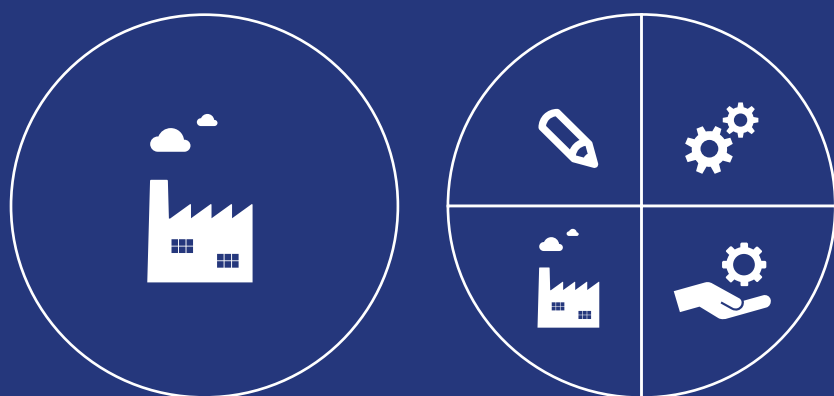


Renouer avec la croissance grâce aux nouveaux business models



Pourquoi et comment les entreprises européennes doivent combiner différents business models pour booster leur croissance ?

Cette question taraude actuellement un grand nombre de dirigeants européens confrontés à l'essoufflement de la croissance et aux risques de désintermédiation.

La transformation digitale des entreprises porte aujourd'hui davantage sur la transformation de leurs opérations, que sur l'innovation en matière de business model.

Pourtant, certains business models, comme celui « d'opérateur de plateforme », permettent à la fois une expérience client enrichie et une création de valeur largement supérieure aux business models classiques qui reposent sur la vente d'actifs ou de services.

Pour mieux décrypter ce phénomène créateur de valeur, BearingPoint a conduit une étude analysant l'impact de l'adoption de nouveaux business models par les entreprises traditionnelles. Cette étude a analysé, pour la première fois au monde, à l'aide d'un algorithme d'intelligence artificielle, les données des 3 500 premières capitalisations boursières en Europe et aux États-Unis sur la période de 2010 - 2017.

Elle révèle comment les entreprises peuvent accélérer leur croissance en adoptant et combinant des business models innovants, peu capitalistiques et créateurs de valeur, et ainsi créer un avantage concurrentiel important.

EN BREF

Une analyse objective d'évolution des business models à l'aide de l'Intelligence Artificielle



3 500
entreprises cotées
aux États-Unis et en Europe



analysées avec un algorithme
de machine learning,
élaboré par Open Matters en
partenariat avec Wharton



Une identification
des différents business models
opérés par l'entreprise



Lien entre valorisation
boursière et croissance

... complétée par une analyse de la perception des entreprises



Entreprises provenant
des États-Unis et de l'Europe
(France, Allemagne, UK)



Entretiens réalisés avec
des responsables de
la transformation digitale



Une analyse de la perception
des entreprises sur le
développement de nouveaux
business models et la mise en
place d'écosystèmes de
partenaires

De l'importance des business models

La croissance et le risque de désintermédiation font actuellement partie des sujets en tête des préoccupations des dirigeants des entreprises traditionnelles. Or, la réponse apportée passe plus souvent par la transformation digitale du modèle opérationnel historique que par l'innovation au niveau du business model lui-même. Ainsi, pour un grand nombre d'entreprises, le digital représente avant tout un levier puissant et rapide d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de l'expérience client via la robotisation, la data science ou encore le développement du selfcare... Cependant, cette amélioration a ses limites : elle ne permet pas de pallier les risques de désintermédiation, voire de réellement repositionner l'entreprise dans

le paradigme de l'ère digitale. Nous en voyons concrètement les conséquences en particulier dans les secteurs à forte marge et fragmentés, avec des économies d'échelle limitées pour les acteurs historiques et une utilisation limitée des technologies clés. Distribution, médias ou encore services financiers, ces secteurs sont en première ligne !

