

Vers des Business Models Soutenables : ressources clés et nouveaux rôles pour l'orchestration des processus

Kooli-Chaabane, Hanen

Université Paris Nanterre, France

hanen.kooli@parisnanterre.fr

Pialot, Olivier

Université de Toulon

olivier.pialot@univ-tln.fr

Kuszla, Catherine

ESCE-Omnes Education, France

ckuszla@omneseducation.com

Résumé :

Cette communication vise à enrichir les travaux sur l'émergence des « sustainable business models » en analysant comment s'opérationnalise l'orchestration des ressources. Notre recherche se focalise sur le processus de regroupement des ressources. Nous étudions si le design des capacités dans ces business models implique la mobilisation de nouvelles ressources clés et crée de nouveaux rôles nécessaires à leur opérationnalisation.

Notre cadre théorique s'appuie sur une approche ressources « étendue ». Dans une démarche qualitative et exploratoire, nous avons appliqué la méthode « blueprint » et l'approche de pilotage par les processus et les compétences à une étude de cas dans le domaine du partage du petit équipement domestique.

Notre analyse a montré l'émergence de trois rôles clés. La frontière de ces rôles est néanmoins variable. Elle dépend du niveau d'intégration des ressources notamment des ressources dites ordinaires et de la spécificité des compétences mobilisées par les activités à intégrer.

Mots-clés : sustainable business model, système produits services, ressources ordinaires, capacité, orchestration

Vers des Business Models Soutenables : ressources clés et nouveaux rôles pour l'orchestration des processus

INTRODUCTION

Face à la multiplication des défis sociétaux tels que la révolution numérique, l'accroissement des contraintes liées au climat et la fin du mythe de l'abondance des ressources, les organisations doivent projeter d'une manière stratégique les transformations qui en découlent. Négliger la prise en compte de ces transformations dans les pratiques et les modes de fonctionnement de l'organisation revient à prédéterminer sa propre marginalisation dans le monde de demain (Acosta *et al.*, 2014). Il est désormais établi que la recomposition ou la création d'autres formes de business models constitue un enjeu incontournable pour relever les défis du développement durable (Breuer & Lüdeke-Freund, 2017 ; Bocken & Short, 2016). Le développement durable, ou la soutenabilité selon une perspective intégrative, implique d'englober, pour une entreprise ou une organisation, les avantages environnementaux, sociaux et économiques, qu'elle est à même de créer pour la société au fil du temps (Lozano, 2008), ce qui rend plus complexes les business models à imaginer et à mettre en œuvre.

Ces « sustainable business models » également appelés « business models for sustainability » (Abdelkafi & Täuscher, 2016) constituent un domaine de recherche émergent (Reinhardt *et al.*, 2020) pour aborder l'intégration des questions de développement durable dans les organisations (Bocken *et al.*, 2015; Hernandez-Chea *et al.*, 2021). Ils visent à combiner la valeur économique et d'autres formes de valeur significatives pour un plus large éventail de parties prenantes (Bocken *et al.*, 2013). D'une manière générale, les business models mettent l'accent sur la logique et les choix stratégiques adoptés par une entreprise pour créer et mettre à disposition de ses clients de la valeur (Teece, 2010). Comparés aux business models traditionnels, les « sustainable business models » intègrent donc des concepts, des principes, des objectifs ou des caractéristiques de valeur supplémentaires (Geissdoerfer *et al.*, 2018).

Parmi ces « sustainable business models » commencent à percer des business models fondés sur des systèmes de produits et de services ou « Product Service Systems (PSSs) » (Tukker, 2015) dans le cadre de l'économie du partage (Arrigo, 2021). Ces business models visent à réduire l'utilisation de matières premières, et plus globalement de ressources, et à limiter la

démultiplication des biens fondée sur le besoin de propriété personnelle. Les systèmes produits services sont un type spécifique de proposition de valeur qu'une entreprise ou un réseau d'entreprises offre à (ou co-produit avec) ses clients (Tukker, 2015). Tukker et Tischner (2006) évoquent un mélange de produits tangibles et de services intangibles, conçus et combinés de manière à répondre aux besoins des clients. Les systèmes produits services représentent une opportunité pour répondre aux enjeux de développement durable (Bocken *et al.*, 2014), et d'autant plus quand ils s'inscrivent dans le cadre d'une économie du partage de plus en plus reconnue (Belk, 2014 ; Wagner *et al.*, 2019 ; Mont *et al.*, 2020 ; Henry *et al.*, 2021 ; Zeng *et al.*, 2021). Selon une étude de l'Institut du Développement Durable et des Relations Internationales IDDRI (Demailly & Novel, 2014), les biens partageables représentent environ un quart des dépenses des ménages et un tiers de leurs déchets. La mise en œuvre de modèles de partage optimisés permettrait d'économiser jusqu'à 7 % du budget et 20 % des déchets des ménages. Dans le cadre de ce travail, l'économie du partage est définie « comme des systèmes de circulation des ressources, qui permettent à toutes les parties prenantes d'agir comme fournisseur ou comme acheteur d'une ressource donnée, directement avec une ou plusieurs parties prenantes, ou par le biais d'un intermédiaire » (Ertz *et al.*, 2016).

Ce type de « sustainable business models » fondés sur des systèmes produits services partagés s'appuie sur les nouvelles pratiques issues de la révolution du numérique 2.0 qui font des consommateurs une ressource potentiellement impliquée dans la chaîne de valeur (Zeng *et al.*, 2021). Ils imposent de considérer une approche ressources « étendue » qui considère un spectre large de ressources incluant des ressources « ordinaires » (Warnier *et al.*, 2013). Selon ces auteurs, une ressource « ordinaire » est une ressource commune sur le marché, généralement perçue comme neutre en termes de performance. Ces « sustainable business models » questionnent ainsi les fondements de l'approche ressources et sa focalisation sur les ressources internes et sur les processus associés (Peteraf, 1993).

Plusieurs auteurs (Evans *et al.*, 2017; Geissdoerfer *et al.*, 2018; Bocken *et al.*, 2021) pointent un gap dans la littérature concernant l'expérimentation de ces derniers et l'opérationnalisation du changement nécessaire pour les mettre en œuvre. De plus, les recherches qui portent sur les systèmes produits services sont principalement fondées sur des travaux théoriques (Sousa-Zomer *et al.*, 2016). Des investigations empiriques sont nécessaires pour comprendre leur mise en place concrète. Ce travail vise donc à contribuer à combler ce gap en étudiant à travers une étude de cas l'opérationnalisation d'un « sustainable business model » basé sur une offre système produits services partagé.

Cette communication étudie comment s'opérationnalise l'orchestration des ressources d'un « sustainable business model » basé sur une offre système produits services dans le cadre de l'économie du partage. Ces business models créent-ils de nouvelles activités, de nouveaux rôles pour les acteurs impliqués dont les consommateurs, de nouvelles compétences à maîtriser ? Nous nous sommes donc focalisés particulièrement sur le processus de regroupement des ressources en capacités car nous cherchons à répondre à la question suivante : le design des capacités à mobiliser dans le cadre d'un « sustainable business model » fondé sur un système produits services partagé implique-t-il la mobilisation de nouvelles ressources clés et l'émergence de nouveaux rôles nécessaires à son opérationnalisation ?

Le manque de concrétisation des business models étudiés confère un caractère exploratoire à nos travaux. Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons mené une analyse approfondie d'une proposition de valeur basée sur un système produits services partagé dans le domaine du petit équipement domestique à travers l'étude de cas d'une entreprise française, « Les Biens En Commun ». Cette stratégie d'analyse est la plus appropriée pour répondre au caractère exploratoire et à la question « comment » qui guide nos travaux (Yin, 2009 ; Eisenhardt, 1989). En effet, pour identifier les capacités et les rôles nous devons obligatoirement analyser la manière dont les processus sont déployés.

Après une introduction au contexte de notre recherche, la première section de cette communication est consacrée à la revue de littérature. Le cadre méthodologique est présenté dans la deuxième section. Dans cette section nous discutons nos choix concernant la collecte et l'analyse des données et nous présentons l'étude de cas retenue pour ce travail. Les résultats sont développés dans la troisième section. Enfin, l'article s'achève par une discussion des contributions.

1. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

1.1. LE SYSTEME PRODUITS SERVICES PARTAGE : VERS UNE MEILLEURE VALORISATION DES RESSOURCES

Les systèmes produits services permettent l'accès aux actifs appartenant à l'entreprise et facilitent la mise à disposition d'actifs privés (Piscicelli *et al.*, 2015). Un système produits services peut comprendre des produits (ou un seul) et des services supplémentaires ou contenir un service et un produit supplémentaire (Goedkoop *et al.*, 1999).

