

Construire un business model ouvert aux concurrents :

Une étude de cas dans le secteur de l'architecture

ST-AIMS 3 : Les métamorphoses des industries culturelles et créatives (ICC)

Pierre Roy & Estelle Pellegrin-Boucher

Université de Montpellier - Institut Montpellier Management

Montpellier Recherche en Management MRM

Résumé

Cette recherche entend contribuer à la littérature croissante sur les business models ouverts aux concurrents. L'objectif poursuivi consiste à explorer les modalités de construction et de fonctionnement de ce type de business model. Le champ d'investigation empirique retenu est celui des industries culturelles et créatives (ICC) et, en particulier, le secteur de l'architecture avec l'étude de cas du business model construit entre trois agences d'architecture concurrentes pour la rénovation de la tour Montparnasse à Paris. Les résultats empiriques dévoilent le processus de construction du business model Nouvelle AOM ainsi que ses modalités de fonctionnement. La recherche éclaire comment les trois concurrents positionnent l'offre de la Nouvelle AOM par rapport aux offres de leurs agences individuelles, le rôle joué par la création d'une entité juridique autonome, le recours à des équipes dédiées et indépendantes, la formalisation de règles de gouvernance et une répartition équitable des profits afin de réduire les tensions.

Mots clés : Business model, concurrence, architecture, industries culturelles et créatives

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, les industries culturelles et créatives (ICC) sont confrontées à de profondes transformations en lien avec les évolutions du monde économique : accélération de la globalisation, ruptures technologiques, impact du digital, transformation des modes de consommation, etc. En réponse à ces mutations environnementales, les entreprises appartenant aux ICC sont contraintes de développer des offres innovantes, qualitatives et différenciées de celles de la concurrence (Gander et Rieple, 2004 ; Loots, Cnossen et Van Witteloostuijn, 2018). Au-delà de leurs offres, ces entreprises sont également amenées à repenser leurs modes d'organisation afin de croître dans un contexte plus incertain et plus compétitif (Dikova, Van Witteloostuijn et Parker, 2017). Dans cette perspective, plusieurs entreprises font le choix de transformer tout ou partie de leur business model, voire d'ouvrir celui-ci à des partenaires – clients, fournisseurs, etc. – afin de gagner en compétitivité et en innovation et de créer davantage de valeur (Zott et Amit, 2010 ; Spieth, Laudien et Meissner 2020).

Un business model ouvert peut être défini comme un modèle d'affaires qui intègre un ou plusieurs partenaires tels que les clients, les fournisseurs ou d'autres parties prenantes externes (Chesbrough 2007, 2010 ; Ritter et Lettl, 2018). Des recherches récentes montrent que le partage de ressources et de compétences au sein de ce type de structure permet de générer une forte capacité d'innovation et de créer davantage de valeur (Braun 2015 ; Spieth, Laudien et Meissner 2020, Zott et Amit, 2010). Toutefois, dans la littérature en management stratégique, les travaux sur les business models ouverts se concentrent principalement sur des projets d'innovation entre partenaires non concurrents. Il n'existe actuellement qu'une seule étude sur des business models ouverts entre concurrents mais celle-ci se concentre sur l'analyse des impacts en termes de performance et

n'aborde pas les modalités de fonctionnement (Ritala, Golnam et Wegmann, 2013). En particulier, aucune recherche n'a été menée jusqu'ici sur les modèles ouverts entre concurrents dans les industries culturelles et créatives alors que l'on peut observer une multiplication de situations de coopération entre concurrents dans ces secteurs (Gundolf, Jaouen et Gast 2018 ; Pellegrin-Boucher et Roy 2019).

Cet objet de recherche émergent demeure ainsi très peu exploré, notamment concernant ses mécanismes et ses enjeux stratégiques. Notre recherche entend précisément contribuer à ce corpus de connaissances en explorant la construction et les caractéristiques d'un business model ouvert entre concurrents par une entreprise culturelle et créative. Les profondes mutations observées récemment et la conduite de recherches antérieures nous ont conduit à retenir le secteur de l'architecture comme particulièrement fertile pour approfondir les connaissances relatives à cet objet de recherche.

La présente communication s'articule autour de quatre parties. Tout d'abord, nous posons le cadre théorique de la recherche en définissant le concept de business model ouvert et les enjeux de son ouverture aux concurrents. La deuxième partie est consacrée à la présentation et à la justification de nos choix méthodologiques. S'agissant d'un objet de recherche relativement nouveau pour la discipline stratégique, nous avons choisi de réaliser une étude de cas unique et qualitative. La sélection d'un cas inédit et lié à notre objet de recherche s'est portée sur le projet de rénovation de la tour Montparnasse à Paris. Ainsi la troisième partie, consacrée aux résultats, analyse les caractéristiques et le fonctionnement d'une nouvelle agence d'architecture (Nouvelle AOM) issue du rapprochement de trois agences concurrentes. Enfin, une discussion est ouverte sur la base de

notre contribution théorique quant aux modalités de construction et de fonctionnement d'un business model ouvert entre concurrents.

1. CADRE THÉORIQUE

1.1. LES ENJEUX DES BUSINESS MODELS OUVERTS

Un business model (BM) est une représentation de la manière dont une entreprise crée, délivre et capture de la valeur (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Le BM précise également les éléments clés qui permettent à une entreprise de prospérer en décrivant comment elle génère des revenus, établit des partenariats, interagit avec ses clients, gère ses ressources, et se positionne sur le marché. En d'autres termes, le BM offre une vue d'ensemble de la logique stratégique et économique qui guide les activités d'une entreprise, la façon dont elle crée de la valeur, la livre à ses clients et s'assure de sa viabilité économique (Demil et Lecocq, 2010).

La littérature en management stratégique a identifié trois dimensions principales du business model. La première dimension est la proposition de valeur qui correspond aux différentes offres de produits et services proposées aux segments de clientèle cibles de l'entreprise en fonction de canaux de distribution adaptés à ces offres. Cette proposition de valeur doit être différenciante par rapport à celles des concurrents (Chesbrough, 2010; Dahan *et al.* 2010). La deuxième dimension est l'architecture de valeur qui correspond à l'organisation de l'entreprise, ce qui inclue notamment sa structure organisationnelle, son type de gouvernance, ses mécanismes et règles de gestion, sa culture et ses valeurs, ses relations avec ses partenaires et l'ensemble de sa chaîne de valeur (Johnson, Christensen, et Kagermann 2008; Osterwalder et Pigneur 2010). Enfin la troisième dimension, plus financière, correspond à la capture de la valeur, encore appelée équation

économique, qui réfère à l'ensemble des coûts et des revenus générés par l'organisation (Chesbrough et Rosenbloom 2002; Demil et Lecocq 2010; Osterwalder et Pigneur 2010; Teece 2010).

