

Les ressources ordinaires comme levier de compétitivité : étude d'un cas de business model circulaire fondé sur une offre système produit-service

Kooli-Chaabane, Hanen

Université Paris Nanterre, France

INSEEC Grande École, France

h.hanenkooli@gmail.com

ST-AIMS 5

Business models et transformations

Résumé :

Cette étude examine comment les ressources ordinaires peuvent devenir un levier de compétitivité pour l'opérationnalisation d'un business model circulaire fondé sur une offre Système Produit-Service (PSS).

En mobilisant une perspective de business model et une approche étendue des ressources, cette recherche s'appuie sur le modèle RCOV (Ressources, Compétences, Organisation et Valeur) et adopte une méthodologie qualitative et exploratoire pour analyser l'offre PSS de l'entreprise Les Biens En Commun.

Les résultats mettent en lumière quatre ressources ordinaires clés : un emplacement stratégique avec connexion électrique, des casiers connectés adaptés, une interface digitale et les données. Leur mobilisation repose sur quatre compétences : expertise juridique, analyse des données, optimisation de la maintenance du PSS et création de partenariats. Cette étude propose de préciser la caractérisation des ressources ordinaires leviers de compétitivité à travers le cadre CASA (Commune, Abondante, Spécifique et Accessible), en intégrant les attributs spécifiques qui enrichissent leurs propriétés traditionnelles et participent à leur rôle stratégique dans la compétitivité.

Mots-clés : Business Model Circulaire (CBM), Resource-Based Theory (RBT), ressources ordinaires, Product Service System (PSS), RCOV (Ressources, Compétences, Organisation et Valeur)

INTRODUCTION

Au cours de la dernière décennie, l'économie circulaire a suscité un intérêt croissant parmi les universitaires, les décideurs politiques et les praticiens en tant que concept clé pour relever les défis du développement durable (Ellen-MacArthur Foundation, 2013 ; Bocken et al., 2019 ; Ntsonde et Aggeri, 2022 ; Geissdoerfer et al., 2023). Elle est généralement définie comme un modèle économique reposant sur un ensemble de boucles permettant de découpler création de richesse et impacts environnementaux (Pesqueux, 2016). Elle est une alternative stratégique pour optimiser les ressources et assurer la soutenabilité des entreprises face aux défis globaux (O. Khan et al., 2020).

Cependant, malgré les avancées théoriques et pratiques sur l'économie circulaire, la consommation de matériaux continue d'augmenter à l'échelle mondiale, atteignant plus d'un demi-billion de tonnes au cours des six dernières années, soit presque autant que sur l'ensemble du XXe siècle (Circle Economy Foundation, 2024). Ce constat met en évidence la nécessité de dépasser l'optimisation des business models existants (Acosta et al., 2014) pour élaborer de nouveaux business models capables d'accélérer la transition circulaire (Bocken & Short, 2016 ; Schaltegger et al., 2016 ; Breuer & Lüdeke-Freund, 2017 ; Lüdeke-Freund et al., 2018 ; Beulque et al., 2018 ; Rosa et al., 2019 ; Henry et al., 2021). Ainsi, la vision 2050 du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2021) identifie le développement de tels modèles comme une priorité stratégique pour la période 2020-2030.

Malgré l'intérêt croissant pour les Business Models Circulaires (CBMs) dans les sphères académique, politique et des affaires (Chen et al., 2020), leur adoption à grande échelle reste limitée (Vermunt et al., 2019 ; Pieroni et al., 2021 ; De Angelis, 2022) et confinée à des marchés de niche (OECD, 2019). En effet, les CBMs nécessitent une approche intégrée qui génère une valeur environnementale et/ou sociale mesurable en plus de la valeur économique (Oghazi & Mostaghel, 2018 ; Bocken et al., 2016). Une large diffusion de ces modèles est essentielle pour accélérer la transition vers une société économe en ressources et intégrant les principes du développement durable (Santa-Maria et al., 2021).