Les produits sont des objets tangibles qui existent à la fois dans le temps et dans l'espace (Shostack, 1982). Les services sont des processus dynamiques et se déroulent sur une période de temps à travers une séquence ou une constellation d'événements et d'étapes (Bitner *et al.*, 2008). La distinction fondamentale entre « objets » et « services » est que les services sont rendus alors que les produits sont possédés. Les services n'impliquent pas la notion de possession. Ils peuvent être expérimentés, créés ou faire l'objet d'une participation (Shostack, 1982). Shostack (1982) affirme que ce qui est commercialisé et qui peut paraître simplement distinguable en produit ou service est souvent une combinaison plus complexe de produits et de services. Ceci est encore plus vrai dans le cas d'une offre de valeur type système produits services où les produits et les services sont intimement et symbiotiquement liés.

Dans notre étude, nous faisons la distinction entre la notion de propriété et la notion de possession. En effet, dans le cadre du système produits services partagé étudié, le consommateur (client) possède un produit physique sur une période donnée de temps sans en avoir la propriété. Ce produit devient un service qui ne peut pas être dissocié du produit physique.

Le système produits services met en action un réseau d'acteurs et d'infrastructures de soutien mis au point pour être compétitif, satisfaire les clients et être plus respectueux de l'environnement (Piscicelli *et al.*, 2015). Ceci est encore plus vrai dans le contexte d'un système produits services partagé où la valeur est coconstruite en s'ouvrant sur de nouveaux acteurs et en mobilisant des nouvelles ressources non traditionnelles dans une logique éclatée d'écosystème. Ceci implique la nécessité de mobiliser des outils et des méthodes de conception et d'analyse pour capter la complexité du processus de création de valeur dans le cadre d'une offre basée sur un système produits services.

1.2. CAPACITE, COMPETENCE ET RESSOURCE : DESIGN ET ORCHESTRATION DE CAPACITES INTEGRANT DES RESSOURCES ORDINAIRES

Les relations entre les ressources et les performances sont largement reconnues (Sirmon & Hitt, 2003). Les ressources sont souvent présentées comme la combinaison unique d'actifs et de capacités au sein d'une entreprise qui lui permet de développer et de mettre en œuvre des stratégies pour améliorer sa performance globale (Zubac *et al.*, 2010).

Une ambiguïté existe néanmoins entre la notion de capacité, celle de compétence et celle de ressource ou celle d'actif, qui peut amener différents auteurs à utiliser l'un ou l'autre termes

comme synonymes. En effet, les capacités peuvent être définies comme un type particulier de ressources (Makadok, 2001). Dans le cadre de ce travail nous faisons la distinction entre les capacités, les ressources et les compétences. Les activités et processus de création de valeur peuvent être mis en œuvre si des capacités existent, qui elles-mêmes, nécessitent des compétences liées à des ressources (Lorino, 2003).

Les ressources d'une entreprise, à un moment donné, peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) qui sont liés de manière semi-permanente à l'entreprise (Wernerfelt, 1984). Des exemples de ressources sont : le capital, les machines, un personnel qualifié, la connaissance interne de la technologie, les procédures efficaces, les noms de marque, les contacts commerciaux.

Les capacités font référence à l'aptitude d'une entreprise à déployer des ressources, généralement en combinaison, en utilisant des processus organisationnels, pour atteindre un objectif souhaité (Amit & Schoemaker, 1993) ou accomplir une tâche ou une activité particulière. Une capacité permet des tâches, qui forment des activités et donc des processus concrets. Ces capacités se conçoivent et se dimensionnent. Elles s'appuient sur des compétences. Elles donnent à l'entreprise l'aptitude à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes (Teece *et al.*, 1997).

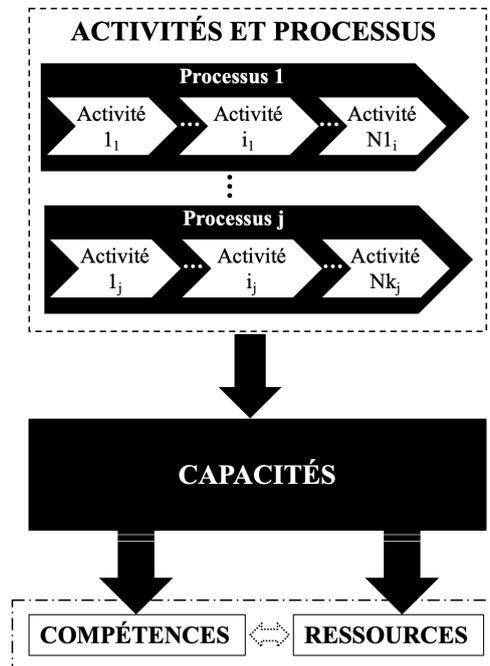
Sur la base de leur revue de la littérature, Chmielewski et Paladino (2007) affirment que les capacités sont idiosyncratiques, tacites, causalement ambiguës, dynamiques, adaptables, dépendantes du sentier et invisibles.

Deux caractéristiques essentielles distinguent les capacités des ressources. Premièrement, une capacité est spécifique à l'entreprise car elle est intégrée à l'organisation et à ses processus, alors qu'une ressource ordinaire ne l'est pas. Deuxièmement, une capacité a pour objectif principal d'améliorer la productivité des autres ressources que l'entreprise possède (Makadok, 2001).

Une compétence est « l'aptitude à mobiliser combiner et coordonner des ressources et des savoirs dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être validable et évaluable. Cette aptitude peut être individuelle ou organisationnelle » (Lorino, 2003, p. 502) . La compétence s'appuie donc sur des ressources matérielles ou immatérielles non actives.

La Figure 1 donne une vue synthétique de l'articulation des concepts mobilisés, capacité, ressource et compétence, que nous adoptons dans le cadre de cette étude suite à notre revue de la littérature sur la théorie des ressources et l' « activity-based-management » (Lorino, 2003).

Figure 1 – Relation entre capacité, ressource et compétence adoptée dans le cadre de notre étude



Pour l'entreprise, détenir les ressources appropriées est une condition nécessaire mais non suffisante pour garantir sa pérennité. Pour obtenir un avantage concurrentiel, les ressources doivent être orchestrées efficacement dans le cadre d'un business model couplé avec un écosystème sous la contrainte de la disponibilité des ressources. En effet, les problématiques amenées par la transition vers une économie plus durable et plus responsable mettent l'accent sur la criticité de l'orchestration des ressources non seulement à l'échelle de l'entreprise mais également à l'échelle de la planète.

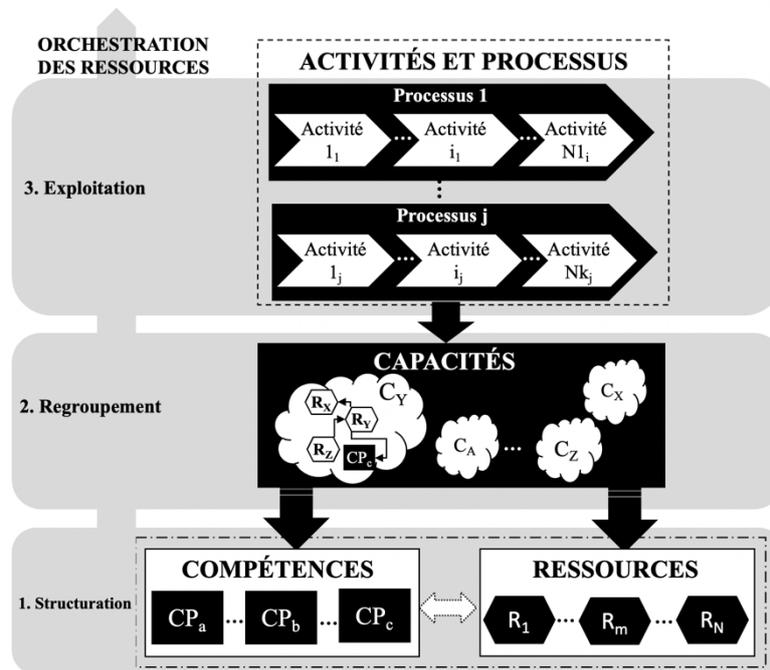
Sur la base des travaux de Sirmon et de ses collègues (2007), Andersén et Ljungkvist (2021) proposent la structuration de l'orchestration des ressources en trois processus globaux : (1) structuration des ressources, (2) regroupement des ressources en capacité et (3) exploitation des ressources. Chacun de ces processus est composé par trois sous-processus. Le Tableau 1 donne la composition de la structuration proposée par les auteurs.