Certaines recherches récentes ont insisté sur l'intérêt de développer des BM innovants car ceux-ci présentent de nombreux avantages. Les BM innovants permettent en effet aux entreprises de se distinguer de leurs concurrents avec une proposition de valeur nouvelle et distinctive sur le marché (Bucherer, Eisert et Gassmann 2012 ; Demil et Lecocq 2010 ; Osterwalder et Pigneur 2010). Ils offrent également la possibilité de s'adapter plus rapidement aux changements de l'environnement, assurant ainsi leur pertinence à long terme. De plus, les BM innovants peuvent conduire à la découverte de nouvelles opportunités de marché, de nouveaux segments de clients ou de nouvelles façons de répondre aux besoins des consommateurs (Chesbrough, 2007, Bucherer *et al*, 2012). Certains modèles d'affaires innovants intègrent par exemple des processus et des technologies novateurs qui améliorent l'efficacité opérationnelle, ce qui peut se traduire par des coûts réduits, une meilleure utilisation des ressources et une optimisation globale des opérations (Teece, 2010). Enfin, les BM innovants peuvent également bénéficier aux parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs, les employés, etc. Ainsi, le développement de modèles d'affaires innovants offre un moyen puissant pour les entreprises de rester compétitives, de créer de la valeur et de s'adapter aux changements rapides de l'environnement, ce qui assure la durabilité à long terme (Bucherer, *et al*, 2012 ; Demil et Lecocq 2010).

La littérature sur les business models innovants a également souligné l'intérêt des modèles d'affaires ouverts et leur potentiel d'innovation. Un modèle d'affaires ouvert peut être défini comme

un business model collaboratif intégrant un ou des partenaires, comme les clients, les fournisseurs ou tout autre partie prenante externe (Chesbrough 2007, 2010 ; Ritter et Lettl, 2018). Le partage de ressources et compétences entre les partenaires au sein d'un BM ouvert permet aux entreprises d'être plus innovantes et de créer davantage de valeur (Braun 2015 ; Spieth, Laudien, et Meissner 2020, Zott et Amitt, 2010). Par exemple, sur la base de recherches qualitatives dans l'industrie automobile, Spieth *et al* (2020) analysent comment un business model ouvert peut être développé dans le cadre d'alliances stratégiques entre partenaires de type clients-fournisseurs. Les chercheurs montrent que ce type de business model améliore les processus industriels et logistiques au niveau de l'alliance mais aussi au niveau de chaque entreprise individuelle. Ils soulignent ainsi les effets positifs de la coopération au sein d'un BM ouvert, bénéfiques qui profiteraient à tous.

Depuis quelques années, les travaux en management stratégique sur les business models ouverts se sont ainsi développés mais concernent des projets entre entreprises non concurrentes. De plus, il n'existe aucune recherche concernant les business models ouverts dans les industries culturelles et créatives, alors même que les situations de coopération entre concurrents sont de plus en plus nombreuses dans ces secteurs (Gundolf, Jaouen, et Gast 2018 ; Pellegrin-Boucher et Roy 2019). De plus, en raison d'environnements très évolutifs et compétitifs, les entreprises de ces secteurs sont contraintes de développer des offres de plus en plus innovantes et adaptées aux besoins des consommateurs (Gander et Rieple, 2004 ; Loots, Cnossen et Van Witteloostuijn, 2018), mais aussi de revoir leur organisation dans leur ensemble (Dikova, Van Witteloostuijn et Parker, 2017).

1.2. LES BUSINESS MODELS OUVERTS ENTRE CONCURRENTS

Au sein d'environnements très concurrentiels et instables, les relations de coopération entre concurrents, également appelées stratégies de coopétition (Bengtsson et Kock, 2000), sont de plus en plus reconnues comme étant des moyens efficaces de stimuler l'innovation et la performance. Ces stratégies sont caractérisées par le fait que les entreprises impliquées peuvent à la fois coopérer et rivaliser les unes avec les autres (Bengtsson et Kock 2000 ; Gnyawali *et al.* 2016). Elles collaborent sur certaines activités ou certains projets, tout en restant concurrentes sur d'autres ce qui permet de réaliser des économies d'échelle, de réduire les coûts, de partager les risques et d'explorer de nouvelles opportunités de marché (Czakon et Czernek 2016 ; Ritala 2012). Des entreprises concurrentes peuvent par exemple s'associer pour développer de nouvelles normes, partager des infrastructures ou créer des co-entreprises afin d'exploiter des opportunités d'affaires. Des auteurs de plus en plus nombreux ont également montré que ce type de stratégie favorise l'innovation grâce au partage de ressources et de compétences (Bouncken et Fredrich 2012, Park, Srivastava, et Gnyawali 2014). Ces stratégies sont ainsi sources de performance, même si elles génèrent également des tensions entre les entreprises partenaires en raison de la coexistence d'un certain niveau de concurrence (Pellegrin-Boucher, Le Roy, et Gurău 2013 ; Tidström, 2014). Les entreprises doivent trouver un équilibre délicat pour éviter les conflits dus à la concurrence tout en tirant parti des avantages de la coopération. La coopération entre concurrents est ainsi une stratégie complexe qui demande une gestion habile des relations mais qui offre des avantages significatifs aux entreprises lorsqu'elle est bien gérée.

