bonnes pratiques associées à un DEM ? En fait, un bon DEM doit répondre à tout ce qui fait l'intérêt des services digitaux : ouverture, collaboration, agilité et souplesse. Prenons quelques exemples. Le DEM se doit d'être à la fois évolutif, flexible, ouvert et rentable, s'autogérer et garantir une introduction rapide au marché. Il doit offrir un système de paiement qui s'adapte à la croissance de l'entreprise. Ainsi, il ne nécessite pas de temps ni de capital humain pour le faire fonctionner, ni même d'opérations de mise à jour, et il évite les problèmes de maintenance. Le DEM doit permettre non seulement d'ajouter des services à la volée grâce

à un système de facturation toujours à jour, mais aussi de monétiser des services rapidement. Il doit proposer également des solutions relativement abordables, basées sur une consommation à l'usage, de type OPEX (*Operational Expenses* ou coûts d'exploitation des entreprises), pour lesquelles aucun investissement initial n'est nécessaire. Enfin, le DEM doit permettre la collaboration avec des fournisseurs de services tiers et offrir un large choix de modèles de gestion possibles.

Pour fonctionner, le DEM doit reposer sur une plateforme qui permet de concevoir, gérer et monétiser les nouveaux services. C'est la raison pour laquelle on assimile souvent le DEM à l'« économie des plateformes ». Cette plateforme constitue un prérequis afin de créer de nouveaux produits et services digitaux. Si les nouveaux acteurs du digital ont des modèles de gestion agiles et rapides qui nécessitent de solides fonctionnalités de partenariats et de facturation, les entreprises traditionnelles et non digitales cherchent de leur côté à réduire leurs coûts ainsi que la rigidité de leurs services de facturation. Les nouveaux entrants ont ainsi de forts besoins en outils digitaux performants, afin de survivre dans un marché mondial en perpétuelle mutation. Ces entreprises ne disposent bien souvent pas de la masse critique nécessaire pour se doter d'un système de facturation traditionnel parfois peu adapté. De plus, les solutions classiques ne sont pas assez souples pour leur permettre de packager et de facturer de manière simple ces nouveaux produits ou services. À l'inverse, les entreprises non digitales sont incitées à réduire leurs coûts et à augmenter la satisfaction clients. Cependant, leur système de facturation traditionnel est complexe et coûteux, et bien souvent inadapté au lancement sur le marché de nouvelles offres ou services. Les études démontrent que les entreprises sont toujours en attente d'outils adaptés à leurs besoins. Seuls 19 % des dirigeants pensent disposer de la bonne technologie pour mettre en place leur stratégie digitale, et c'est très souvent l'outil de monétisation ou de facturation des services qui est l'Everest à franchir⁵.

Les entreprises ont donc besoin de se doter de l'agilité et de la vitesse nécessaires pour développer et insérer sur le marché de nouveaux produits, offres ou groupement d'offres. Elles doivent aussi être en mesure de réagir rapidement aux nouveaux besoins de leurs clients. Par conséquent, la capacité à pouvoir modifier facilement des offres et services pour s'adapter au consommateur est un facteur clé de succès qui permet de se différencier de la concurrence. De plus, l'environnement économique des

5. Forrester/Russell Reynolds, « Digital business executive survey », 2014.

industries de services est caractérisé par une mutation constante et par une forte compétitivité. Il est donc critique de se doter d'une gestion efficace et efficiente de son portefeuille de clients. La prise de commandes et leur gestion dans le temps font aussi partie intégrante de l'expérience clients. Les offres et services innovants incluent bien souvent eux-mêmes des produits et services d'autres fournisseurs. Il est nécessaire d'optimiser la gestion des commandes et de la mise en œuvre des services commandés. Les systèmes complexes de gestion des finances non intégrés et non automatisés sont extrêmement inefficaces, ce qui engendre des coûts d'exploitation élevés, une insatisfaction des clients, des profits réduits et des cash-flows restreints. Pour prospérer, une entreprise doit donc se doter d'un système de facturation flexible, qui puisse également monétiser des offres qui tendent à converger entre elles. Il y a donc bien cinq éléments clés à savoir gérer dans un environnement digital afin de vendre des usages et services :