Un levier potentiellement sous-exploité dans ce contexte est l'utilisation des ressources dites « ordinaires » ou perçues par l'environnement comme non stratégiques (Weppe et al., 2013). Ces dernières ne remplissent pas les critères du model VRIN (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non-substituabilité) de Barney (1991). Ces ressources non stratégiques, souvent abondantes, répliquables ou même négativement perçues, peuvent néanmoins devenir des vecteurs de

compétitivité (Ausrød, 2018 ; Fréry et al., 2015 ; Luo & Child, 2015 ; Burton, 2015) notamment dans un contexte contraint en ressources. Selon Ausrød (2018), leur valorisation contribue à la création d'une valeur socialement plus intégrée. Fréry et al. (2015) et Warnier et Weppe (2019) soulignent leur potentiel pour ouvrir de nouvelles perspectives économiques. Luo et Child, 2015 affirment que les entreprises peuvent, avec des ressources ordinaires, générer des résultats extraordinaires grâce à leur utilisation créative de ces ressources et à des capacités d'intégration uniques.

Cependant, l'exploration de ce levier reste limitée notamment dans le contexte des CBMs. Une recherche dans la base de données « Web of Science » avec les mots-clés « ordinary and weak resources » (requête effectué le 7 janvier 2025, dans le résumé, sans limite de temps) renvoie seulement 104 documents, dont seulement 7 relèvent des catégories « business » et « management ». Ce constat révèle un gap de recherche sur l'utilisation des ressources ordinaires comme levier stratégique.

Pour combler ce gap, cet article s'intéresse à la manière dont les ressources ordinaires peuvent devenir un levier de compétitivité dans l'opérationnalisation des CBMs, en particulier dans le cadre d'une offre Système Produit-Service (PSS). Nous posons ainsi la question de recherche suivante : comment les ressources ordinaires peuvent-elles devenir un levier de compétitivité dans le cadre d'un business model circulaire fondé sur une offre Système Produit-Service ?

Le business model circulaire fondé sur une offre produit-service (CBM-PSS) est un archétype de CBM qui a été identifié comme un mécanisme efficace pour guider la société vers un comportement plus économe en ressources (Tukker, 2015). Rosa et al. (2019) affirment que parmi les différents types de CBM disponibles dans la littérature, le CBM-PSS est considéré par plusieurs auteurs comme l'une des stratégies d'innovation les plus simples pour mettre en place l'économie circulaire. Le potentiel des PSSs pour améliorer la compétitivité et contribuer au développement durable a donné lieu à un effort de recherche massif dans le cadre de programmes européens et nationaux et continue à susciter l'intérêt des chercheurs et des praticiens (Tukker & Tischner, 2006 ; Kühl et al., 2023 ; Moro et al., 2022a ; Moro et al., 2022b ; Kohlbeck et al., 2023 ; Kühl et al., 2023).

Le taux d'adoption des CBMs étant encore faible (Geissdoerfer et al., 2023) et les études sur l'exploitation des ressources ordinaires étant peu développées, cela nous a orientés vers la voie exploratoire (Charreire-Petit & Durieux, 2014, p. 78) pour comprendre comment ces ressources peuvent devenir des leviers de compétitivité. Nous avons opté pour une analyse approfondie d'une étude de cas de l'entreprise « Les Biens En Commun (LBEC) » par une approche

qualitative (Yin, 2009 ; Eisenhardt, 1989). LBEC propose une offre PSS de produits du quotidien. Le choix d'étude de ce type de produit pour notre analyse est motivé par deux raisons. La première est que les produits du quotidien, tels que les équipements de sport ou les appareils ménagers, semblent constituer une opportunité intéressante de diffuser à grande échelle des comportements économes en ressources, car ils sont largement disponibles. La deuxième raison est que l'innovation en matière de business model commence à se développer autour des équipements du quotidien (Bocken & Konietzko, 2022).

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons adopté une perspective de business model combinée à une approche étendue des ressources (Warnier et al., 2013b). Cette recherche s'appuie sur le modèle RCOV (Ressources, Compétences, Organisation et Valeur), complété par une analyse axée sur les processus au niveau opérationnel. Les processus de l'entreprise, identifiés comme un élément central de son avantage concurrentiel (Warnier, 2005, p. 90), permettent de modéliser précisément les interactions entre les composantes du modèle RCOV et de mettre en lumière les ressources leviers pour la compétitivité. Les données ont été collectées à partir de plusieurs sources : entretiens, réunions d'échange, observations sur le terrain, ainsi que des données archivables et ouvertes.