Dans les industries culturelles et créatives, certains chercheurs ont également montré ces dernières années que les relations de coopération entre concurrents étaient des stratégies pertinentes car elles permettent de faire face aux incertitudes de l'environnement et facilitent l'accès à des ressources

supplémentaires (Gundolf, Jaouen, et Gast 2018 ; Pellegrin-Boucher et Roy 2019). Toutefois, aucune recherche n'a encore étudié le développement ni les caractéristiques des business models ouverts entre concurrents. Nous n'avons pu identifier qu'un seul article sur le sujet qui met en évidence les impacts sur la performance de ces business models ouverts (Ritala, Golnam, et Wegmann 2013), mais sans en étudier ni les mécanismes d'action ni les spécificités de leur organisation. Par conséquent, face au développement et aux enjeux des business models ouverts entre concurrents, notre question de recherche est la suivante : comment les entreprises culturelles et créatives peuvent-elles construire un business model entre concurrents et quelles sont ses principales caractéristiques ? Dans cette recherche nous nous appuyons sur une étude de cas unique menée dans le secteur de l'architecture : la rénovation de la tour Montparnasse à Paris. Ce projet de rénovation est en effet géré par trois entreprises d'architecture parisiennes concurrentes qui ont créé un business model ouvert spécifique (Nouvelle AOM). La section suivante décrit nos choix méthodologiques pour étudier les éléments caractéristiques et les mécanismes de ce type de business model.

2. MÉTHODE DE RECHERCHE

2.1. UNE ETUDE DE CAS QUALITATIVE

Notre recherche s'inscrit dans un objectif de compréhension d'un objet émergent pour la discipline stratégique : la construction d'un business model ouvert entre concurrents. A ce titre, le choix de conduire une étude de cas qualitative s'est imposé comme une méthode adaptée en lien avec les préconisations de la littérature (Eisenhardt 1989 ; Yin 2015). Dans cette perspective, nous avons décidé d'explorer le champ des industries culturelles et créatives et, plus particulièrement, l'industrie de l'architecture dont les récentes évolutions présentent des liens directs avec notre

objet de recherche. Depuis une vingtaine d'années, l'industrie de l'architecture a en effet connu de nombreuses transformations impactant la façon dont les agences d'architectes conçoivent et mettent en œuvre leurs stratégies. Parmi ces récentes évolutions, on peut citer l'accélération de la globalisation de l'industrie, le poids d'acteurs dominants et leur stratégie de marque (« starchitectes »¹), l'importante croissance des matériaux et techniques durables ainsi que le rapprochement entre concurrents pour faciliter le succès sur certains appels d'offre.

Concernant cette dernière évolution, nos travaux préalables menés au sein de l'industrie de l'architecture nous ont conduits à identifier un cas majeur de création d'une agence entre concurrents dans le cadre de l'appel d'offre (2017) pour la rénovation de la tour Montparnasse à Paris. Ce projet de 300 millions d'euros a en effet suscité l'intérêt de nombreuses agences d'architecture très réputées à l'échelle internationale mais a été remporté par l'agence « Nouvelle AOM »², fruit du rapprochement de trois agences parisiennes concurrentes. Dans notre recherche, nous avons ainsi retenu l'entité « Nouvelle AOM » comme l'unité d'analyse permettant d'explorer comment trois entreprises concurrentes ont développé un business model entre concurrents afin de remporter un appel d'offre convoité et de mener ensemble le projet. L'encadré ci-après revient sur les dates clés de l'appel d'offre et de la construction du business model « Nouvelle AOM ».

Encadré : La genèse du business model « Nouvelle AOM »

En 2014, la ville de Paris a lancé un programme intitulé « Réinventer Paris » visant à moderniser l'espace urbain de la capitale française. Parmi les grands projets concernés, on trouve la rénovation du gratte-ciel parisien intra-muros de 210 mètres construit en 1973 : la tour Montparnasse. En 2016, plus de 700 candidats répondent à l'appel d'offre concernant la rénovation de cet édifice

¹ Le concept de starchitecte illustre les agences d'architecture puissantes à l'échelle internationale et adossées à la réputation de leur architecte phare : Jean Nouvel, Zaha Hadid, Norman Foster, etc.

² Nouvelle Agence Opération Maine-Montparnasse.

majeur et vivement critiqué de la skyline parisienne. Parmi les candidats, sept agences sont retenues pour la phase finale du concours : *Architecture Studio* (France), *Dominique Perrault Architecture* (France), *MAD Architects & DGLA* (China), *Nouvelle AOM* (France), *OMA* (Pays-Bas), *PLP Architecture* (Royaume-Uni) et *Studio Gang* (États-Unis).

En septembre 2017, le vainqueur du concours est annoncé : il s'agit du projet intitulé « Nouvelle AOM » et né du rapprochement de trois agences parisiennes concurrentes : Franklin Azzi Architecture, Chartier-Dalix Architectes, et Hardel-Le Bihan Architectes (*cf.* tableau 1). « Nouvelle AOM » est une structure dédiée au projet de rénovation de la tour Montparnasse en parallèle des trois agences indépendantes qui conservent leurs projets individuels en parallèle. La rénovation porte notamment sur la surélévation de la tour, le changement de sa façade, l'ajout d'espaces verts et une reprogrammation des activités (hôtel, restaurants, commerces, etc.). Parmi les raisons justifiant la sélection du projet « Nouvelle AOM » par le client, on trouve l'effet taille et complémentarité des trois agences réunies, le potentiel de créativité offert par ce rapprochement et la dimension innovante du projet sur le plan architectural.

Créée initialement en 2016 pour le projet de rénovation de la tour Montparnasse, l'agence « Nouvelle AOM » a depuis remporté d'autres appels d'offre pour des projets architecturaux, en parallèle des projets remportés en individuel par les trois agences préexistantes. Ainsi, la pérennité de ce business model entre concurrents suscite plusieurs interrogations en lien avec notre cadre conceptuel.