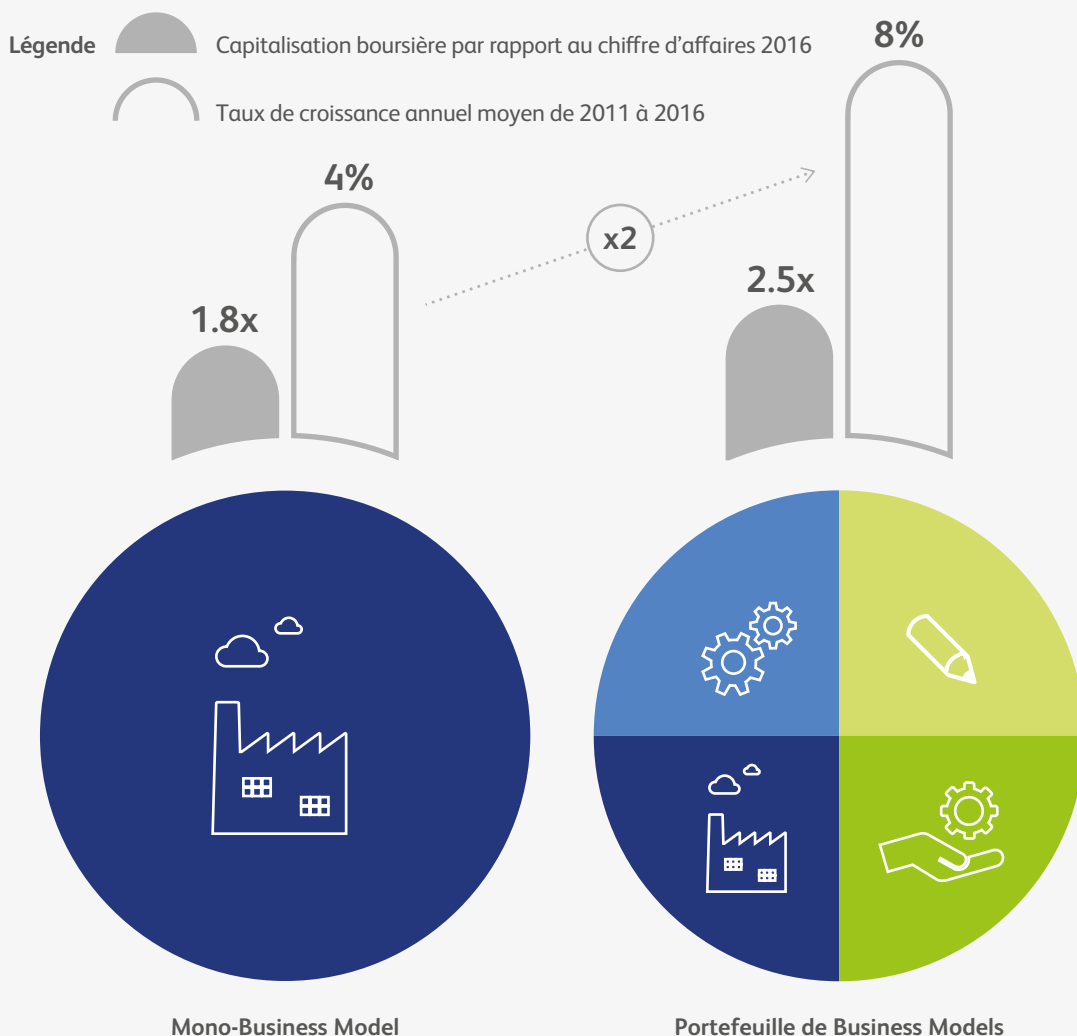
Les nouveaux business models sont peu capitalistiques. Ils reposent sur la connaissance des clients et utilisent des écosystèmes de partenaires pour l'innovation conjointe et l'investissement. Ils évoluent de manière itérative pour créer des « effets de réseau » et tirer massivement parti des économies d'échelle.

Pour autant, le changement de business model n'est pas forcément radical et très risqué : il existe de nombreuses manières de le faire évoluer en parallèle et en en coordination avec les activités historiques. En Europe, certaines entreprises ont bien compris la direction à prendre : elles arrivent à tirer parti de la combinaison des business models, optimiser leurs performances et développer un leadership mondial

“Les entreprises qui cherchent à maximiser la valeur dans l'économie digitale doivent rééquilibrer leur portefeuille de business models.”

Diversifier le portefeuille de business models

La combinaison de différents business models permet aux entreprises traditionnelles d'accélérer leur croissance et la création de valeur. Les producteurs et détenteurs d'actifs (business model le plus répandu) qui ont réussi à diversifier leur portefeuille de business models ont multiplié presque par 2 leur croissance et leur valorisation.



Quatre business models principaux



Producteur et détenteur d'actifs
Extraient, fabriquent, distribuent ou vendent des biens physiques



Fournisseurs de services
Recrutent et forment des employés qualifiés et vendent leurs services



Créateur de technologie
Développent et protègent un capital intellectuel, souvent des biens immatériels aux coûts marginaux faibles, tels que les logiciels



Opérateur de plateforme
Créent et gèrent des réseaux de personnes, d'objets et d'informations, facilitant les interactions et les transactions

Combiner les business models pour croître

Pour comprendre la nature des business models d'aujourd'hui, nous avons travaillé avec OpenMatters, société d'Intelligence Artificielle qui a étudié pendant les 5 dernières années la relation entre business model et performance économique, en partenariat avec le Centre d'études avancées en management (SEI) de la Wharton School et la Harvard Business Review Press.

En s'appuyant sur un programme de recherche de la Wharton School, OpenMatters a identifié quatre business models distincts qui montrent comment les entreprises répondent aux besoins de leur clients et interagissent avec eux, afin de créer de la valeur. Comme l'illustre la figure 1, chaque modèle reflète l'investissement principal d'une entreprise dans une direction particulière :

1. Les producteurs et détenteurs d'actifs

Extraient, fabriquent, distribuent ou vendent des biens physiques. Les fabricants, les détaillants et les opérateurs de télécommunications appartiennent à ce groupe, qui couvre environ 64 % des entreprises étudiées

2. Les fournisseurs de services

Recrutent et forment des employés qualifiés et vendent leurs services. Les banques, les compagnies d'assurance, les cabinets de conseil et les entreprises d'ingénierie sont des fournisseurs de services. Environ 24 % des entreprises font partie de cette catégorie.

3. Les créateurs de technologie

Développent et protègent un capital intellectuel, souvent des biens immatériels aux coûts marginaux faibles, tels que les logiciels. Les éditeurs de logiciels, les sociétés spécialisées dans l'analyse des données et les entreprises de biotechnologies font partie de ce groupe. Ce modèle est exploité par 11 % des entreprises.