La première section de cette communication est dédiée à la présentation du cadre théorique et conceptuel de la recherche. La deuxième section expose le cadre méthodologique en précisant les choix effectués, l'étude de cas analysée, ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données. Les résultats sont développés dans la troisième section, tandis que la quatrième section propose une discussion des résultats. Enfin, cette communication se conclut par une mise en lumière des contributions de la recherche, tout en soulignant ses limites et perspectives.

1. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Dans le contexte d'une nécessité de montée en échelle l'économie circulaire pour prouver son efficacité et sa viabilité économique le concept de business model s'est enrichie pour intégrer les principes de cette économie. Plusieurs archétypes de business models circulaires sont alors apparus. Un de ces archétype le plus prometteur est le système produit-service (1.1). Les CBM-PSSs imposent de considérer une approche ressources étendue (1.2) qui invite à les analyser à travers la perspective du business model pour mieux les comprendre (1.3).

1.1. LE BUSINESS MODEL CIRCULAIRE FONDE SUR UNE OFFRE SYSTEME PRODUIT-SERVICE (CBM-PSS)

Le business model fondé sur une offre système produit-service a été largement promu comme une voie de transition des entreprises vers une économie circulaire (Kerdlap et al., 2021) économe en ressource. La mise en œuvre d'un CBM-PSS, ou la transformation de l'offre d'un business model existant en système produit-service, fait souvent figure d'innovation de business model pour le développement durable (Evans et al., 2017 ; Bocken, Mugge, et al., 2018). Bien que le PSS soit un sujet de recherche apparu dans les années 90, il continue de susciter l'intérêt auprès des chercheurs, avec une croissance constante des publications (Moro et al., 2022b). Plusieurs auteurs s'intéressent à leurs caractéristiques et mettent en avant leur intérêt (1.1.2). D'autres s'intéressent aux classifications de ces business models (1.1.3).

1.1.1. Le Business Model Circulaire : un business model particulier

Le Business Model (BM), qu'il soit formulé de manière explicite ou implicite, est utilisé par toutes les entreprises pour comprendre comment elles créent et capturent de la valeur (Teece, 2010). Ce concept a été utilisé dans divers domaines, notamment en stratégie, en innovation, et en entrepreneuriat (Snihur & Markman, 2023). Il a suscité un intérêt académique considérable, donnant lieu à de nombreuses recherches et à des synthèses approfondies (Massa et al., 2017 ; Snihur & Markman, 2023). Toutefois, le BM reste un concept polymorphe, sans définition universelle partagée (Coenegrachts et al., 2021).

Dans notre étude, nous définissons un business model comme : “Un système d'activités interdépendantes, structuré en composants ou ‘blocs de construction’, qui permet à une organisation de créer, délivrer et capturer de la valeur en interaction avec ses partenaires internes et externes. Il constitue à la fois la mise en œuvre conceptuelle et architecturale de la stratégie de l'entreprise et le fondement de l'organisation de ses processus opérationnels. Ce système transcende les frontières de l'entreprise en mobilisant des ressources et des partenaires externes pour maximiser la création de valeur et l'appropriation d'une part de cette valeur.”

Cette définition reprend les éléments essentiels des trois définitions proposées par Demil et Lecocq (2010), Zott et Amit (2010) et Richardson (2008). Elle reflète la double dimension stratégique et organisationnelle du BM, tout en soulignant l'importance des interactions internes et externes pour mobiliser les ressources et créer de la valeur.

Selon Geissdoerfer et al. (2020) le terme « circular business model » est apparu, pour la première fois, dans un article scientifique¹ en 2006 et est réapparu sept ans plus tard avec l'accélération de la large diffusion de la notion d'économie circulaire par la Fondation Ellen MacArthur et le Forum économique mondial. Geissdoerfer, Morioka, et al. (2018) affirment que la plus grande différence entre les business models traditionnels et ceux conçus pour l'économie circulaire réside dans le composant de création et de distribution de valeur.

Lüdeke-Freund et al. (2019) soulignent la nécessité de “créer de la valeur tout en adhérant aux principes de l'économie circulaire” dans le cadre de ces modèles.