Tableau 1 – Structuration des processus d'orchestration des ressources selon Andersén et Ljungkvist (2021)

Processus globaux de l'orchestration des ressources	Sous processus
1 – Structuration des ressources	1.1 – Acquisition de ressources externes 1.2 – Accumulation de ressources à l'interne 1.3 – Cession de ressources inutilisables
2 – Regroupement des ressources en capacité	2.1 – Stabiliser les capacités en apportant des améliorations mineures 2.2 – Enrichir les capacités actuelles afin de les étendre et les élaborer au-delà du maintien et de la simple mise à jour des compétences 2.3 – Innover pour développer des nouvelles capacités
3 – Exploitation des ressources	3.1 – Mobiliser les capacités en identifiant les capacités requises 3.2 – Coordonner ces capacités pour concevoir une configuration adaptée 3.3 – Déployer en utilisant physiquement des configurations de capacités pour soutenir la stratégie d'exploitation des ressources choisies.

La Figure 2 ci-après précise le processus d'orchestration des ressources qui s'appuie sur la classification de Andersén et Ljungkvist (2021) en tenant compte des notions mobilisées dans la Figure 1.

Figure 2 – Schéma d'analyse adopté dans le cadre de notre recherche du processus d'orchestration des ressources



Le processus de « regroupement des ressources » permet de constituer des capacités (Andersén & Ljungkvist, 2021). Le design des capacités, autrement dit la combinaison des ressources et des compétences est alors un moyen d'entreprendre des actions spécifiques (Sirmon *et al.*, 2007). Le design des capacités dans le cadre des « sustainable business models » fondé sur des systèmes produit services, objet de cette communication, présente un enjeu majeur. En effet, l'opérationnalisation des nouveaux business models mobilise de plus en plus une large gamme de ressources (Fréry *et al.*, 2015) notamment les ressources dites « ordinaires » (Warnier *et al.*, 2013). Le Tableau 2 ci-après donne un aperçu des caractéristiques de ces dernières.

Cependant leur intégration dans le cadre du design des capacités de l'entreprise présente certes une opportunité de performance mais s'accompagne de challenges à relever pour faire face à l'ensemble des risques créés par cette intégration.

Tableau 2 – La ressource ordinaire selon (Warnier *et al.*, 2013)

Définition	Une ressource ordinaire est une ressource commune sur le marché généralement perçue comme neutre en termes de performance. Son niveau de productivité attendu est équivalent à son coût d'acquisition ou de développement
Exemple	La certification ISO, la maîtrise des normes comptables, les Technologies Information et de Communication (TIC) ou des gens ordinaires conformément à l'exemple de YouTube
Contribution à la performance	Les ressources ordinaires ne créent généralement pas d'avantage concurrentiel, leur absence peut engendrer des coûts pour l'entreprise et détruire la valeur. Elles possèdent un potentiel de répliquabilité qui peut être un important facteur de performance

Ces dernières années ont vu l'émergence de nouveaux business models ouverts à ce type de ressources dans différents secteurs tels que la mobilité (BlaBlaCar), l'habillement (Vinted), ou encore les médias (YouTub). Ces ressources peuvent constituer une réserve de compétitivité potentielle pour les entreprises, contrairement aux ressources stratégiques, qui par leurs attributs VRIN (Valeur, Rareté, Inimitabilité et Non-substituabilité) visent à entraver la répliquabilité des business models. La répliquabilité assurée par les ressources « ordinaires » peut être un atout majeur pour la diffusion de nouveaux business models (Warnier *et al.*, 2013) en particulier dans le cas des « sustainable business models » qui visent à promouvoir le développement durable. L'ouverture sur ce nouveau type de ressources permet également d'intégrer la problématique de la limite et de la rareté des ressources à l'échelle de la planète.

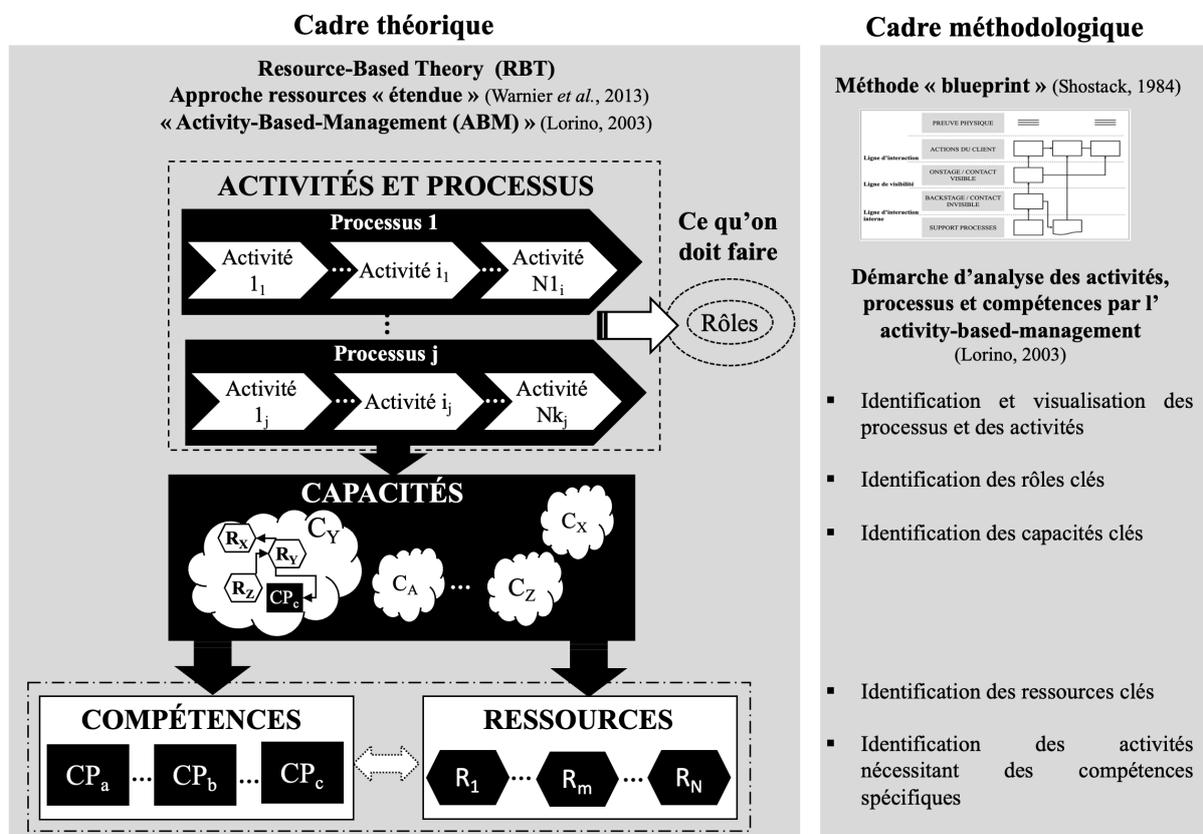
2. CADRE METHODOLOGIQUE

2.1. OBJECTIFS ET CHOIX METHODOLOGIQUES

Cette recherche vise à comprendre si dans le cadre de l'opérationnalisation de l'orchestration des ressources d'un « sustainable business model » fondé sur une offre système produits services partagé le design des capacités implique la mobilisation de nouvelles ressources clés et la création de nouveaux rôles. Nous cherchons notamment à identifier les challenges qui accompagnent l'implication des ressource dites « ordinaires » dans ces derniers.

Pour répondre à cette interrogation nous avons besoin de comprendre et de cartographier comment l'offre est mise en place concrètement. Plus particulièrement, nous avons besoin d'analyser précisément et de visualiser les processus qui permettent de donner vie à l'offre système produits services partagé. Pour se faire nous avons adopté la méthode « blueprint » (Shostack, 1984) appelée aussi « blueprinting » dans la littérature académique (Pöppel *et al.*, 2018) et la démarche d'analyse des activités et des processus de l' « activity-based-management » (Lorino, 2003). La Figure 3, ci-après, donne une vue synthétique des choix méthodologiques en accord avec le cadre théorique de notre étude.

Figure 3 – Articulation cadre théorique / cadre méthodologique



La méthode « blueprint » introduite par Shostack (1984) a été identifiée par plusieurs auteurs comme un outil adapté à la conception concrète, précise et détaillée de systèmes produits services (Ceric *et al.*, 2016 ; Tukker, 2015 ; Geum & Park, 2011; Fließ & Kleinaltenkamp, 2004). Elle donne une visualisation graphique (voir Figure 4) et une vue intégrée des contributions des clients et des activités des prestataires de services (Fließ & Kleinaltenkamp, 2019). La mobilisation de cette méthode nous a permis de visualiser graphiquement et d'identifier les acteurs impliqués et leurs rôles dans la mise en place du système produits

services partagé étudié. Pour l'appliquer nous avons suivi un processus à sept étapes synthétisées par Yannou (2012) (voir Tableau 3).

La démarche d'analyse des activités, processus et compétences de Lorino (2003) nous a permis dans un premier temps d'interroger les regroupements d'activités possibles pour la mise en œuvre des processus nécessaires pour la création des capacités clés nécessaires à l'opérationnalisation de l'offre étudiée. Dans un deuxième temps elle a permis de discuter les périmètres des rôles à tenir pour concrétiser la mise en œuvre des capacités identifiées.