4. Les opérateurs de plateforme

Créent et gèrent des réseaux de personnes, d'objets et d'informations, facilitant les interactions et les transactions. Moins de 1 % des entreprises ont adopté à ce jour ce modèle. Les performances incontestables des nouveaux business models

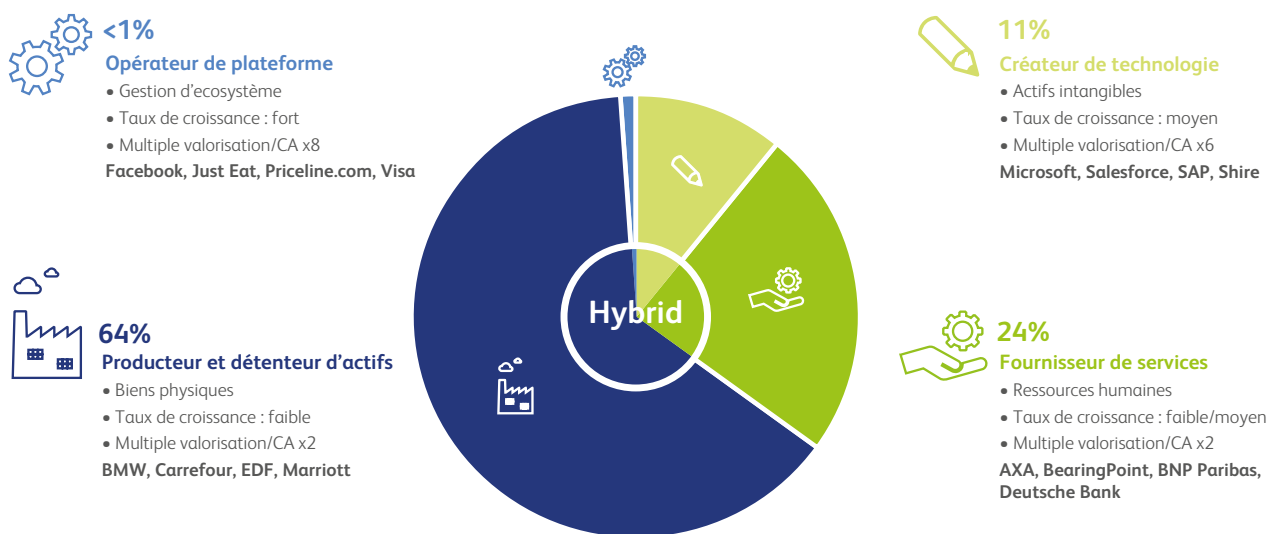


Figure 1 : les quatre principaux business models

Source : données d'OpenMatters et analyse de BearingPoint HyperCube®

Les performances incontestables des nouveaux business models

Alors que les entreprises traditionnelles sont des producteurs/détenteurs d'actifs ou des fournisseurs de services, l'ère du digital a fait émerger les nouveaux modèles tels que les créateurs de technologie et les opérateurs de plateforme.

Basée sur l'étude réalisée par OpenMatters, la figure 2 montre que les business models « créateurs de technologie » et les « opérateurs de plateformes » offrent un retour sur investissement nettement supérieur aux deux premiers.

A titre d'exemple, les opérateurs de plateforme « tout en ligne » (Priceline, Facebook, Alphabet aux États-Unis ou encore Just Eat au Royaume-Uni) ont été très performants :

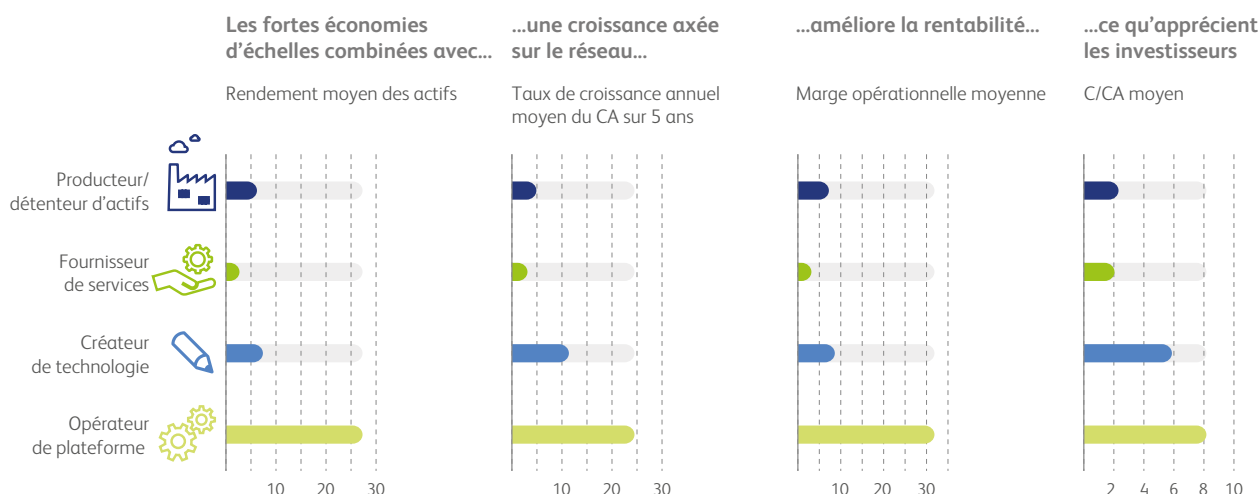
- Taux de croissance annuel moyen sur 5 ans d'environ 20 % (en Europe et aux États-Unis)
- Marges opérationnelles moyennes de 32 %

Les créateurs de technologie et les opérateurs de plateforme ont placé au cœur de leur approche une plateforme digitale qui sert de place de marché à la fois pour leurs services mais aussi pour ceux de leurs partenaires. Ils ont abandonné la chaîne de valeur

traditionnelle, fixe et linéaire de la distribution de « produits » au profit d'une chaîne de valeur multidimensionnelle et multisectorielle orientée client. Ils jouent quatre rôles principaux, interchangeables très rapidement : producteur, propriétaire, fournisseur et consommateur.