Tableau 1 : Caractéristiques des trois agences à l'origine de « Nouvelle AOM »

Agences	Franklin Azzi Architecture	Chartier-Dalix Architectes	Hardel-Le Bihan Architectes
Associés (date de naissance)	Franklin Azzi (1975)	Frédéric Chartier (1975) Pascale Dalix (1972) (+3 nouveaux associés depuis 2020)	Mathurin Hardel (1971) Cyrille Le Bihan (1974)
Formation	École Spéciale d'Architecture (Paris) et Glasgow School of Art	École d'architecture de Paris-Villemin	Ecole d'ingénieur et d'architecture Paris-La Villette (Hardel), école d'architecture de Paris-Val-de-Seine (Le Bihan)
Date création agence	2006	2006	2006
Nombre d'employés	40	86	51
CA	3.5 M€ (2017)	6.8 M€ (2019)	6.4 M€ (2019)
Compétences principales	Architecture (construction et rénovation), architecture d'intérieur, design, logiciels	Architecture (construction et rénovation), architecture d'intérieur, design, modélisation 3D, biodiversité	Architecture (construction et rénovation), surélévation de bâtiment, études urbaines, modélisation 3D
Types de projets	Résidentiel, bureaux, magasins, écoles, transport	Résidentiel, bureau, magasins, écoles, transport, hôtels, entrepôts	Résidentiel, bureau, cinémas et lieux culturels, écoles, hôtels

Projets phares	Station de travail (Paris) Hôtel Mama Shelter (Dubai) Berges de la Seine (Paris) École des Beaux-Arts (Nantes)	Centre du design Renault (Paris) Gare Grand Paris Express (Paris)	Siège PAP (Paris) Cinéma Étoile (Paris) Tour RHV (Dakar)
----------------	--	--	--

Sources : données primaires (entretiens) et données secondaires (nouvelle-aom.com, franklinazzi.fr, hardel-lebihan.com, chartier-dalix.com, darchitectures.com, societe.com, thesocialitefamily.com, lemonde.fr)

2.2. LA COLLECTE ET LE TRAITEMENT DES DONNEES

Conformément aux principes de l'étude de cas qualitative (Eisenhardt 1989 ; Yin 2015 ; Miles, Huberman, et Saldana 2018), nous avons collecté des données primaires et secondaires afin de produire une compréhension du cas étudié. La période de référence retenue pour la collecte des données débute en 2006 (date de création des trois agences individuelles) et se termine en 2023 (formalisation de la présente communication).

Dans un premier temps, nous avons collecté des données secondaires afin de renforcer notre culture sectorielle concernant les principales parties prenantes, les récentes évolutions du secteur, l'organisation de la chaîne de valeur de l'industrie, les données chiffrées clés, la chronologie de l'appel d'offre lié à la rénovation de la tour Montparnasse, les profils des trois agences au cœur de notre étude de cas, etc. Ces données secondaires ont été collectées entre 2018 et 2023 et sont issues de différentes sources telles que les sites Internet des trois agences et de Nouvelle AOM, les interviews réalisées par les associés dans la presse, les documents publics sur l'appel d'offre, les données statistiques sur l'industrie française de l'architecture, les données publiées par le syndicat des architectes français, etc.

Ensuite, notre recherche a suscité la collecte de données empiriques primaires permettant d'affiner la compréhension du cas et de produire des connaissances théoriques liées à notre objet de recherche. Ainsi, treize entretiens semi-directifs ont été réalisés entre 2018 et 2022 auprès des

associés des agences d'architecture membres de « Nouvelle AOM » (7 entretiens) et des différentes parties prenantes impliquées par le projet (6 entretiens : agences concurrentes, partenaires, experts du secteur). Les guides d'entretien utilisés ont été construits en lien avec notre cadre théorique et nos questionnements concernant la construction, le fonctionnement, les tensions et les facteurs clés de succès d'un business model construit entre concurrents. D'une durée comprise entre 40 minutes et 1h30, ces entretiens nous ont permis de reconstituer la chronologie des événements au cœur du cas, de comprendre les motivations de la création de « Nouvelle AOM » et de collecter des données sur le fonctionnement de ce business model entre concurrents. Les entretiens ont tous été intégralement retranscrits et codés par deux chercheurs selon les règles de l'analyse thématique de données qualitatives (Miles, Huberman, et Saldana 2018). Le tableau 2 reprend la liste des thèmes et des sous-thèmes utilisés pour l'analyse de contenu thématique.

Tableau 2 : Dictionnaire thématique pour l'analyse des données primaires

Thèmes	Sous-thèmes	Objectifs d'analyse
Création de Nouvelle AOM	Relations personnelles Création du projet Appel d'offre tour Montparnasse Facteurs clés de succès	Comprendre comment le business model Nouvelle AOM a été créé et comment l'appel d'offre tour Montparnasse a été remporté
Proposition de valeur du business model Nouvelle AOM	Segments de clientèle Offre Création de valeur	Comprendre le positionnement du business model Nouvelle AOM par rapport à ceux des agences individuelles Identifier la valeur
Architecture de valeur du business model Nouvelle AOM	Structure, gouvernance, culture, valeurs, organisation du travail, ressources matérielles et immatérielles, connaissances, innovation, partenaires clés	Comprendre les différentes dimensions du business model Nouvelle AOM : comment les équipes travaillent, quelles ressources sont mobilisées, etc.
Capture de valeur du business model Nouvelle AOM	Revenus et coûts engendrés	Comprendre comment les associés de Nouvelle AOM se répartissent les coûts et les revenus générés par le business model
Développement du business model Nouvelle AOM	Nouveaux projets Règles de réponse aux appels d'offre Tensions et Solutions	Comprendre comment les business models individuels et le business model Nouvelle AOM coexistent et leur gestion simultanée

3. RÉSULTATS

3.1. UNE PROPOSITION DE VALEUR ENTRE CONCURRENTS

L'analyse des données empiriques collectées nous a d'abord permis de comprendre comment trois agences d'architecture concurrentes ont développé et positionné le business model Nouvelle AOM en parallèle de leurs business models respectifs. La création d'une entité dédiée a permis de positionner Nouvelle AOM comme une structure indépendante ciblant des projets architecturaux spécifiques et innovants. Concrètement, la proposition de valeur de Nouvelle AOM a été formalisée et différenciée de celle des agences existantes par un accord explicite et formalisé entre les associés. Nouvelle AOM est destiné à répondre à des appels d'offre présentant des similitudes avec le projet de rénovation de la tour Montparnasse : projets de rénovation de bâtiments existants, existence d'un caractère historique ou emblématique du bâtiment et transformation de l'usage du bâtiment (ex : passage de bureaux à de l'habitat). Ceci a permis aux associés de distinguer clairement les appels d'offre auxquels ils répondent ensemble (*via* Nouvelle AOM) de ceux auxquels ils répondent individuellement (*via* leur propre agence). Les entretiens réalisés auprès des associés illustrent le fait que cela vise dès le départ du projet à réduire les potentielles tensions pouvant naître de conflits d'intérêt. Un associé évoque ce souci de limiter l'émergence de potentielles tensions :

« On a vite compris qu'il faudrait des règles pour gérer un peu tout cela. Et surtout de voir comment les projets Nouvelle AOM pouvaient coexister avec nos projets individuels. Ne pas faire d'ombre et ne pas se mettre en porte-à-faux les uns avec les autres. Donc on a décidé de spécifier des critères sur lesquels on répondrait ensemble avec Nouvelle AOM par rapport aux projets auxquels on répond en solo ».