Figure 4 – Le formalisme de la méthode « blueprint » introduit par Shostack (1984)

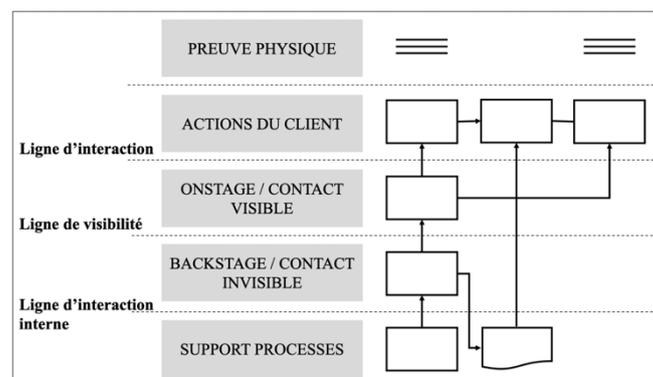


Tableau 3 – La méthode « blueprint » synthétisée en sept étapes par Yannou (2012)

Étape	Description
1	Définition du client et de ses valeurs (attentes et ses aspirations)
2	Exprimer le besoin globalement par une transformation entre un état initial et un état final idéal
3	Conception du bouquet de services élémentaires : en face de chaque changement, un service élémentaire va être associé et caractérisé
4	Conception du processus de réalisation : chaque service élémentaire correspond à une suite de processus de réalisation
5	Conception de la mise en scène, c'est-à-dire tout ce qui est visible par le client (front office, back office support de réalisation), en visant un processus de réalisation du service qui soit homogène et unifié
6	Conception de l'infrastructure, c'est-à-dire le back office de production et les processus supports. Cette étape se matérialise par une description des éléments du service suivant le formalisme du « blueprinting » (illustré par la Figure 4) introduit par (Shostack, 1984)
7	Chiffrage et validation du service : ce qui est au-dessus de la ligne de visibilité du client influe sur la perception de qualité de service rendue et donc sur le prix que le client est prêt à accepter, alors que l'ensemble des activités mises en place par l'entreprise est responsable du coût de revient du service

2.2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES : ÉTUDE DE CAS LES BIENS EN COMMUN

Les Biens En Commun (LBEC) est une entreprise au statut de l'économie sociale et solidaire lancée en 2019 dans la région de Lyon (LBEC, 2023). Sa proposition de valeur est fondée sur une analogie avec le système produits services des vélos partagés. Elle repose sur la volonté de changer les habitudes de consommation beaucoup plus profondément, au-delà des sujets de mobilité, en agissant notamment sur l'utilisation des équipements du quotidien afin de contribuer à rendre la société plus durable.

Le choix de cette catégorie de produits est motivé par deux raisons. La première est que les équipements du quotidien par leur abondance semblent une opportunité de diffuser à grande échelle un comportement économe en ressources par le partage de ces équipements souvent sous utilisés. La deuxième raison est que l'innovation en matière de « sustainable business model » a commencé à percer autour des équipements du quotidien (Bocken & Konietzko, 2022).

La proposition de valeur de LBEC consiste à mettre à disposition de résidents ou d'utilisateurs d'une résidence la possibilité d'avoir accès à des équipements du quotidien de qualité via des casiers connectés. La Figure 5 montre un exemple d'installation de casiers connectés. Ces casiers se présentent sous la forme de colonnes modulaires. Chaque colonne peut accueillir jusqu'à trois tailles différentes de casiers en fonction de la taille des équipements proposés (four à raclette, aspirateur, vidéoprojecteur, fer à repasser ...).

Figure 5 – Photographies des casiers connectés



La proposition de valeur de LBEC implique un double niveau de clients. Le client de niveau un est la résidence où le système produits services sera déployé. Il est représenté par le gestionnaire de la résidence. Le client de niveau deux est l'utilisateur de l'équipement partagé. Dans le cadre

de notre étude, le premier niveau est nommé « client » et le second est nommé « consommateur ».

L'offre proposée par LBEC est déjà déployée dans quatre résidences du type résidence pour étudiants ou jeunes travailleurs.

La Figure 6 rassemble les caractéristiques de la proposition de valeur de LBEC. Le détail des mécanismes de capture de valeur financière (modèle de rémunération, structure de coût et profit) est hors du périmètre de cette étude pour des raisons de confidentialité notamment.

Figure 6 – Caractéristiques de l'offre système produits services (PSS) partagé proposée par « Les Biens En Commun »

<p>❑ Quoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise à disposition des résidents ou des usagers d'une résidence de la possibilité d'avoir accès à des équipements du quotidien de qualité via des casiers connectés ▪ Trois types d'équipements en fonction de l'usage : <ul style="list-style-type: none"> ○ Équipement à usage régulier par exemple l'aspirateur ○ Équipement à usage ponctuel par exemple la boîte à outils ○ Équipement à usage convivial par exemple l'appareil à raclette ▪ Evolution de l'offre d'équipements en fonction des données d'utilisation ▪ Deux formes de rémunération en fonction du contrat établi avec le gestionnaire de la résidence : <ul style="list-style-type: none"> ○ Rémunération à l'accès ○ Rémunération sous la forme d'un abonnement inclus dans les charges du logement 	<p>❑ Pour Qui ?</p> <p>Deux niveaux de client</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le gestionnaire de la résidence (appelé client dans le cadre de notre étude) ▪ L'utilisateur du service PSS (appelé consommateur dans le cadre de notre étude) 										
<p>❑ Pourquoi ?</p> <p>Contribuer au changement des habitudes de consommation et contribuer à rendre la société plus durable</p>	<p>❑ Comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accès au PSS via une interface digitale par réservation ▪ Mise à disposition des produits via des casiers connectés. ▪ 3 tailles de casiers connectés organisés en colonne modulable. ▪ Une offre type à paramétrer en fonction de la taille de la résidence <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th>Nbre appartements</th> <th>30</th> <th>50</th> <th>100</th> <th>200</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nbre casiers</td> <td>10</td> <td>13</td> <td>18</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La configuration des casiers et leur contenu est fonction des caractéristiques de la résidence (nombre de résidents, profil et besoin des résidents, ...) 	Nbre appartements	30	50	100	200	Nbre casiers	10	13	18	23
Nbre appartements	30	50	100	200							
Nbre casiers	10	13	18	23							

Afin de mieux comprendre l'expérience client et de collecter les données nécessaires à la formalisation du « sustainable business model » étudié, nous avons passé une journée sur l'un des quatre sites où l'offre de LBEC est mise en œuvre. Une demi-journée a été consacrée à l'observation et à la compréhension de l'offre à travers un échange libre avec le fondateur (PDG de LBEC) et son partenaire (CEO). La seconde moitié a été consacrée à des entretiens semi-structurés menés en parallèle avec chacun d'entre eux et à un entretien final commun. Au total, nous avons mené cinq entretiens semi-structurés. Par la suite, plusieurs réunions de travail ont été organisées pour mieux comprendre et estimer les choix d'orchestration et leurs impacts sur l'environnement et la viabilité économique. Au cours de ces réunions, des scénarios de mise en œuvre et des documents internes fournis par l'entreprise ont été discutés. Ces documents

décrivent les choix effectués pour mettre en place le « sustainable business model » et assurer la viabilité économique et environnementale.

Le Tableau 4 donne un aperçu des entretiens et des échanges menés pour collecter les données. Au total, 478 minutes d'entretiens et d'échanges ont été transcrites, préparées et importées dans l'espace de travail du logiciel NVivo. Nous avons procédé à la catégorisation des données à partir d'un récit libre ou semi-structuré (entretiens) vers une forme organisée. Nous avons isolé dans un premier temps les séquences qui portent sur l'opérationnalisation de l'offre au sein d'un discours général de description d'un business model par les fondateurs en codant dans NVivo selon les cinq composantes (création de valeur, proposition de valeur, capture de valeur, livraison de valeur et communication de valeur) de la mise en œuvre d'un nouveau business model selon Rayna et Striukova (2016). Cette opération a permis d'identifier les données nécessaires à l'application de la méthode « blueprint » et à la mise en œuvre de la démarche d'analyse des processus et des compétences.