Le modèle d'opérateurs de plateforme génère un volume qui permet de réaliser des économies d'échelle considérables, tandis que les données des clients sont une source d'informations pour créer de nouveaux services connexes innovants et de revenus publicitaires. L'apport de nouveaux clients est porté par le réseau pour le compte de l'entreprise, ce qui réduit considérablement les coûts de promotion, de marketing ou encore de vente ...

Ce business model, fondé sur les plateformes digitales, change la façon dont les entreprises sont perçues et évaluées par le marché. Leurs leviers de compétitivité sont plus résilients que ceux des business models traditionnels : une meilleure connaissance des clients, une réponse plus adaptée à leurs besoins pour proposer de nouveaux produits, des économies d'échelle découlant de l'effet de réseau, un coût marginal très faible de la croissance.



C/CA : capitalisation boursière par rapport au chiffre d'affaires
 Source : données d'OpenMatters et analyse de BearingPoint HyperCube®

Figure 2 : le modèle des opérateurs de plateforme est plus performant que les autres types de business models

“ Le modèle d’opérateurs de plateforme change la façon dont les entreprises sont perçues et évaluées par le marché. Leurs leviers de compétitivité sont plus résilients que ceux des business models traditionnels ”



Figure 3 : business models traditionnels vs opérateurs de plateforme

Le business model de demain sera hybride

Même si de nombreuses entreprises historiques n'exploitent qu'un seul business model, certaines autres combinent d'ores et déjà les business models, à l'instar par exemple :

- De la plupart de entreprises pharmaceutiques qui développent de nouveaux médicaments (créateur de technologie) et fabriquent ces médicaments (producteur/détenteur d'actifs).
- D'un grand nombre de constructeurs automobiles qui construisent des véhicules (producteur/détenteur de d'actifs), proposent des services de financement et d'assurance (fournisseur de services) et de plus en plus de nouveaux services digitaux (créateur de technologie).

Les entreprises qui suivent cette approche hybride réussissent : aujourd'hui, les 5 premières entreprises mondiales (Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon et Facebook) combinent les business models.

Les entreprises les mieux valorisées au monde ont réussi à diversifier leur portefeuille de business model. Toutes les entreprises du top 5 mondial (Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon, Facebook), qu'elles soient natives du digital ou non, opèrent aujourd'hui un business model hybride.

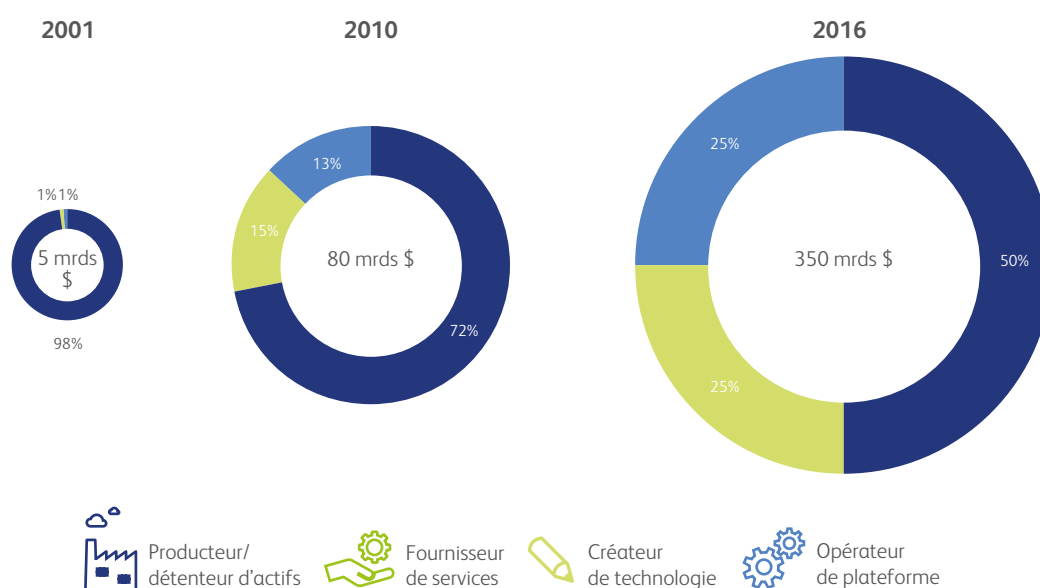
Ainsi, Amazon est à la fois un gestionnaire d'actifs avec sa vente à distance, un fournisseur de services avec son cloud (première source de marge) et un formidable orchestrateur d'écosystème avec sa plateforme qui permet d'étendre l'offre de produits.

En 6 ans, la valorisation boursière d'Amazon a été multipliée par 4. Ce que le marché valorise, c'est autant la vision et la volonté d'investir dans des modèles à très gros potentiel que la cohérence de l'expérience client. Il ne s'agit donc pas d'effet de « bulle » dans la valorisation des entreprises traditionnelles qui investissent dans de nouveaux business models, mais une appréciation légitime de leur potentiel.