Cette différenciation formalisée de la proposition de valeur de Nouvelle AOM apparaît comme un des facteurs justifiant la pérennité de ce business model et les autres projets remportés depuis par le collectif. Quatre autres appels d'offre ont en effet été remportés par Nouvelle AOM en plus de la rénovation de la tour Montparnasse. Par ailleurs, nos données empiriques permettent de comprendre comment la constitution du business model Nouvelle AOM a permis de renforcer le caractère innovant de la proposition de valeur. En effet, le rapprochement entre les trois agences concurrentes a eu des effets positifs sur la créativité et la génération d'idées au sein du nouveau business model. La mutualisation des compétences et les synergies rencontrées a également permis de bénéficier aux trois agences individuelles comme l'évoque l'un des associés :

« Depuis le développement de Nouvelle AOM, nous avons travaillé sur des projets innovants qui peuvent booster le développement de nouvelles compétences, notamment des compétences techniques. Par exemple, au niveau des matériaux qu'on utilise, on a développé une expertise dans la construction écoresponsable (...) pareil pour les techniques de rénovation. Nous avons gagné en compétences pour nos offres faisant de nous les meilleurs du secteur ».

3.2. UNE ARCHITECTURE DE VALEUR ENTRE CONCURRENTS

Concernant l'architecture de valeur de Nouvelle AOM, nos données empiriques permettent de comprendre comment les associés concurrents ont développé un business model distinct et indépendant de leurs business models individuels. Cette intention a d'abord suscité la création d'une entité juridique indépendante dans laquelle les trois agences individuelles ont investi à parts égales (33% chacune). Des règles spécifiques de gouvernance ont également été formalisées sur les critères de réponse aux appels d'offres (réponse ensemble ou réponse en solo) et une présidence annuelle tournante et équilibrée entre les membres des trois agences associées. Ceci a permis de

limiter les tensions et de « préserver les égos » des architectes associés, comme le souligne l'un d'eux lors d'un entretien :

« Nous avons dès le départ pensé à équilibrer les forces en présence. On était d'accord assez vite sur le fait qu'il fallait une présidence tournante pour que la règle soit claire et qu'on ne perde pas de temps avec les questions d'orgueil dans le fonctionnement de Nouvelle AOM (...) comme la société est une SAS, il y a un président et un directeur général donc par souci d'équité chaque année le président change, sur chaque exercice comptable on a un président différent qui tourne sur les trois agences. On a un principe d'équivalence des trois agences. Et le directeur général change aussi, on essaie d'avoir un président et un DG issus de deux agences différentes. Ça tourne comme cela depuis le début et ça se fait naturellement ».

Le traitement des données empiriques permet également de comprendre comment le business model Nouvelle AOM fonctionne sur le plan organisationnel et humain. Les associés ont décidé dès la préparation de la réponse à l'appel d'offre de la tour Montparnasse de créer des bureaux spécifiques au projet et de les localiser dans la tour elle-même. Ainsi, Nouvelle AOM a d'emblée été une organisation indépendante des agences individuelles préexistantes. Cela a permis aux associés de séparer les activités menées entre concurrents des activités menées en individuel. La création de Nouvelle AOM a donc suscité le recrutement d'une vingtaine de ressources humaines dédiées spécifiquement aux projets de ce business model. Une responsable de l'agence Nouvelle AOM non issue des trois agences préexistantes a également été recrutée pour permettre une certaine neutralité dans le pilotage des projets et des équipes. Il en va de même pour l'investissement dans des ressources matérielles dédiées à Nouvelle AOM et non issues des agences individuelles. Les associés rencontrés dans le cadre de cette recherche ont insisté sur la

volonté initiale de développer de nouvelles compétences spécifiques au sein de Nouvelle AOM et de créer un environnement neutre et apaisé pour les employés.

De plus, une réflexion a été menée par les associés sur le fonctionnement de l'entité Nouvelle AOM et son articulation avec leurs contraintes liées à leurs agences individuelles. Ainsi, les associés ont décidé de créer des règles de répartition du travail en termes d'emploi du temps. Deux demi-journées par semaine (lundi et vendredi matins) sont consacrées à l'avancement des projets du business model Nouvelle AOM. Cette règle a permis de forcer les associés à être simultanément présent sur le site de façon bihebdomadaire et de séparer leur temps de travail entre les projets individuels et les projets de Nouvelle AOM. Enfin, des ressources matérielles et non matérielles ont également été développées au sein du nouveau business model. Le rapprochement entre les trois associés au sein de Nouvelle AOM a en effet permis d'investir dans des outils innovants et coûteux tels qu'une machine de découpe laser, une technologie de modélisation 3D, l'outil BIM (building information modelling) mais aussi des moyens en termes de communication (site Internet, relations presse, etc.).

3.3. UNE CAPTURE DE LA VALEUR ENTRE CONCURRENTS

La question de la capture de la valeur au sein de Nouvelle AOM a également posé plusieurs questions aux architectes associés, notamment en ce qui concerne les règles de répartition des coûts et des revenus. Soucieux de conserver un équilibre des pouvoirs et de limiter les risques de tensions, les associés ont opté pour une clé de répartition équitable des coûts et des revenus. En effet, l'analyse du cas empirique montre que les associés ont choisi d'assurer les coûts et de bénéficier des revenus à hauteur de 33% pour chaque agence individuelle engagée dans Nouvelle

AOM. Cette règle de répartition équitable a été décidée et formalisée dès le départ en lien avec les règles de gouvernance évoquées précédemment.