Tableau 4 – Liste des entretiens et réunion de travail réalisé

Acteurs	Date	Objet	Durée
Fondateur et PDG de LBEC	12/07/2022	Valeurs et contexte	40 min/ enregistré
Fondateur et PDG de LBEC	12/07/2022	Mise en œuvre et caractéristiques du sustainable business model	60/ enregistré
CEO de LBEC	12/07/2022	Valeurs et contexte	41 min/ enregistré
CEO de LBEC	12/07/2022	Mise en œuvre et caractéristiques du sustainable business model	75 min/enregistré
PDG et CEO de LBEC	12/07/2022	Challenges liés à la mise en œuvre	147 min/ enregistré
Fondateur et PDG de LBEC	27/07/2022	Réunion via Microsoft Teams	115 min/enregistré
CEO de LBEC	16/9/2022	Réunion via Microsoft Teams	120 min
Fondateur et PDG de LBEC	17/10/2022	Réunion via Microsoft Teams	60 min
Fondateur et PDG de LBEC	4/11/2022	Réunion via Microsoft Teams	55 min
Fondateur et PDG de LBEC	29/11/2022	Réunion via Microsoft Teams	80 min

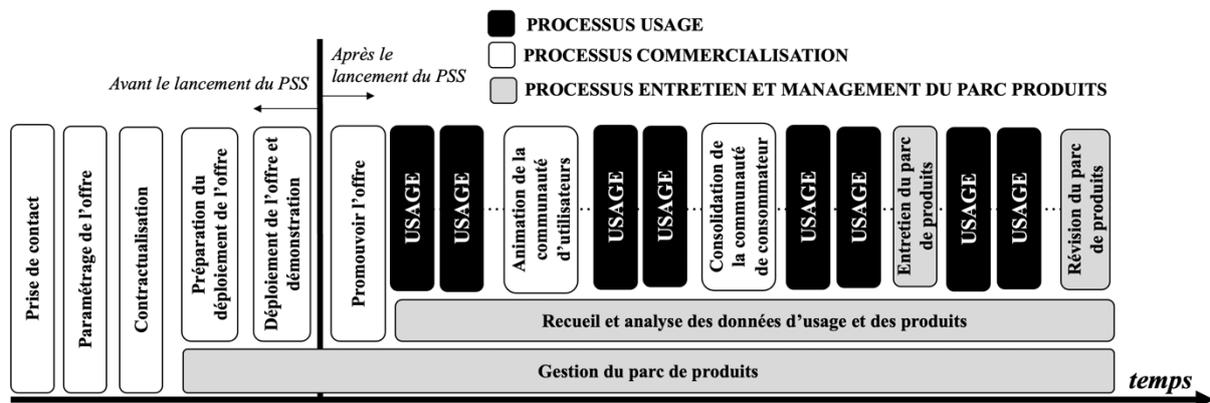
Le processus d'identification des activités, des processus et de leurs modalités de mise en œuvre a été mené de manière itérative entre les membres de l'équipe de recherche et l'entreprise, conformément à l'approche de Lorino (2003) qui impose un travail transversal.

3. RESULTATS

3.1. IDENTIFICATION DES GRANDES PHASES DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Notre étude met en évidence trois processus principaux, pour la réalisation de la chaîne de valeur du système produits services partagé : (1) un processus « Usage », (2) un processus « Commercialisation » et (3) un processus « Entretien et management du parc produit ». Ces processus ne se déroulent pas d'une manière séquentielle. Ils sont enchevêtrés. La Figure 7 donne une vue d'ensemble de l'enchaînement dans le temps de ces derniers. Cet enchaînement met l'accent sur leur complexité opérationnelle, ce qui renforce l'enjeu de leur orchestration.

Figure 7 – Vue d'ensemble de l'enchaînement dans le temps des principaux processus mobilisés dans la mise en place de l'offre système produits services partagée proposée par LBEC



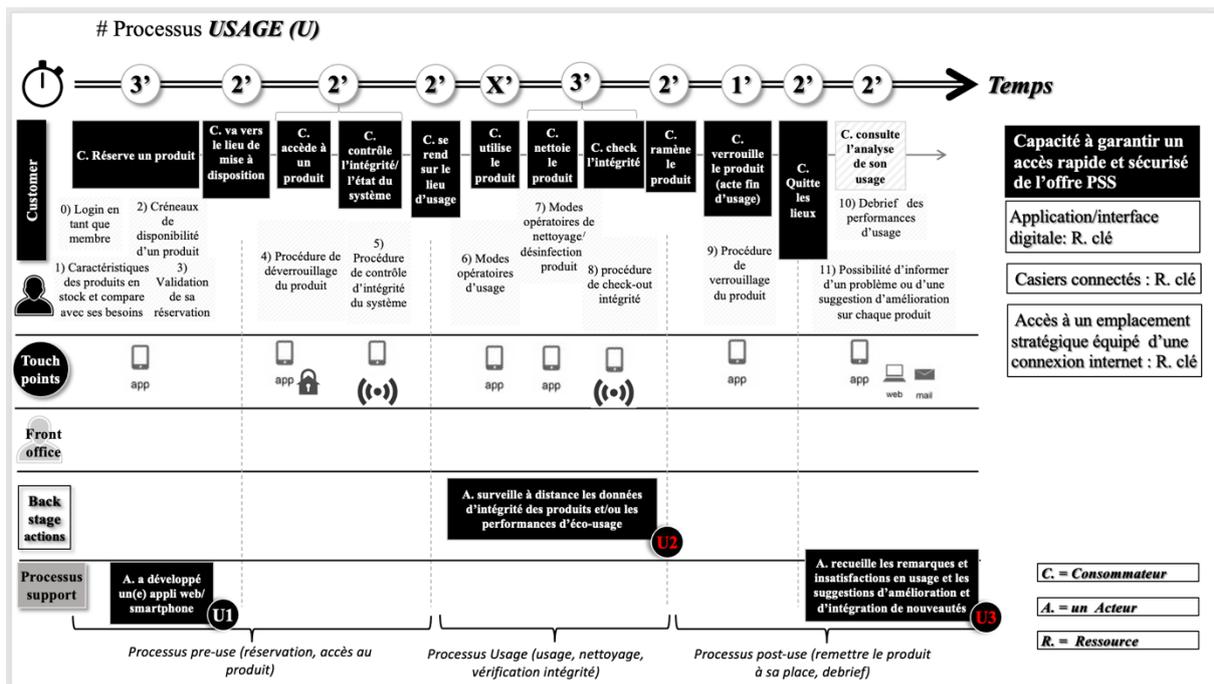
Les processus et leur enchaînement ont été mis en évidence conformément à la démarche d'identification des processus selon Lorino (2003). Ils ont été qualifiés de manière participative et itérative par l'équipe de recherche comme indiqué précédemment. La démarche d'analyse itérative a été alimentée par les observations réalisées lors de la visite sur les lieux du déploiement du système produits services partagé étudié et par les données collectées et catégorisées dans l'espace de travail NVivo. Cette analyse a permis de repérer des liens entre des tâches, des activités, des processus et des attributs communs de ces derniers.

3.2. IDENTIFICATION DES ACTIVITES CLES, DES CAPACITES CLES, DES RESSOURCES CLES ET DES COMPETENCES CLES

La visualisation des activités et des acteurs par la méthode « blueprint » des trois processus identifiés pour la réalisation de la chaîne de valeur du système produits services partagé (« Usage », « Commercialisation » et « Entretien et management du parc produit ») a permis d'identifier 11 activités clés, 3 capacités clés, 4 ressources clés et 2 compétences clés pour la concrétisation du système produits services étudié.

Dans le processus « Usage », illustré par la Figure 8, nous avons identifié deux **activités clés** : U2 (un acteur surveille à distance les données d'intégrité des produits et/ou les performances d'éco-usage) et U3 (un acteur recueille les remarques et insatisfactions en usage & les suggestions d'amélioration et d'intégration de nouveautés) qui portent sur la surveillance de l'intégrité des données et leur évolution. Une activité clé est une activité dont le résultat détermine la pérennité de l'offre proposée. Sa réalisation doit faire l'objet d'un suivi via un mécanisme de mise sous contrôle. Par exemple l'activité U3 du processus « Usage » (un acteur recueille les remarques et insatisfactions en usage et les suggestions d'amélioration et d'intégration de nouveautés) vise à capter des données sur l'expérience d'utilisation du système produits services partagé. La collecte de ces données est critique pour la pérennité de l'offre. Cette activité n'est pas nécessairement internalisée. Elle peut être externalisée ou automatisée grâce à un paramétrage de l'interface numérique.

Le « blueprint » du processus « Usage » (voir Figure 8) met en évidence **une capacité clé** à mobiliser : la « capacité à garantir un accès rapide et sécurisé de l'offre système produits services ». Cette capacité implique de recourir à **trois ressources clés** : (1) « l'application ou l'interface digitale », « les casiers connectés » et « l'accès à un emplacement stratégique équipé d'une connexion internet ».