Figure 3 : répartition des business models des entreprises les plus performantes au cours des 15 dernières années

“ Toutes les entreprises du top 5 mondial qu’elles soient natives du digital ou non, opèrent aujourd’hui un business model hybride”



Source : données d'OpenMatters et analyse de BearingPoint HyperCube®

Figure 4 : : une corrélation directe entre l'évolution du business model et la capitalisation

S'inspirer des succès sectoriels européens

Les entreprises qui souhaitent se doter d'un business model performant à l'instar des opérateurs de plateforme, doivent tirer parti de la puissance de leurs écosystèmes respectifs sur l'ensemble de leur chaîne de valeur. Qu'en est-il des entreprises européennes ?

L'Europe accuse un retard en termes d'adoption des nouveaux business model par rapport aux Etats-Unis. Selon notre étude, il existe 2 fois plus de purs opérateurs de plateformes aux Etats-Unis et leur valorisation et leur croissance sont significativement plus élevées. Schibsted, Zalando et SAP, les grandes entreprises européennes qui opèrent les nouveaux business models sont encore peu nombreuses.

Quant à la diversification du portefeuille de business models, les entreprises européennes dans leur ensemble doivent encore être convaincues : sur un échantillon de 550 entreprises interrogées en avril 2018, seules 60% reconnaissent que l'innovation de leur business model est nécessaire pour accélérer leur croissance, alors que les entreprises américaines sont 80%.

Cependant, certains grands groupes européens ont plutôt bien compris la direction à prendre. Ainsi, dans le secteur automobile, de nombreux acteurs, à l'instar de BMW avec « CarData », lancent des plateformes conçues pour collecter les données d'un véhicule et les mettre à disposition des fournisseurs de services (assureurs, opérateurs de parkings, etc.). Dans le secteur industriel BtoB, Siemens, BMW ou Schneider Electric développent des plateformes IoT. Dans l'hôtellerie, face au développement des plateformes de réservation, AccorHotel s'oriente vers un business model hybride en investissant dans des activités « asset light ».



Source : Recherche Institut BearingPoint - 2018 étude sur 3500 entreprises cotées américaines et européennes ; analyses OpenMatter

Figure 5 : exemples de portefeuille de business models d'entreprises européennes

Dans chaque secteur, des entreprises ont combiné des business models pour répondre à des besoins et des contextes particuliers. Cela se traduit par une croissance et des marges plus élevées grâce à une meilleure différenciation, des clients plus satisfaits et une plus grande efficacité.

Industrie BtoB

Ces entreprises progressent de manière considérable dès lors qu'elles deviennent opérateur de plateforme. Bosch et Schneider Electric ont été proactives en créant et en proposant des services IoT (Internet Des Objets) ; quant à Siemens, le groupe s'est engagé à devenir une « entreprise industrielle digitale », notamment par le biais de la formation et d'une restructuration. Enfin, l'allemand Klöckner a dévoilé une stratégie audacieuse non seulement en créant une plateforme digitale pour ses propres services, mais également pour l'ouvrir à des tiers et à des concurrents.²

Médias

La diffusion et de la production de contenu financées par la publicité est un modèle fortement menacé pour la plupart des acteurs de ce secteur. Face à cette menace, le groupe allemand indépendant ProSiebenSat.1 a décidé d'ajouter le commerce électronique et les places de marché en ligne à son mix, développant ainsi ses capacités à attirer et à monétiser un large éventail de consommateurs.⁴ Parallèlement, les groupes de presse Schibsted en Norvège et Naspers en Afrique du Sud sont devenus opérateurs de plateforme dans leurs business models avec un portefeuille de places de marché en ligne, de portails, ainsi que de sites d'enchères et de petites annonces. Schibsted a réalisé un résultat d'exploitation record en 2017 et Naspers continue de se développer de près de 20 à 30 % par an.⁴

Grande distribution

Un nombre croissant de détaillants européens commencent à adopter le business model d'opérateur de plateforme. En 2014, Darty lance une place de marché, augmentant considérablement le choix de produits désormais offert à ses clients. Cela lui a permis de fortement développer le trafic sur son site web. Quant à la marge des articles vendus sur cette place de marché, elle est deux fois supérieure à celle de ses activités traditionnelles.⁵ Zalando, entreprise de commerce électronique européenne spécialisée dans la mode et les vêtements, a également récemment intégré le modèle d'opérateur de plateforme dans son mix en ouvrant sa plateforme numérique à des tiers.⁶

Hôtellerie

Bon nombre d'acteurs de ce secteur prennent conscience du rôle d'opérateur de plateforme. Afin de combler son retard, le groupe Accor a investi massivement dans l'ouverture de son système de réservation à des tiers, dans l'achat de la place de marché de location de résidences OneFineStay ainsi que du fournisseur de services de conciergerie John Paul.⁸ Afin de changer sa culture, l'entreprise s'est dotée d'un « comité exécutif miroir » (Shadow Board). Exclusivement composé d'employés de moins de 30 ans, il propose des actions et moyens d'accélérer la digitalisation du groupe. D'autres chaînes d'hôtels suivent une stratégie d'acquisition similaire ; Wyndham Worldwide a acheté Love Home Swap en 2017.⁸

Automobile

Les grands constructeurs automobiles ont commencé à devenir opérateurs de plateforme en investissant dans des plateformes axées sur les services, mais aussi dans des entreprises de covoiturage et de transport. Certains ont très judicieusement créé des entités distinctes pour gérer ces activités avec des modèles opérationnels, des indicateurs de performance et du personnel dédiés, comme par exemple la filiale Moovel Group de Daimler et MOIA de Volkswagen.¹⁰ Cependant, nous constatons que la prolifération de services concurrents n'est pas un gage de réussite ; les discussions récentes sur une plus grande collaboration voire la fusion éventuelle de certaines activités sont donc tout à fait logiques.