La question de la capture de la valeur a également été impactée par la pérennisation du business model Nouvelle AOM. Le succès rencontré avec l'appel d'offre de la tour Montparnasse a en effet rapidement incité les associés à répondre ensemble à d'autres appels d'offre. Ainsi, quatre autres projets architecturaux ont été remportés à ce jour par ce business model entre concurrents, en parallèle des activités propres à chaque agence individuelle. Les autres projets remportés ont permis au business model Nouvelle AOM de pérenniser son activité et ses revenus face aux coûts élevés et aux extensions de délai rencontrés sur le projet de la tour Montparnasse. Plusieurs recours juridiques et certains évènements exogènes (ex : crise Covid) ont décalé la livraison du projet de 2024 à 2028. D'un point de vue stratégique, la pérennisation du business model entre concurrents apparaît comme relativement innovante par rapport à la pratique plus courante d'une association temporaire entre concurrents pour un seul projet, notamment dans le secteur de l'architecture. Un des associés évoque cette intention stratégique de poursuivre le business model entre concurrents sur le long terme :

« Quand Nouvelle AOM a remporté l'appel d'offre pour la rénovation de la tour Montparnasse, on a vite compris qu'il y aurait d'autres projets : notre idée était innovante, différente de ce qui se faisait en architecture. On était plus créatifs, donc ça nous a motivé à aller plus loin ensemble et à remporter d'autres appels d'offre ».

Le tableau 3 synthétise les principaux éléments relatifs au business model entre concurrents Nouvelle AOM.

Tableau 3 : Synthèse du business model Nouvelle AOM

Dimensions du business model		Analyse du business model entre concurrents Nouvelle AOM
Proposition de valeur	Segments clients	Répartition des segments de clientèle et des projets entre Nouvelle AOM et les trois agences individuelles
	Offre proposée	Spécialisation de l'offre Nouvelle AOM sur certains types de projets architecturaux (rénovation de bâtiments avec un caractère historique ou emblématique)
	Création de valeur	Capacité d'innovation améliorée par la collaboration entre les associés, projets architecturaux de meilleure qualité combinant les expertises des trois agences
Architecture de valeur	Structure juridique	Création d'une entité indépendante et spécifiquement dédiée aux projets collectifs entre concurrents
	Gouvernance	Développement d'une charte formalisée spécifiant les règles de réponses aux appels d'offres et de gouvernance (présidence tournante)
	Culture et valeurs	Rapprochement des trois agences au sein de la Nouvelle AOM facilitée par les liens interindividuels et la proximité culturelle et générationnelle
	Organisation du travail	Recrutement d'une équipe nouvelle et dédiée au collectif Nouvelle AOM et d'une responsable non issue d'une des trois agences afin de garantir une neutralité. Séquencement de la semaine pour les associés (2 demi-journées par semaine consacrées à la Nouvelle AOM et le reste à leurs agences individuelles).
	Ressources matérielles	Création d'un nouvel espace de travail dédié au groupement Nouvelle AOM. Acquisition de nouvelles ressources propres à Nouvelle AOM (ex. : appareil de découpe laser)
	Ressources immatérielles	Acquisition en commun de logiciels, transfert et partage de savoir-faire technique. Création d'un site internet commun dédié et développement d'une stratégie de communication
	Connaissances	Transfert et partage de connaissances concernant les projets de la Nouvelle AOM (clients, appels d'offre, etc.) et développement de nouvelles connaissances Protection du savoir et des données sur projets des agences individuelles
	Partenaires clés	Mise en commun contacts et services (agences de communication, sociétés de BTP, ESN et fournisseurs matériel informatique) Non partage des informations clients liées aux agences individuelles
Capture de la valeur	Revenus	Revenus générés par Nouvelle AOM et partagés avec une clé de répartition égalitaire formalisée au départ : appels d'offre remportées par Nouvelle AOM Revenus générés par les agences individuelles favorisés par la notoriété de Nouvelle AOM
	Coûts	Coûts générés par les projets Nouvelle AOM et répartis avec une clé de répartition égalitaire formalisée au départ

4. DISCUSSION

4.1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES

En analysant le cas de la Nouvelle AOM, notre recherche contribue à enrichir la connaissance sur les business models ouverts (Braun, 2015 ; Spieth *et al*, 2020 ; Teece 2010 ; Zott et Amitt, 2010). Elle détaille en particulier les caractéristiques d'un business model entre concurrents (tableau 4), ce qui n'avait pas été réalisé jusqu'ici. Les travaux menés sur ce sujet sont quasi inexistantes alors même que les cas de collaboration entre concurrents se multiplient dans tous les secteurs (Ritala, Golnam, et Wegmann 2013), notamment au sein des industries culturelles et créatives (Dikova *et al*, 2017 ; Gundolf *et al*, 2018 ; Pellegrin-Boucher et Roy 2019).

Notre recherche montre tout d'abord que dans le cadre d'un business model ouvert entre concurrents, la proposition de valeur doit se différencier de celles des business models individuels. Une proposition de valeur différenciée permet en effet de développer des offres innovantes, de saisir de nouvelles opportunités de marché et de diversifier ses ressources et compétences sans concurrencer les entreprises individuelles. Il s'agit également de différencier les segments de clientèle afin d'éviter une concurrence et des tensions trop fortes au sein du business model ouvert.

Ensuite, l'étude de cas permet de mettre en évidence les spécificités de l'architecture de valeur d'un business model entre concurrents. Il ressort de l'analyse que les entreprises ont en effet intérêt à mettre en place une structure juridique dédiée au business model entre concurrents avec une nouvelle organisation, une nouvelle équipe spécifique aux projets menés ensemble, de nouvelles ressources et des règles de gouvernance formalisées. Le choix d'un nouveau manager, recruté spécifiquement pour gérer la nouvelle structure au sein de locaux dédiés, facilite également

l'établissement d'un leadership et d'un climat neutres. Une gouvernance équilibrée avec des règles de gestion équitables et une présidence tournante permet quant à elle de garantir une bonne répartition des pouvoirs. La proximité des profils socio-culturels et générationnels des dirigeants d'entreprises facilite également la construction et la gestion du business model entre concurrents. Concernant les ressources et compétences du business model (Demil et Lecocq, 2010 ; Ritter et Lettl, 2018), notre recherche montre que la mise en commun de ces ressources et compétences bénéficie non seulement au business model entre concurrents mais aussi aux entreprises individuelles qui augmentent leur capacité d'innovation. Dans un contexte de business model entre concurrents, il apparaît toutefois nécessaire de protéger les informations concernant les projets menés individuellement ainsi que les données clients des entreprises individuelles.