Geissdoerfer et al., (2020, p. 7) affirment que “les business models circulaires peuvent être définis comme des business models qui cyclent, étendent, intensifient et/ou dématérialisent les boucles matérielles et énergétiques afin de réduire les apports en ressources et les déchets et les émissions d'un système organisationnel. Cela comprend des mesures de recyclage (cyclage), des extensions de la phase d'utilisation (extension), une phase d'utilisation plus intense (intensification) et le remplacement des produits par des services et des solutions logicielles (dématérialisation)”. La définition proposée par Geissdoerfer et al. (2020) met l'accent sur les quatre stratégies de réduction de l'utilisation des ressources (recyclage, extension, intensification et dématérialisation). Ainsi un BM pour être circulaire doit intégrer les principes de l'économie circulaire à travers notamment la mise en œuvre de ces stratégies.

Les CBM ont été développés sur plusieurs exemples (Snihur & Markman, 2023) et secteurs d'activité tels que la téléphonie, le transport, l'ameublement, l'habillement etc. Nous pouvons citer par exemple : La conception de produits qui peuvent être facilement démontés et recyclés à la fin de leur cycle de vie par IKEA ou le partage des ressources et des actifs entre plusieurs utilisateurs par exemple Vélib,

Il existe plusieurs archétypes de business models circulaires (Geissdoerfer et al., 2020 ; Pieroni et al., 2020) proposés par plusieurs organisations internationales (Accenture, 2014 ; Ellen MacArthur, 2015 ; Forum for the Future, 2016) et chercheurs (Bocken et al., 2014 ; Bocken et al., 2016 ; Lüdeke-Freund et al., 2019 ; Rosa et al., 2019). La revue systématique de la littérature réalisée par Rosa et al. (2019) a mis en évidence que le « CBM fondé sur le système produit-service » et le « CBM fondé sur la réutilisation, le remanufacturing et le recyclage (3R) » sont les deux archétypes les plus courants.

¹ Geissdoerfer et al. (2020) ont utilisé la base de données « Elsevier Scopus ».

1.1.2. Systèmes produit-service : caractéristique et intérêt

Le système produit-service, souvent désigné dans la littérature par l'acronyme PSS, constitue un domaine de recherche étroitement lié à l'innovation de business model et au développement durable (Annarelli et al., 2016). Selon Tukker (2015), les PSS représentent un type spécifique de proposition de valeur qu'une entreprise ou un réseau d'entreprises offre à (ou co-produit avec) ses clients. Tukker et Tischner (2006) décrivent les PSS comme une combinaison de produits tangibles et de services intangibles, conçus de manière intégrée pour répondre aux besoins des clients. Certains auteurs y voient une stratégie d'offre permettant de mettre en œuvre une économie circulaire, voire directement un type de business model. Par exemple, Kohlbeck et al. (2023, p. 10) avancent que *'le PSS est un type de stratégie ou de business model visant à mettre en œuvre une économie circulaire'*. Cette simplification peut être justifiée dans la mesure où l'offre PSS conditionne l'ensemble des composants du business model de l'entreprise. Toutefois, elle reflète également le flou et la confusion qui entourent encore le concept de business model, notamment dans le contexte de l'économie circulaire.

Sur les marchés concurrentiels, l'offre produit-service peut permettre aux entreprises d'améliorer leur position concurrentielle en établissant des relations plus durables et différenciées avec leurs clients (M. A. Khan & Wuest, 2018). Elle contribue également à accroître l'efficacité, la fiabilité et l'utilité perçue par les utilisateurs (Chierici & Copani, 2016). Le développement de nouvelles technologies a joué un rôle clé en facilitant et en accélérant l'adoption des PSS (Chierici & Copani, 2016). Par ailleurs, Tukker (2004) souligne que les CBM-PSS peuvent générer de nouvelles sources de valeur ajoutée et renforcer la compétitivité des entreprises.

Les CBM-PSS ont été expérimentés par des entreprises de différents secteurs tels que la mobilité, la mode, l'équipement portatif, l'équipement fixe et l'équipement à usage spécifique (Moro et al., 2022a). Nous pouvons citer par exemple :

- le paiement à la copie proposé par Xerox (Chesbrough & Rosenbloom, 2002),
- le paiement au kilomètre parcouru proposé par Michelin (Peillon, 2017),
- vendre l'éclairage comme un service proposé par Signify (Philips) (Bocken & Geradts, 2022),
- la location d'équipement de petite enfance comme la poussette (Kerdlap et al., 2021).