Télécommunications

Quelques opérateurs telcos ont adopté le modèle opérateur de plateforme avec succès. A titre d'exemple, l'opérateur scandinave Telenor a investi dans des entreprises de petites annonces en ligne dans le cadre de sa nouvelle stratégie digitale. De même BT Global Services a créé une plateforme de services Cloud très innovante¹¹. Cependant ces initiatives restent rares : si les opérateurs de télécommunications sont bien conscients des opportunités offertes par l'Internet des Objets (IoT), ils restent néanmoins focalisés sur la connectivité plutôt que sur les écosystèmes de plateforme. Il reste donc beaucoup à faire.¹¹

Banque de détail

Les banques européennes commencent à appréhender le rôle d'opérateur de plateforme, notamment en raison de la directive PSD2 sur l'ouverture des données bancaires à des tiers (open banking). Ainsi, des leaders tels que le groupe ING évoquent des projets visant à rester pertinents en créant des écosystèmes de services tiers « autres que bancaires » alimentés par des plateformes.¹³ Récemment, Deutsche Bank a appliqué de façon radicale l'approche plateforme en lançant un service d'agrégation multibancaire et une place de marché de dépôt de détail, et en pilotant le déploiement du projet cross sectoriel européen sur l'identité numérique Verimi.¹⁴ En parallèle, les spécialistes des fintechs et de la finance digitale tels que Alibaba continuent de cibler les services bancaires de détail à forte marge avec de faibles niveaux de réinvention du business model, à l'instar d'Alipay pour les paiements en ligne et mobiles.

Assurance

L'année dernière, le groupe chinois Ping An s'est vu récompensé pour le succès de sa stratégie de gestion des écosystèmes digitaux qui lui permet non seulement de rester d'avant-garde au cœur de la vie de ses clients mais aussi des autres. En effet, Ping An se positionne comme une « société de technologie titulaire de licences de services financiers ».¹⁴

Start-ups

De nombreuses start-ups qui proposent des services innovants ont adopté le modèle d'opérateur de plateforme avec succès. Par exemple, Houzz met en relation les particuliers avec des professionnels de la décoration intérieure et de la rénovation de l'habitat. Lancée en 2009, elle compte aujourd'hui 40 millions d'utilisateurs mensuels dans le monde et elle est valorisée à 4 milliards de dollars, proposant ce que certains considèrent comme un subtil mix de Pinterest, Yelp, Amazon et TaskRabbit.¹⁵

Repenser le portefeuille d'activités pour intégrer les nouveaux business models

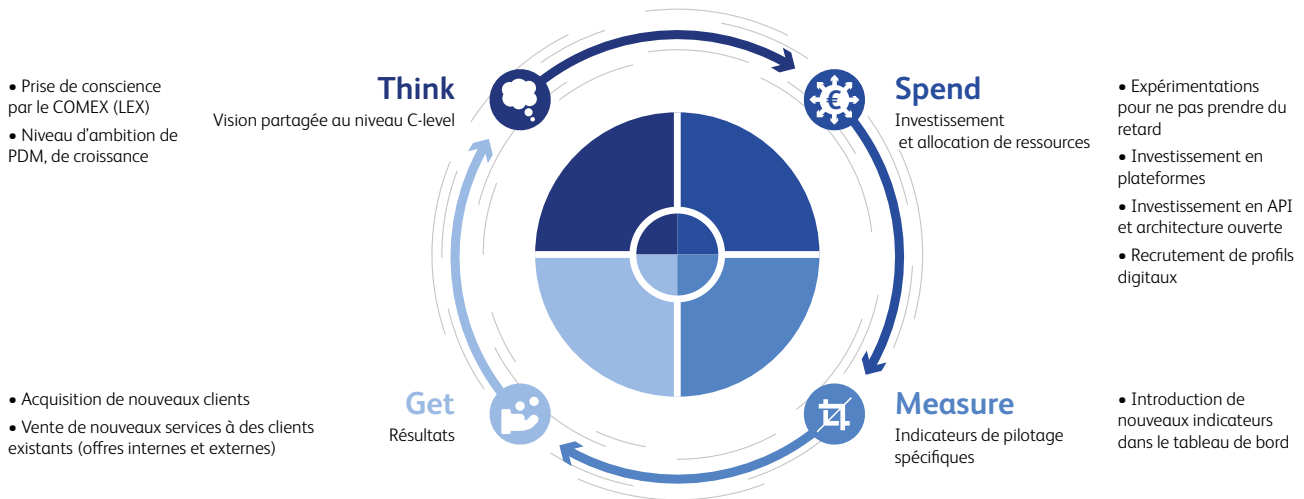
Comme le montrent ces exemples, le changement de business models ne nécessite pas forcément une transformation radicale. Il est possible d'opter pour une trajectoire évolutive et incrémentale particulièrement pour les produits et services existants. L'enjeu est de tracer ce sillon en maîtrisant les technologies digitales - mais cela ne se fera pas du jour au lendemain.

Tout d'abord, l'intégration de plusieurs business models nécessite une évolution des mentalités au niveau de l'équipe dirigeante. Quelle est l'importance accordée par les dirigeants aux actifs immatériels ? Savent-ils identifier les activités de leur cœur de métier pour lesquelles il sera opportun de devenir opérateur de plateforme ? En Europe, les projets de plateforme sont encore considérés et gérés comme une nouvelle gamme de produits pour un marché « connexe » au cœur de métier de entreprises.