- **La maîtrise d'un catalogue de produits et services.** Il doit comprendre l'ensemble des offres possibles, leur assemblage possible (*bundles*), l'ajustement de ces offres à des règles d'usages (effet de seuil, limitations, minimum de consommation, lien à un contrat, récurrence, etc.), à des modèles d'usages (par événement, par le temps, par le volume), à des systèmes de promotions (*discounts*, crédits, systèmes de fidélisation, etc.). Ce catalogue doit pouvoir adresser des produits comme des services, des combinaisons de produits, services et règles associées. Il doit enfin s'inscrire dans une logique de détail (pour le client final ou l'entreprise), mais aussi de grossiste, ce qui permet de renforcer l'effet d'écosystème. L'agilité de mise à jour de ce catalogue pour répondre à l'environnement est une condition *sine qua non* de succès et, souvent, aujourd'hui une source forte de déception.
- **La connaissance des typologies de clients associés.** Il s'agit ici de la connaissance client par rapport à ces usages : les produits ou services auxquels le client a accès, l'entière de ses activités qui peuvent influencer sur des règles (effet de seuil par exemple), les modalités et paiements et incidents éventuels (a-t-il bien payé les fois précédentes et a-t-il encore accès au service?).
- **La parfaite gestion de la prise de commandes.** Action simple dans un monde industriel de produits, elle prend toute sa complexité dans un monde de services digitaux souvent assujettis au temps quasi réel. Il en va de la qualité de service selon la livraison ou non correcte et dans les temps du service ou du produit ; il en va de la survie économique

de l'entreprise par la capacité à bien suivre cette prise de commandes car, de là, a lieu le paiement.

- **Le savoir-faire de facturation** (dans le cas de service prépayés) où il s'agit d'assurer la bonne coordination entre le service acheté ou l'usage consommé, la bonne association au bon prix (selon l'usage, le client et les différentes règles de gestion). Le formatage et l'édition de la facture sont aussi importants – obligations légales ou contractuelles, élément de la relation client, etc.
- **Le suivi du bout en bout des impacts financiers jusqu'à l'encaissement** avec, pour boucler la boucle, les processus de décision en cas de mauvais paiement. Dans le monde des services et du digital, ce suivi est d'autant plus important que les transactions sont nombreuses et fréquentes.

Afin de permettre cette ouverture et cette souplesse, une plateforme de DEM doit donc disposer de certaines qualités dont trois sont clés :

- Elle doit être intégrée de bout en bout sur chacun des moments clés de la vie du service qui supporte les opérations : gestion du catalogue des produits et services, CRM, gestion des commandes, évaluation, facturation, recouvrement, etc.
- Elle doit être agnostique par rapport aux services, et donc pouvoir proposer toutes les combinaisons possibles entre les services, les modèles économiques (paiement à l'usage, au temps, modèle hybride) et par conséquent constituer des offres complètes.
- Elle doit être ouverte à différents partenaires, y compris sur plusieurs niveaux (des partenaires de partenaires) pour permettre une vraie fluidité de service⁶.

Ces trois conditions doivent déboucher sur un vrai DEM qui permet de gérer automatiquement l'allocation de revenus dans le cadre des partenariats (commissionnement) , les nouveaux articles/produits et les règles de gestion associées. Les entreprises peuvent non seulement gérer leurs activités de manière individuelle, mais aussi interagir entre elles en rendant leurs offres interopérables. De ce fait, des partenariats multiples peuvent se nouer.

6. En anglais, les trois concepts associés sont, dans l'ordre, la possibilité du faire du « concept to cash », la capacité à faire des « bundles » de services (savoir-faire historique des opérateurs télécoms) et, enfin, d'être « multitenant ».