Par ailleurs, concernant la capture de la valeur d'un business model ouvert entre concurrents, nos résultats montrent que ce dernier peut bénéficier d'une répartition équitable des revenus et des coûts, à condition que ces règles de répartition aient été formalisées en amont. Notre recherche met également en évidence que la création d'un business model entre concurrents permet de générer de nouveaux revenus pour le business model mais aussi pour les entreprises individuelles. L'ensemble des entreprises concernées bénéficie en effet de la notoriété acquise par le business model entre concurrents ainsi que du partage des ressources et compétences qui conduisent à une plus grande capacité d'innovation et de créativité.

Enfin, notre recherche apporte une contribution aux recherches menées dans les industries culturelles et créatives. Nos résultats insistent sur l'importance d'étudier et d'élaborer des stratégies entre concurrents dans ces secteurs, conformément à ce qui avait été déjà suggéré

par plusieurs chercheurs (Gundolf *et al*, 2018 ; Pellegrin-Boucher et Roy 2019). Nous apportons cependant de nouveaux éclairages car nous montrons la pertinence pour ces entreprises de mettre en place des business models ouverts entre concurrents afin d’augmenter leur capacité à innover et à générer de nouveaux revenus. Le tableau 4 synthétise les principales caractéristiques d’un business model innovant entre concurrents.

Tableau 4 : Les dimensions d’un BM innovant entre concurrents

Dimensions d’un BM		Caractéristiques d’un BM innovant entre concurrents
Proposition de valeur	Segments clients	Des segments de clientèle spécifiques aux BM individuels et au BM entre concurrents
	Offre proposée	Différenciation de l’offre du BM entre concurrents par rapport à celle des BM individuels. Gain en termes de capacité d’innovation. Valeur accrue pour le client.
	Création de valeur	Création de valeur enrichie par le BM entre concurrents.
Architecture de valeur	Structure juridique	Création d’une structure dédiée au BM entre concurrents, indépendante des BM individuels. Bénéfice d’une structure indépendante : autonomie, réduction des tensions, partage et protection des données et projets des partenaires.
	Gouvernance	Gouvernance équilibrée avec répartition des pouvoirs. Présidence tournante du BM entre concurrents.
	Culture et valeurs	Proximité des profils socio-culturels et générationnels facilite la création et la coordination du BM entre concurrents.
	Organisation du travail	Equipe spécifiquement créée pour le BM entre concurrents et indépendante des BM individuels
	Ressources matérielles et immatérielles	Partage de ressources dédiées au BM entre concurrents qui bénéficient également aux BM individuels
	Connaissances	Partage de connaissances liées au BM entre concurrents et développement de nouvelles connaissances Protection des connaissances liées aux projets des entreprises individuelles
	Partenaires clés	Partage des partenaires fournisseurs et des informations clients liés aux projets entre concurrents Protection des informations clients liées aux projets individuels
Capture de valeur	Revenus	Partage équitable des revenus générés par le BM entre concurrents formalisés en amont Revenus supplémentaires pour les BM individuels générés par la notoriété du BM entre concurrents
	Coûts	Partage équitable des coûts générés par le BM entre concurrents et répartis avec une clé de répartition égalitaire formalisée en amont

4.2. IMPLICATIONS MANAGERIALES

D'un point de vue managérial, notre recherche montre que les agences d'architecture peuvent tirer profit de la création d'un business model ouvert avec des concurrents. Celles-ci peuvent en effet entrer en contact avec de nouveaux segments de clientèle, améliorer leur visibilité sur le marché, accéder à de nouvelles ressources, développer de nouvelles compétences et augmenter leur capacité d'innovation (Teece, 2010 ; Dahan *et al*, 2010 ; Demil et Lecocq, 2010). Au sein du business model ouvert, l'étude de cas met également en évidence une augmentation des innovations de produits et de services (nouvelles offres plus innovantes et plus durables correspondant aux attentes des clients), de processus (nouvelles techniques de construction, développement de stratégies de communication inexistantes jusque-là) et d'innovation organisationnelle (nouvelle organisation et gouvernance spécifique) qui profite à l'ensemble des entreprises et des projets menés en commun et individuellement.

Le développement d'un business model entre concurrents accélère ainsi la croissance des entreprises individuelles qui tirent profit d'un accès facilité à de nouvelles compétences et à de nouvelles ressources. L'expérience, la visibilité sur le marché et la notoriété apportées par le business model entre concurrents permettent également à chaque entreprise d'attirer de nouveaux clients et d'entreprendre des projets individuels innovants.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de mettre en évidence de nouvelles formes de business models ouverts peu étudiées dans la littérature en management stratégique. L'étude de cas du projet de rénovation de la Tour Montparnasse nous a ainsi permis d'explorer comment trois agences d'architecture concurrentes ont construit un business model ouvert entre concurrents et quelles en

sont les caractéristiques. Nous montrons également que le développement de ce type de business model permet aux entreprises concernées d'accéder à de nouvelles ressources et à de nouvelles capacités d'innovation, ce qui accélère leur croissance. Ces résultats permettent d'enrichir la connaissance des business models ouverts (Teece, 2010 ; Ritter et Lettl, 2018 ; Zott et Amit, 2010), mais aussi d'approfondir les recherches sur les stratégies d'innovation et de croissance menées au sein des industries culturelles et créatives (Gander, 2004 ; Dikova *et al*, 2017 ; Donelli *et al*, 2021 ; Loots *et al*, 2018 ; Poisson-de Haro *et al*, 2022). Ces industries représentent en effet des secteurs dynamiques qui évoluent rapidement dans des environnements évolutifs et incertains. Les stratégies d'innovation dans ces industries revêtent ainsi une importance particulière pour rester compétitif, stimuler la croissance et répondre aux attentes changeantes des consommateurs. En particulier, l'intégration de partenaires au sein de business models ouverts peut stimuler l'innovation, la créativité et engendrer des synergies qui profitent à tous.