Au-delà de cette prise de conscience, le chemin européen vers l'économie de plateforme passe par une stratégie plus ambitieuse avec des investissements financiers et humains à la hauteur des enjeux. Les investissements se limitent trop souvent aux expérimentations de petite envergure. Au final, 95% des investissements sont destinés encore à l'économie d'hier et seuls 5% sur les modèles de demain.

De plus, les investissements relatifs à ces projets sont souvent évalués à l'aide d'indicateurs adaptés aux business models traditionnels (TRI, RCP, EBITDA) plutôt qu'à des indicateurs propres au modèle de souscription des plateformes tels que l'AARRR par exemple (Acquisition, Activation, Rétention, Recommandation et Revenu).

Les entreprises qui sont prêtes à investir dans de nouveaux business models sont les plus enclines à en obtenir un rendement. À l'inverse, les entreprises qui manifestent un intérêt très modéré pour les nouveaux modèles (sans financement suffisant) risquent d'être moins valorisées. C'est pourquoi il est capital que les dirigeants soutiennent ces activités sans réserve.



Source : Recherche BearingPoint Institute - 2018 étude sur 3500 entreprises cotées américaines et européennes

Figure 6 : l'engagement des dirigeants conditionne la dépense, qui conditionne la mesure, qui aboutit au résultat

Sur le plan opérationnel, parmi les barrières à l'évolution vers l'économie de plateforme figurent l'inadéquation de la proposition de valeur aux besoins des clients, la difficulté à monétiser les services externes à l'entreprise, un manque d'ouverture du système d'information, un manque de compétences et une gouvernance pas toujours adaptée.

Nous avons identifié six actions clés pour réussir avec un business model de plateforme et booster la croissance

- 1. Acculturer et mobiliser l'équipe dirigeante** : faire évoluer les mentalités en démontrant les opportunités offertes par la digitalisation, les réseaux, les données et l'intelligence artificielle. Cerner comment intégrer de nouveaux business models dans le modèle existant pour booster la croissance et ce que cela implique pour les dirigeants et les actionnaires, tant en termes de risques que d'avantages financiers.
- 2. Diversifier le portefeuille de business models** : réallouer les capitaux et les ressources de façon à permettre l'émergence de nouveaux business models au sein de l'entreprise. Avoir de l'ambition et passer d'une logique d'expérimentations à petite échelle à une réelle volonté stratégique de développer de nouveaux business model.
- 3. Mettre en place une gouvernance et une organisation appropriées** permettant de maximiser l'effet synergétique entre les nouvelles activités et les activités historiques. Piloter les nouveaux business models avec un tableau de bord et les indicateurs adaptés aux activités digitales.
- 4. Faire grandir rapidement son écosystème** : éviter le syndrome de « la poule et l'œuf » et développer un écosystème de partenaires au même rythme que l'acquisition client.
- 5. Développer une proposition de valeur différenciée pour toutes les parties prenantes** : les clients mais également les partenaires, qui sont d'une certaine façon aussi « clients » de la plateforme. Adopter le design thinking et la co-création pour développer une offre pertinente et différenciée.
- 6. Rendre son système d'information plus ouvert et flexible** et s'assurer que les solutions pour intégrer sa plateforme sont adaptés à la maturité technologique de ses partenaires, prendre en charge les coûts d'intégration le cas échéant (API).

Conclusion

La trajectoire des entreprises traditionnelles européennes vers la croissance passe par l'hybridation de leur business model et le développement de nouveaux modèles créateurs de valeur.

Notre étude montre que les entreprises européennes devraient sans tarder définir une stratégie audacieuse pour adopter et déployer des business models innovants.

Pour cela, elles peuvent s'inspirer des superpuissances digitales tout en s'appuyant sur les ressources considérables à leur disposition : des environnements politiques stables et matures, un marché vaste, de nombreux fournisseurs et partenaires, des employés hautement qualifiés, des capacités techniques de premier plan et d'énormes quantités de données.

À propos des auteurs



Eric Falque

**Président de la région
France – Benelux – Afrique**
Responsable de l'initiative Go Digital

Eric Falque est président de BearingPoint France - Benelux - Afrique, région qui compte parmi ses clients les plus grandes entreprises du secteur privé (issues du CAC 40 et du SBF 120), ainsi que les administrations majeures du secteur public. Il est en charge pour cette région de la relation avec nos clients et supervise nos équipes dédiées aux industries ou aux lignes de service. Il est également le co-créateur du Podium de la Relation Client®, référence en matière de relation client, et dont les résultats sont attendus chaque année par les plus grandes entreprises françaises. Eric est associé depuis 1997.



Angus Ward

**Associé, Responsable groupe de l'expertise
Digital Ecosystem Management,
BearingPoint RoyaumeUni**

Angus est responsable des services digitaux, y compris du Big Data, au Royaume-Uni. Il accompagne la transformation digitale de nombreux clients et de leur business model. Pour ce faire il s'appuie sur le Cloud qui fournit des services d'orchestration et de monétisation couvrant leur écosystème de partenaires. Angus aide ses clients à mener à bien leurs transformations complexes depuis plus de 25 ans, dans les secteurs de l'aérospatiale, de l'industrie, des télécommunications, des ressources naturelles et de l'énergie, ainsi que dans le secteur public.

Équipe en charge du projet

Julie Short, Natalia Danon-Boileau, Pauline Maury et Eric Jésover (équipe Hypercube®). Adaptation française : Véronique Lemarchand

Remerciements

Les auteurs remercient Barry Libert et Megan Beck (OpenMatters) pour cette collaboration très intéressante, Tanja Schwarz et Sharon Springell (BearingPoint Institute), Angélique Tourneux (BearingPoint), Jon Collins (Inter Orbis) et Michael Agar (Michael Agar Design).