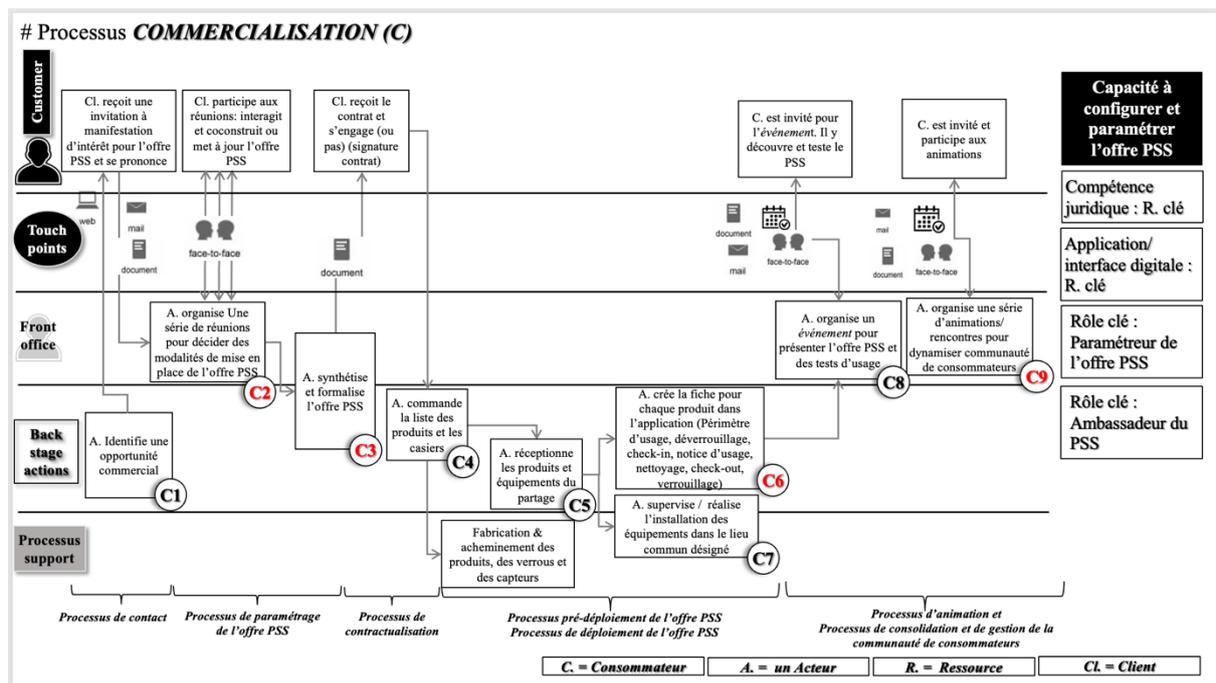
Figure 8 – Le « blueprint » du processus « Usage »


Le « blueprint » du processus « Commercialisation », illustré par la Figure 9, a permis d'identifier quatre **activités clés** : C2 (un acteur organise Une série de réunions pour décider des modalités de mise en place de l'offre système produits services), C3 (un acteur synthétise et formalise l'offre produits services), C6 (un acteur crée la fiche pour chaque produit dans l'application) et C9 (un acteur organise une série d'animations/ rencontres pour dynamiser communauté de consommateurs). Il a permis d'identifier également une **capacité clé** à mobiliser : la « capacité à configurer et à paramétrer l'offre système produits services ». Cette capacité génère une **ressource clé** déjà identifiée dans le processus « Usage » (l'application ou l'interface digitale) et une **compétence clé** : la « compétence juridique ». Cette compétence peut reposer sur une ressource support externalisée. En effet, le système produits services partagé étudié pose des questions de responsabilité et de sécurité puisque le nettoyage et la vérification de l'état des équipements entre deux partages sont assurés par le consommateur lui-même.

Plus largement, le « sustainable business model » de l'entreprise LBEC repose sur l'idée de sous-traiter une partie des activités de la création de valeur aux consommateurs ou à un consommateur en particulier, autrement dit à faire appel à des ressources ordinaires pour la création de valeur. Ce paradigme bouscule les formes de rétribution classiques. De plus, l'offre proposée peut être reconfigurée pour évoluer avec les besoins des consommateurs. Tous ces

éléments apportent un lot de dérives potentielles et de risques qui doivent être étudiés et cadrés par une analyse juridique fine de la forme de contractualisation à adopter avec les clients de niveau un (le gestionnaire de la résidence appelé client dans notre étude), les clients de niveau deux (appelés consommateurs dans notre étude) et tout nouvel acteur impliqué dans la chaîne de valeur.

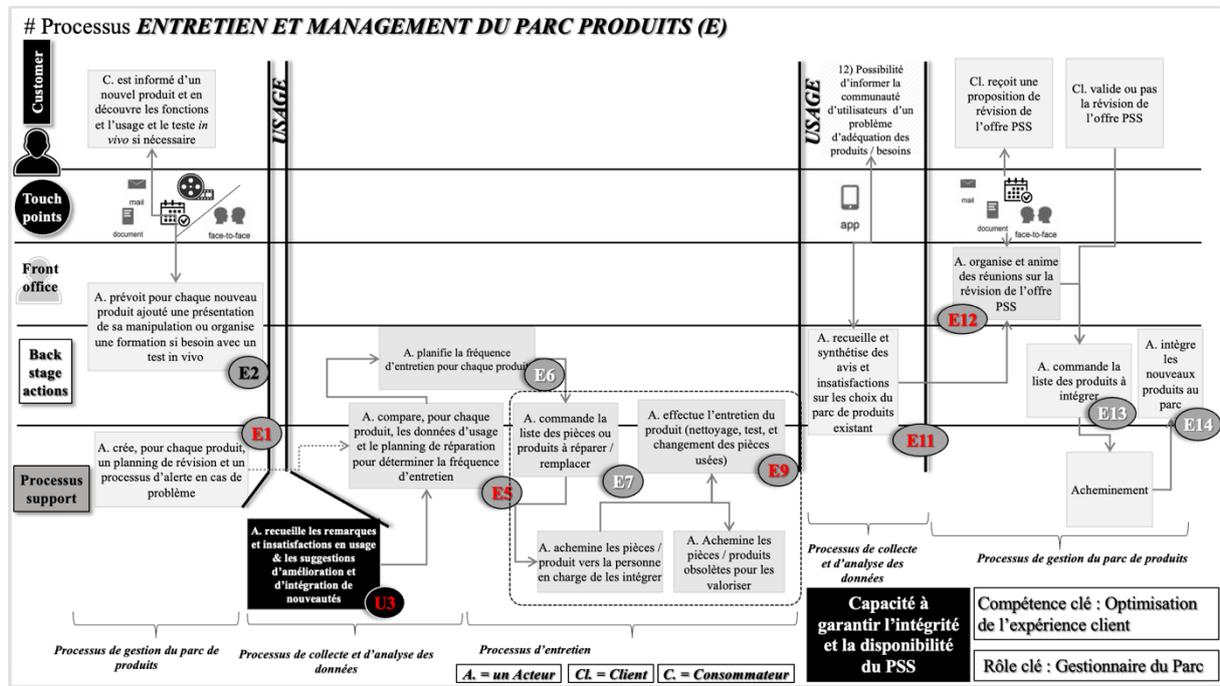
Figure 9 – Le « blueprint » du processus « Commercialisation »



Le « blueprint » du processus « Entretien et management du parc produits », illustré par la Figure 10, a permis d'identifier cinq **activités clés** : E1 (un acteur crée, pour chaque produit, un planning de révision et un processus d'alerte en cas de problème), E5 (un acteur compare, pour chaque produit, les données d'usage et le planning de réparation pour déterminer la fréquence d'entretien), E9 (un acteur effectue l'entretien du produit), E11 (un acteur recueille et synthétise des avis et insatisfactions sur les choix du parc de produits existant) et E12 (un acteur organise et anime des réunions sur la révision de l'offre système produits services). Il a permis d'identifier également **une capacité clé** à mobiliser : la « capacité à garantir l'intégrité et la disponibilité du système produits services ». Cette capacité génère une **compétence clé** qui est l' « optimisation de l'expérience client ». En effet, le succès et la pérennité du « sustainable business model » proposé repose sur une expérience client bien pensée pour être

en totale adéquation avec leurs comportements et leurs besoins fins pour espérer changer les habitudes de consommation des utilisateurs et garantir leur fidélité.