Les PSS permettent l'accès aux actifs appartenant à l'entreprise et facilitent la mise à disposition d'actifs privés (Piscicelli et al., 2015). Un PSS peut comprendre des produits (ou un seul) et des

services supplémentaires ou contenir un service et un produit supplémentaire (Goedkoop et al., 1999). Le système PSS 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).

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 « produits » 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). Dans notre étude, nous faisons la distinction entre la notion de propriété et la notion de possession. En effet, dans le cadre du PSS étudié, le client (utilisateur) 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.

1.1.3. Classifications des systèmes produit-service

La littérature fait état de plusieurs classifications des systèmes produit-service (Mont, 2002 ; Tukker, 2004 ; Neely, 2008). Selon Chierici et Copani (2016), la classification la plus courante dans la littérature a été formalisée par Tukker (2004) sur la base de l'évaluation d'un potentiel économique et environnemental. Tukker (2004) distingue principalement trois familles de PSS : PSS orienté produit, PSS orienté résultat, et PSS orienté usage.

La famille « PSS orienté produit » consiste à intégrer des services à un système de produits existant. Selon Tukker & Tischner (2006), ce modèle peut améliorer la soutenabilité de quelques dizaines de pourcents grâce, par exemple, à une meilleure maintenance des produits. Dans certains cas, il peut atteindre un facteur deux lorsque le service contribue à renforcer le recyclage des produits ou des matériaux. Ce « facteur deux » correspond à une réduction de moitié de la consommation des ressources naturelles, avec pour objectif de diminuer significativement les émissions de gaz à effet de serre.

En revanche, dans la famille des « PSS orientés résultat », le client et l'entreprise s'accordent sur un résultat à atteindre, sans qu'un produit spécifique soit nécessairement défini à l'avance. Ce modèle offre une approche plus flexible et potentiellement plus soutenable, car il met l'accent sur la satisfaction des besoins plutôt que sur la fourniture d'un produit physique.

Dans la famille « PSS orienté usage », le produit joue toujours un rôle central, mais le business model n'est pas orienté vers la vente de produits. Tout en restant la propriété de l'entreprise, le produit est mis à disposition sous une forme différente, parfois partagée par un certain nombre d'utilisateurs. Selon Tukker & Tischner (2006), cette famille, par la location, le partage et la mutualisation, permet d'intensifier l'utilisation des produits et de réaliser des améliorations intermédiaires suffisantes pour atteindre le facteur deux. Notre étude de cas fait partie de cette famille de PSS.

Les CBM-PSS font essentiellement appel au concept de découplage selon lequel les processus de production sont reconfigurés et les biens et services sont repensés pour rendre la croissance économique moins dépendante du flux matériel, ce qui allège la matérialité de l'offre (Jackson, 2009, p. 67). Ces modèles, se basent sur les nouvelles pratiques issues de la révolution du numérique 2.0. Ils imposent de considérer une approche ressources « étendue » qui englobe un spectre large de ressources incluant des ressources « ordinaires » (Warnier et al., 2013b).

1.2. VERS UNE APPROCHE RESSOURCES ETENDUE : LES RESSOURCES ORDINAIRES AU SERVICE DE LA COMPETITIVITE

La Resource-Based Theory (RBT), ou « approche ressources », offre un cadre analytique pour comprendre comment les entreprises créent un avantage concurrentiel à partir des ressources qu'elles possèdent et contrôlent (Wernerfelt, 1984 ; Teece, 1984 ; Barney, 1986 ; Barney, 1991). Ces ressources, définies comme des actifs tangibles et intangibles liés de manière semi-permanente à l'entreprise (Wernerfelt, 1984), incluent le capital, les machines, le personnel qualifié, les savoirs technologiques, les marques et les réseaux de contacts commerciaux. Pour créer de la valeur, les entreprises doivent non seulement accumuler des ressources, mais également les combiner et les mobiliser de manière cohérente (Sirmon et al., 2007 ; Sirmon et al., 2011). Au niveau opérationnel, cette aptitude à orchestrer les ressources et les savoirs dans le cadre d'un processus d'action ciblé, visant à atteindre un objectif de performance clair et évaluable, est une compétence (Lorino, 2003, p. 67). La compétence résulte de processus d'apprentissage et représente une forme d'adaptation à l'environnement (Warnier et al., 2013a). Les études basées sur l'approche ressources privilégient souvent les ressources qui possèdent les attributs du modèle VRIN dites stratégiques (Warnier et al., 2013b). Barney (1991) souligne que seules ces ressources peuvent générer un avantage concurrentiel durable. Cependant, en pratique, la majorité des entreprises disposent principalement de ressources perçues comme non stratégiques ou moins performantes selon ce modèle (Warnier, 2019, p. 76).