Notes et bibliographie

1. Notre analyse de la composition du business model des entreprises reflète l'investissement de l'entreprise dans chaque business model et l'importance relative de chaque type de business model par rapport au business model global de l'entreprise. Afin de définir la composition du business model d'une entreprise, nous analysons les sources de données publiques telles que les formulaires 10-K et les rapports annuels pour déterminer l'allocation de capital, la part de chiffre d'affaires et même les éléments de langage utilisés par l'équipe dirigeante. La part de chiffre d'affaires est un bon point de départ pour définir la composition du business model, mais elle doit être ajustée pour refléter l'intérêt croissant ou décroissant de l'équipe dirigeante pour un business model particulier (par exemple, les dépenses de R&D) ou le langage utilisé (tel qu'un engagement à créer une nouvelle technologie).
2. Klöckner & Co, *Our strategy: "Klöckner & Co 2022"*, 2017, en ligne <http://www.kloeckner.com/en/strategy.html>
3. ProSiebenSat.1 Media SE, *Vision and Strategy*, 2017, en ligne <http://www.prosiebensat1.com/en/company/vision-strategy>
4. Henry Mance, Financial Times, *Schibsted digital drive rewrites script for squeezed press groups*, 12 janvier 2016, online <https://www.ft.com/content/52c58f0e-aa31-11e5-9700-2b669a5aeb83>
5. Darty, *Marketplace Darty : encore plus de choix !*, 2014, en ligne <https://www.darty.com/darty-et-vous/de-vous-nous/marketplace-darty-encore-plus-de-choix>
6. Zalando, *Zalando's Platform Strategy*, 2017, en ligne <https://corporate.zalando.com/en/company/zalandos-platform-strategy>
7. Accor Hotels, 2016, online <http://press.accorhotels.group/press-releases/>
8. Wyndham Worldwide, *RCI Expands Offerings for Global Travelers with the Acquisition of Love Home Swap*, 31 juillet 2017, en ligne <http://www.wyndhamworldwide.com/news-media/press-releases/rci-expands-offerings-global-travelers-acquisition-love-home-swap>
9. Moovel Group website, en ligne <https://www.moovel-group.com/en>, <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models/moia.html#>
10. BT, *BT announces Business Platform-as-a-Service*, 31 août 2017, en ligne <https://www.globalservices.bt.com/uk/en/news/bt-announces-business-platform-as-a-service>
11. Telenor Group, *Joining forces to develop classifieds*, juin 2015, en ligne <https://www.telenor.com/join-forces-to-develop-classifieds/>
12. ING Group, *ING Wholesale Banking shapes future to support clients*, 21 novembre 2017, en ligne <https://www.ing.com/Newsroom/All-news/Press-releases/ING-Wholesale-Banking-shapes-future-to-support-clients.htm>
13. Dr Markus Pertlweiss, Deutsche Bank, *For the banking of the future - Deutsche Bank's Digital Factory*, 29 septembre 2016, en ligne https://www.db.com/newsroom_news/Digital_Factory_Opening_Presentation_engl._29.9.2016.pdf
14. Ping An Insurance (Group) Company of China, Ltd., *Ping An leverages FinTech to follow the "One Belt, One Road" initiative: Lu International platform goes live in Singapore*, 17 juillet 2017, en ligne <https://www.prnewswire.com/news-releases/ping-an-leverages-fintech-to-follow-the-one-belt-one-road-initiative-lu-international-platform-goes-live-in-singapore-300488919.html>
15. Matthew Lynley, *Houzz raises a huge \$400M round at a \$4B valuation*, 24 juin 2017, en ligne <https://techcrunch.com/2017/06/24/houzz-raises-a-huge-400m-round-at-a-4b-valuation/>

A propos du BearingPoint Institute

Le BearingPoint Institute développe une vision pointue et qui fait autorité en réunissant les meilleurs experts internes et externes à BearingPoint. Son ambition va bien au-delà du simple débat d'idées : nous cherchons à doter les décideurs d'une vision concrète et pragmatique de l'économie, et à contribuer aux sciences de gestion en combinant l'expérience terrain de nos consultants avec les recherches que nous menons autour des questions d'actualité du monde des affaires.

www.bearingpointinstitute.com

A propos de BearingPoint

BearingPoint est un cabinet de conseil en management et technologie indépendant aux racines européennes avec une couverture mondiale. Le cabinet est structuré autour de 3 activités principales : Consulting, Solutions et Ventures. Le Consulting couvre les activités traditionnelles de conseil en management. Les Solutions fournissent des logiciels dédiés à la transformation digitale, au reporting réglementaire et à l'analyse de données. L'activité Ventures est dédiée au financement et au développement des startups. BearingPoint compte parmi ses clients les plus grandes organisations mondiales publiques et privées ; fort d'un réseau international de plus de 10 000 collaborateurs, BearingPoint accompagne ses clients dans plus de 75 pays et les aide à obtenir des résultats mesurables et durables.

Pour de plus amples informations :

Site web : www.bearingpoint.com/fr

LinkedIn: www.linkedin.com/company/bearingpoint

Twitter: [@BearingPoint_FR](https://twitter.com/BearingPoint_FR)

 [@institute_be](https://twitter.com/institute_be)

 www.inst.be/linkedin

 www.bearingpointinstitute.com

Vos retours

 editor@bearingpointinstitute.com

 www.inst.be/feedback