Figure 10 – Le « blueprint » du processus « Entretien et management du parc produits »



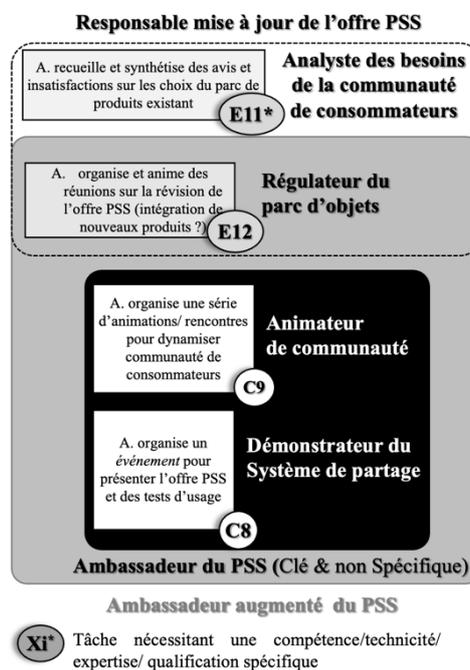
L'analyse via la méthode « blueprint » nous a permis d'identifier les tâches élémentaires nécessaires à la mise en place de l'offre sur chacun des processus analysés. Ces tâches élémentaires qui mobilisent des ressources et compétences spécifiques ont été regroupées en activités. La question de l'identification des acteurs potentiels qui vont assurer leur prise en charge se pose enfin pour concrétiser l'opérationnalisation. Quels rôles ces acteurs devraient-ils endosser ?

3.3. IDENTIFICATION DES ROLES CLES ET DES ACTIVITES NECESSITANT DES COMPETENCES SPECIFIQUES

Notre étude a permis de mettre en évidence trois **nouveaux rôles** : (1) « ambassadeur du système produits services », (2) « gestionnaire du parc produit » et (3) « paramètre » de l'offre système produits services » illustrés respectivement par les figures Figure 11, Figure 12, Figure 13 suivantes. Ces trois rôles ont des frontières variables en fonction du niveau d'intégration d'activités qui ont des attributs communs. Par exemple le rôle « ambassadeur du

système produits services » (voir Figure 11) regroupant les activités C8 (organise un événement pour présenter l'offre système produits services et des tests d'usage) et C9 (organise une série d'animations/ rencontres pour dynamiser communauté de consommateurs) peut prendre une forme basique en se concentrant sur C8 uniquement. Il se réduit alors au rôle de « démonstrateur de système de partage ». Il peut, au contraire, s'enrichir en intégrant l'activité E12 (organise et anime des réunions sur la révision de l'offre système produits services). Il devient alors « ambassadeur augmenté du système produits services ».

Figure 11 – Périmètre du rôle « ambassadeur du Système Produits Services (PSS) »



Selon la vision de l'entreprise LBEC, ce rôle sera à terme réalisé par un consommateur c'est-à-dire par une ressource ordinaire. Le choix de sa frontière n'est, à ce jour, pas tranché. La piste possible qui consisterait à assurer ce rôle de manière complètement dématérialisée dans une logique de « manager de communauté dématérialisée (Digital Community Manager) » est complètement écartée. Paradoxalement, les modèles basés sur des système produits services mettant la digitalisation au centre du processus de la création de valeur s'appuient sur des espaces et des moments d'échanges en présence physique pour donner vie à l'ancrage physique du système produits services.

La frontière de ces rôles est à définir en tenant compte de la nécessité de mobiliser des compétences spécifiques dans le cadre des activités à intégrer. En effet certaines activités mobilisent une technicité ou un niveau spécifique d'expertise ou de qualification. Par exemple

le rôle de « gestionnaire du parc de produits », illustré par la Figure 12, dans sa version enrichie par l'activité E5 (compare, pour chaque produit, les données d'usage et le planning de réparation pour déterminer la fréquence d'entretien) et U2 (surveille à distance les données d'intégrité des produits et/ou les performances d'éco-usage), devient « manager du parc de produits ». En intégrant notamment l'activité E5 qui exige des compétences en analyse de données, le profil requis pour endosser ce rôle passe d'un niveau technicien à un niveau ingénieur.

Figure 12 – Périmètre du rôle « gestionnaire du parc de produits »

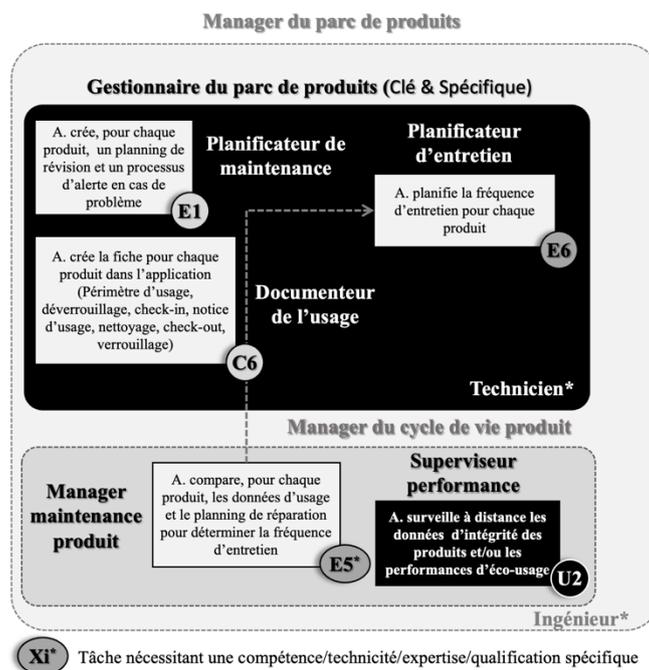
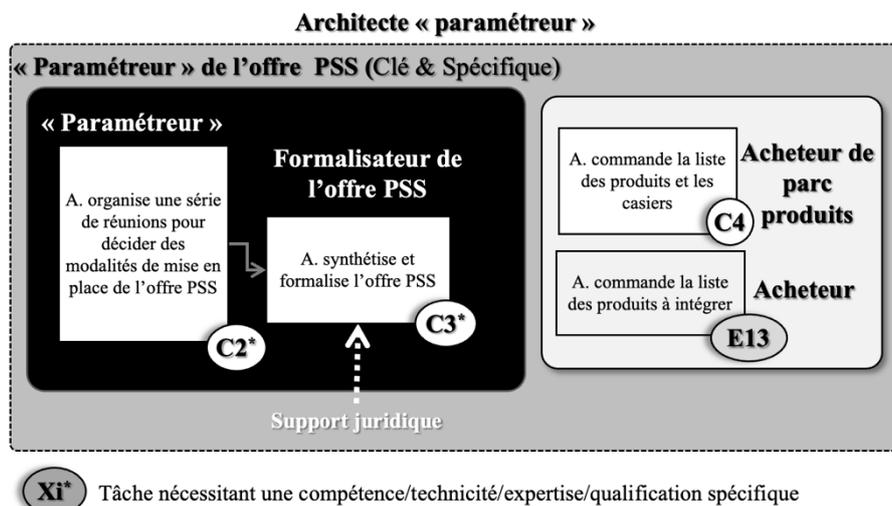


Figure 13 – Périmètre du rôle « paramètreur » de l'offre Système Produits Services (PSS) »



Les activités prises en charge dans le cadre d'un rôle particulier ne sont pas limitées à un processus. Elles sont définies d'une manière transversale, ce qui met en évidence que l'opérationnalisation de ce type de business model exige une granularité fine pour le design des capacités clés.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Notre étude a permis de contribuer à comprendre comment l'orchestration des ressources d'un « sustainable business model » basé sur un système produits services partagé peut être mis en œuvre en pratique dans le contexte de l'économie du partage. Notre objectif était d'explorer le processus de design des capacités et des rôles. L'opérationnalisation de la proposition de valeur d'une entreprise opérant dans le domaine du partage de petits équipements domestiques a été analysée en mobilisant l'approche « activity-based-management » et l'approche ressources dans sa version étendue.

Notre revue de la littérature a mis en évidence qu'à l'ère des technologies de l'information, la possession interne de ressources rares et inimitables n'est plus une priorité stratégique pour le développement d'un avantage concurrentiel. En effet, l'accès à une masse de ressources externes à forte valeur ajoutée est facilité. Cependant, le choix de ces ressources externes, leur processus de structuration et leur intégration dans le processus de regroupement des ressources au sein des capacités de l'entreprise, en d'autres termes, leur orchestration, semble constituer une capacité interne qui devient stratégique.

L'analyse de notre étude de cas a montré que le partage, dans une société numériquement augmentée, apporte de nouvelles pratiques, processus, mécanismes, rôles et espaces, qui nécessitent de repenser la mise en œuvre de nouvelles configurations de ressources, de compétences et de capacités. Notre étude de cas a fait émerger trois rôles clés : (1) ambassadeur système produits services, (2) gestionnaire du parc de produits et (3) configurateur d'offres système produits services. Les périmètres de ces rôles sont néanmoins variables. Ils dépendent du niveau d'intégration des ressources, notamment des ressources dites « ordinaires », et de la spécificité des compétences mobilisées par les activités à intégrer. Lorsque les ressources « ordinaires » sont impliquées dans des activités clés de création de valeur, leurs processus d'orchestration deviennent stratégiques pour l'entreprise.