Traditionnellement, la RBT adopte une perspective « ex post », c'est-à-dire qu'elle évalue la valeur des ressources après leur acquisition, en se basant sur leur valeur d'usage ou leur coût (Schmidt & Keil, 2013). Cette approche limite la capacité à anticiper la création de valeur potentielle d'une ressource. En réponse à cette limite, plusieurs chercheurs (Warnier & Weppe, 2019 ; Schmidt & Keil, 2013) préconisent une perspective « ex ante » qui s'intéresse aux processus d'évaluation et de valorisation des ressources avant leur acquisition ou leur développement.

Warnier et Weppe (2019) identifient trois visions complémentaires pour évaluer la valeur d'une ressource :

- (1) Vision objective, basée sur les caractéristiques intrinsèques de la ressource,
- (2) Vision subjective, fondée sur la croyance et la perception de l'entrepreneur,
- (3) Vision intersubjective, qui repose sur l'évaluation collective de la valeur perçue par les acteurs du secteur.

Dans cette recherche, nous adoptons une approche « ex ante » et nous nous inscrivons dans une vision intersubjective, en nous appuyant sur la taxonomie des ressources proposée par Warnier et ses collègues (2013).

1.2.1. La typologie des ressources : stratégiques, ordinaires et négatives

Warnier et al. (2013) élargissent la classification traditionnelle des ressources en introduisant une typologie composée de ressources « stratégiques », « ordinaires », et « négatives ». Les ressources ordinaires et négatives sont souvent négligées dans les analyses (Ausrød, 2018).

Les ressources stratégiques possèdent les attributs VRIN (J. Barney, 1991) et permettent de protéger l'entreprise contre la répliquabilité de ses business models par exemple l'exploitation d'un brevet l'accès à une ressources rares et demandé sur le marché.

Une ressource dite « négative » désigne une ressource souvent délaissée par les entreprises, car elle est généralement perçue comme défavorable sur le plan de la performance, avec une productivité attendue jugée inférieure à son coût, qu'il s'agisse de son acquisition ou de son développement en interne (Warnier & Weppe, 2019) par exemple un collaborateur atteint du syndrome d'Asperger.

Les ressources « ordinaires » sont des ressources courantes, généralement perçues comme neutres en termes de performance (Warnier et al., 2013b). Leur productivité attendue est équivalente à leur coût d'acquisition ou de développement, ce qui limite leur potentiel à générer un avantage concurrentiel. Par exemple, la certification ISO, la maîtrise des normes comptables

ou l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) illustrent ce type de ressources. Bien qu'elles ne contribuent pas directement à un avantage compétitif, leur absence peut engendrer des coûts élevés et compromettre la performance de l'entreprise. Cependant, plusieurs auteurs tels que Fréry, Lecoq et Warnier (2015) affirment que ces ressources représentent une réserve de compétitivité potentielle encore sous-exploitée. Dans notre recherche, nous nous intéressons particulièrement à ces ressources dites « ordinaires ».

1.2.2. Opportunités et défis liés aux ressources ordinaires

Plusieurs recherches suggèrent que les ressources ordinaires peuvent devenir des leviers de compétitivité dans des contextes spécifiques, notamment pour l'opérationnalisation de nouveaux business models (Fréry et al. 2015 ; Burton, 2015 ; Ausrød, 2018 ; Luo and Child, 2015). Contrairement aux ressources stratégiques, leur répliquabilité constitue un atout majeur pour accélérer la diffusion de business model intégrant les principes de l'économie circulaire. Les business modèles dont la compétitivité dépend des ressources ordinaires offrent l'avantage d'être plus facilement reproduits et réduisent les risques associés à ceux reposant sur des ressources stratégiques (Fréry et al., 2015). En effet, les business models fondés sur des ressources stratégiques peuvent se révéler vulnérables, soit en raison de la captation de la valeur par la ressource elle-même, soit en raison de la perte de leur statut stratégique dans un environnement concurrentiel en évolution.