Au-delà du secteur de l'architecture, notre recherche souligne que les entreprises appartenant aux industries culturelles et créatives (ICC) pourraient bénéficier de la construction d'un business model ouvert entre concurrents. Il serait ainsi intéressant de prolonger cette recherche en explorant des stratégies similaires mises en place dans d'autres secteurs comme dans l'industrie du cinéma par des studios de production concurrents pour développer des films et des séries, ou dans l'industrie du jeu vidéo par des éditeurs concurrents pour codévelopper de nouvelles offres. Une meilleure compréhension des business models ouverts entre concurrents serait en effet très utile tant pour les chercheurs que pour les dirigeants d'entreprises culturelles et créatives qui doivent constamment repousser les limites de l'innovation afin de prospérer dans un environnement en perpétuel changement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bengtsson, Maria, et Sören Kock. 2000. "‘Coopetition’ in Business Networks—to Cooperate et Compete Simultaneously." *Industrial Marketing Management* 29, no. 5: 411–26.
- Bouncken, Ricarda B., et Viktor Fredrich. 2012. "Coopetition: Performance Implications and Management Antecedents." *International Journal of Innovation Management* 16, no. 5: 1250028.
- Braun, Andreas. 2015. "Linking Business Model and Open Innovation - Success and Failure of Collaborations." *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 19, no. 1/2: 59–76.
- Bucherer, Eva, Uli Eisert, et Oliver Gassmann. 2012. "Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management." *Creativity and Innovation Management* 21, no. 2: 183–98.
- Chesbrough, Henry. 2007. "Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore." *Strategy & Leadership* 35, no. 6: 12–7.
- Chesbrough, Henry. 2010. "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers." *Long Range Planning* 43, no. 2-3: 354–63.
- Chesbrough, Henry, et Richard S. Rosenbloom. 2002. "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies." *Industrial and Corporate Change* 11, no. 3: 529–55.
- Czakov, Wojciech, et Katarzyna Czernek. 2016. "The Role of Trust-Building Mechanisms in Entering into Network Coopetition: The Case of Tourism Networks in Poland." *Industrial Marketing Management* 57: 64–74.

- Dahan, Nicolas M., Jonathan P. Doh, Jennifer Oetzel, et Michael Yaziji. 2010. "Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets." *Long Range Planning* 43, no. 2-3: 326–42.
- Demil, Benoît, et Xavier Lecocq. 2010. "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency." *Long Range Planning* 43, no. 2-3: 227–46.
- Dikova, Dessislava, Arjen Van Witteloostuijn, et Simon Parker. 2017. "Capability, Environment and Internationalization Fit, and Financial and Marketing Performance of MNEs' Foreign Subsidiaries." *Cross Cultural & Strategic Management* 24, no. 3: 405–35.
- Donelli, Chiara C., Simone Fanelli, et Antonello Zangrandi. 2021. "Inside and Outside the Boardroom: Collaborative Practices in the Performing Arts Sector." *International Journal of Arts Management* 24, no. 1: 48–62.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review* 14, no. 4: 532–50.
- Gander, Jonathan, et Alison Rieple. 2004. "How Relevant is Transaction Cost Economics to Inter-Firm Relationships in the Music Industry?" *Journal of Cultural Economics* 28, no. 1: 57–79.
- Gnyawali, Devi R., et Byung-Jin Park. 2009. "Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model." *Journal of Small Business Management* 47, no. 3: 308–30.
- Gundolf, Katherine, Annabelle Jaouen, et Johanna Gast. 2018. "Motives for Strategic Alliances in Cultural and Creative Industries." *Creativity and Innovation Management* 27, no. 2: 148–60.

- Laermans, Rudi. 2012. "‘Being in Common’: Theorizing Artistic Collaboration." *Performance Research* 17, no. 6: 94–102.
- Loots, Ellen, Boukje Cnossen, et Arjen Van Witteloostuijn. 2018. "Compete or Cooperate in the Creative Industries? A Quasi-experimental Study with Dutch Cultural and Creative Entrepreneurs." *International Journal of Arts Management* 20, no. 2: 20–31.
- Miles, Matthew B., Michael Huberman, et Johnny Saldana. 2018. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mina, Andrea, Elif Bascavusoglu-Moreau, et Alan Hughes. 2014. "Open Service Innovation and the Firm's Search for External Knowledge." *Research Policy* 43, no. 5: 853–66.
- Osterwalder, Alexander, et Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York, NY: Wiley.
- Pellegrin-Boucher, Estelle, Frédéric Le Roy, et Călin Gurău. 2013. "Coopetitive Strategies in the ICT Sector: Typology and Stability." *Technology Analysis & Strategic Management* 25, no. 1: 71–89.
- Pellegrin-Boucher, Estelle, et Pierre Roy. 2019. "Dynamique de la Coopétition Commerciale avec Appels D’offres: Le Cas des Cabinets D’architectes." *Management International* 23, no. 2: 115–26.
- Poisson-de Haro, Serge, Alvaro Espejo, and Ignasi Martí. 2022. "Business Model Evolution and Entrepreneurial Adaptation of Festivals: The Case of Santiago a Mil." *International Journal of Arts Management* 24, no. 2: 77–95.
- Porter, Michael E. 1996. "What is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, no. 6: 61–78.
- Ritala, Paavo, Arash Golnam, et Alain Wegmann. 2013. "Coopetition-based Business Models: The Case of Amazon.com." *Industrial Marketing Management* 43, no. 2: 236–49.

- Ritter, Thomas, et Christopher Lettl. 2018. "The Wider Implications of Business-model Research." *Long Range Planning* 51, no. 1: 1–8.
- Spieth, Patrick, Sven M. Laudien, et Svenja Meissner. 2020. "Business Model Innovation in Strategic Alliances: A Multi-layer Perspective." *R&D Management* 51, no. 1: 24–39.
- Teece, David J. 2010. "Business Models, Business Strategy and Innovation." *Long Range Planning* 43, no. 2-3: 172–94.
- Tidström, Annika. 2014. "Managing Tensions in Coopetition." *Industrial Marketing Management* 43, no. 2: 261–71.
- Wright, Stephen. 2004. "The Delicate Essence of Artistic Collaboration." *Third Text* 18, no. 6: 533–45.
- Yin, Robert K. 2015. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, NY: Guilford Publications.
- Zott, Christoph, and Raphael Amit. 2010. "Business Model Design: An Activity System Perspective." *Long Range Planning* 43, no. 2-3: 216–26.