Dans les business models qui mettent en avant les ressources « ordinaires », en leur attribuant des activités clés de création de valeur, le véritable défi réside dans l'intégration de nouveaux

types d'interlocuteurs et dans la mobilisation de ces ressources « ordinaires ». Dans notre étude de cas, les casiers connectés et les consommateurs sont des ressources « ordinaires » clés pour la concrétisation de l'offre de valeur. La maîtrise de leurs processus de fonctionnement devient un facteur de succès notamment dans le cas de la ressource « consommateurs » qui a pour vocation d'être impliquée dans le processus de création de valeur, à deux niveaux : dans une activité, la maintenance des produits partagés, et dans un rôle, celui d'« ambassadeur système produits services ». Cependant, cette intégration soulève plusieurs challenges liés aux mécanismes de rétribution et de contrôle. En effet, la qualité de la valeur générée, les compétences des consommateurs, la culture, la loyauté et l'engagement en faveur du développement durable sont des questions cruciales pour lesquelles la contractualisation ne pourra pas apporter une réponse complète. D'autres mécanismes et propositions restent à développer à ce sujet.

La contribution de cette étude est double. D'un point de vue théorique, elle contribue à enrichir les travaux sur l'émergence des « sustainable business models ». En particulier, elle permet de mieux comprendre les challenges liés à l'opérationnalisation de la proposition de valeur d'un système produits services partagé. Elle renforce également l'intérêt pour l'approche de la conception stratégique fondée sur une vision étendue des ressources. Dans la lignée des travaux de Lecocq, Warnier, Fréry et Weppe mentionnés plus haut, cette étude plaide pour l'intérêt d'étendre le spectre des ressources considérées par l'entreprise pour atteindre la compétitivité. D'un point de vue pratique, notre étude propose aux managers de réfléchir à leurs challenges face au phénomène managérial de design des capacités et des rôles dans le cadre de l'orchestration des ressources d'un « sustainable business model ». Elle les invite à poser les questions suivantes et à y répondre par le biais d'une méthodologie de design structurée.

- Quel est le périmètre de la proposition de valeur ?
- Quelles sont les activités spécifiques et clés ?
- Quelles sont les capacités requises ?
- Quelles compétences spécifiques ou communes doivent être mobilisées, sont-elles déjà disponibles parmi les acteurs impliqués ?
- Les ressources « ordinaires » sont-elles une option dans le contexte de leurs organisations ?
- Quels sont les rôles émergents, comment peuvent-ils être hybridés, pris en charge par une ressource « ordinaire » ou non ?

Notre travail contribue également à éclairer les praticiens et les entrepreneurs qui voudraient commencer à mettre en œuvre un « sustainable business model » au niveau méthodologique.

L'utilisation de l'approche processus couplée à la méthode « blueprint » permet d'informer et de clarifier la question stratégique de la sélection et de l'intégration des ressources. Elle permet au manager de repérer les rôles clés et donc à risque pour la pertinence et la performance du business model visé mais aussi les opportunités à saisir autour des nouveaux rôles. Elle invite donc à une analyse complémentaire des opportunités et des facteurs de risque et de succès déterminant pour la viabilité et la pérennité des « sustainable business models » fondés sur un système produits services partagé.

Références

- Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization & Environment*, 29(1), 74–96.
- Acosta, P., Acquier, A., Carbone, V., Delbard, O., Fabbri, J., Gitiaux, F., Manceau, D., & Ronge, C. (2014). Les business models du développement durable. *L'Expansion Management Review*, 152(1), 20–29.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Andersén, J., & Ljungkvist, T. (2021). Resource orchestration for team-based innovation: A case study of the interplay between teams, customers, and top management. *R&D Management*, 51(1), 147–160.
- Arrigo, E. (2021). Collaborative consumption in the fashion industry: A systematic literature review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 129261.
- Belk, R. (2014). Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0. *The Anthropologist*, 18(1), 7–23.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94.
- Bocken, N., & Konietzko, J. (2022). Circular business model innovation in consumer-facing corporations. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122076.
- Bocken, N., Rana, P., & Short, S. W. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67–81.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482–497.
- Bocken, N., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41–61.
- Bocken, N., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
- Bocken, N., Weissbrod, I., & Antikainen, M. (2021). Business model experimentation for the circular economy: Definition and approaches. *Circular Economy and Sustainability*, 1(1), 49–81.
- Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2017). Values-based network and business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(03), 1750028.
- Ceric, A., D'Alessandro, S., Soutar, G., & Johnson, L. (2016). Using blueprinting and benchmarking to identify marketing resources that help co-create customer value. *Journal of Business Research*, 69(12), 5653–5661.

Chmielewski, D. A., & Paladino, A. (2007). Driving a resource orientation: Reviewing the role of resource and capability characteristics. *Management Decision*, 45(3), 462–483.

Demilly, D., & Novel, A.-S. (2014). Économie du partage: Enjeux et opportunités pour la transition écologique (Studies N°03/14; p. 32). Institut du Développement Durable et des Relations Internationales (IDDRI).

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Ertz, M., Durif, F., & Arcand, M. (2016). Collaborative consumption: Conceptual snapshot at a buzzword. *Journal of Entrepreneurship Education*, 19(2), 1–23.

Fließ, S., & Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*, 57(4), 392–404.

Fließ, S., & Kleinaltenkamp, M. (2019). Commentary essay on “blueprinting the service company – managing service processes efficiently.” *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(3), 281–292.

Fréry, F., Lecocq, X., & Warnier, V. (2015). Competing with ordinary resources. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 69–77.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416.

Geum, Y., & Park, Y. (2011). Designing the sustainable product-service integration: A product-service blueprint approach. *Journal of Cleaner Production*, 19(14), 1601–1614.

Goedkoop, M. J., Van Halen, C. J., Te Riele, H. R., & Rommens, P. J. (1999). Product service systems, ecological and economic basics. Report for Dutch Ministries of Environment (VROM) and Economic Affairs (EZ), 36(1), 1–122.

Henry, M., Schraven, D., Bocken, N., Frenken, K., Hekkert, M., & Kirchherr, J. (2021). The battle of the buzzwords: A comparative review of the circular economy and the sharing economy concepts. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 38, 1–21.

Hernandez-Chea, R., Jain, A., Bocken, N. M. P., & Gurtoo, A. (2021). The business model in sustainability transitions: A conceptualization. *Sustainability*, 13(11), Article 11.

LBEC. (2023). Qui Sommes-Nous. Les Biens en Commun. <https://lesbienscommun.com/qui-sommes-nous/>

Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance: Le pilotage par les processus et les compétences* (3e édition). Éditions d'Organisation.

Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1838–1846.

- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Mont, O., Palgan, Y. V., Bradley, K., & Zvolaska, L. (2020). A decade of the sharing economy: Concepts, users, business and governance perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 269, 122215.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Piscicelli, L., Cooper, T., & Fisher, T. (2015). The role of values in collaborative consumption: Insights from a product-service system for lending and borrowing in the UK. *Journal of Cleaner Production*, 97, 21–29.
- Pöppel, J., Finsterwalder, J., & Laycock, R. A. (2018). Developing a film-based service experience blueprinting technique. *Journal of Business Research*, 85, 459–466.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2016). 360° Business Model Innovation: Toward an integrated view of business model innovation. *Research-Technology Management*, 59(3), 21–28.
- Reinhardt, R., Christodoulou, I., García, B. A., & Gassó-Domingo, S. (2020). Sustainable business model archetypes for the electric vehicle battery second use industry: Towards a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 254, 119994.
- Shostack, G. L. (1982). How to design a service. *European Journal of Marketing*, 16(1), 49–63.
- Shostack, G. L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133–139.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 339–358.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *The Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Sousa-Zomer, T. T. de, Cantú, V. Z., & Cauchick Miguel, P. A. (2016). Product Service Systems as sustainable alternatives to mobility: A comparative analysis of two bike-sharing systems. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 13(3), 264.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy – a review. *Journal of Cleaner Production*, 97, 76–91.
- Tukker, A., & Tischner, U. (2006). Product-services as a research field: Past, present and future. Reflections from a decade of research. *Journal of Cleaner Production*, 14(17), 1552–1556.

Wagner, N., Strulak-Wójcikiewicz, R., & Landowska, A. (2019). Trust in sharing economy business models from the perspective of customers in Szczecin, Poland. *Sustainability*, 11(23), Article 23.

Warnier, V., Weppe, X., & Lecocq, X. (2013). Extending resource-based theory: Considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 51(7), 1359–1379.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Yannou, B. (2012). Concevoir un service: Une méthode en sept étapes. *Management et ingénierie de l'innovation*.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage Publications.

Zeng, J., Mahdi Tavalaei, M., & Khan, Z. (2021). Sharing economy platform firms and their resource orchestration approaches. *Journal of Business Research*, 136, 451–465.

Zubac, A., Hubbard, G., & Johnson, L. W. (2010). The RBV and value creation: A managerial perspective. *European Business Review*, 22(5), 515–538.