Des exemples récents de cette tendance incluent des entreprises comme BlaBlaCar dans la mobilité, Vinted dans l'habillement, ou YouTube dans les médias, ou encore le projet « We Play Circular » de Decathlon qui s'appuient sur des ressources perçues comme ordinaires pour innover. Cette ouverture à des ressources non stratégiques permet de mieux intégrer les défis liés à la rareté et aux limites planétaires des ressources disponibles.

Bien que les ressources ordinaires offrent des opportunités pour étendre la compétitivité et favoriser l'innovation durable, leur utilisation pose également des défis. Les attributs qui les rendent performantes restent mal définis et sous-explorés. De plus, leur intégration dans les CBMs exige une reconfiguration des processus organisationnels et une gestion proactive des risques associés.

1.3. PERSPECTIVE DU BUSINESS MODEL POUR ETUDIER LES RESSOURCES ORDINAIRE : INTERET DU MODELE RCOV DANS UN CONTEXTE DE CIRCULARITE

Le business model peut jouer plusieurs rôles selon les différentes conceptions associées à cette notion (Lecocq et al., 2018). Adopter une perspective basée sur le sur le business model présente de nombreux avantages, notamment pour analyser comment des ressources ordinaires peuvent devenir des leviers de compétitivité (1.3.1). Dans le contexte des business models circulaires, cette approche soulève la question essentielle du choix d'un cadre d'analyse adapté, afin de mieux intégrer les spécificités et exigences de l'économie circulaire (1.3.2).

1.3.1. Intérêt de la perspective de business model : contexte de la compétition par les ressources ordinaires

La perspective du business model permet de passer de la question du « quoi » (quelle opportunité exploiter ?) à celle du « comment » (quelle organisation mettre en place ?) (Demil et al. 2015 ; Warnier, Lecocq, and Demil 2018). Elle établit un lien essentiel entre les niveaux stratégique et opérationnel, tout en offrant une meilleure compréhension du fonctionnement organisationnel pour créer et capturer de la valeur au profit des parties prenantes (Lecocq et al., 2006 ; Demil & Lecocq, 2008). Elle permet ainsi de relier les processus et la performance dans une logique à la fois analytique et structurante (Warnier et al., 2013a ; Demil & Lecocq, 2008) Cette perspective offre une compréhension globale de l'articulation entre différents volets : (1) stratégique, notamment en matière de gestion des ressources ; (2) marketing, en lien avec les caractéristiques de l'offre ; (3) organisationnel, comme le recours à la sous-traitance, (4) comptable, avec des aspects tels que le volume des produits ; et (5) financier, incluant les flux de trésorerie associés à l'offre et à l'organisation adoptées (Lecocq et al., 2006). Dans le cadre de cette étude, les dimensions comptables et financières sont exclues, car elles dépassent le périmètre d'analyse défini.

Plusieurs auteurs, dont Teece (2010) et Osterwalder et Pigneur (2010), ont souligné l'intérêt de cette perspective pour obtenir une vision globale de la performance organisationnelle. Plus précisément, Warnier et al. (2013a) mettent en avant son utilité pour articuler les ressources et la performance. Cette perspective permet ainsi de mieux comprendre la structuration et l'articulation des ressources à l'échelle organisationnelle et s'avère particulièrement prometteuse pour explorer le rôle des ressources ordinaires dans l'atteinte de la performance.

D'un point de vue théorique, Demil et Lecocq (2010) distinguent deux approches pour mettre en œuvre la perspective du BM, à savoir l'« approche transformationnelle ou dynamique » et l'« approche statique ». La première approche met l'accent sur la dimension du concept, en tant que processus d'analyse (Lecocq et al., 2018) pour faire face au changement apporté par

l'innovation, soit dans l'organisation, soit dans le BM lui-même. Le BM s'apparente alors à une formule chimique dont le dosage des ingrédients n'est pas encore connu. L'entreprise procède à des ajustements progressifs pour atteindre un équilibre optimisé afin d'obtenir une cohérence interne et/ou s'ajuster à son environnement.

La seconde approche met l'accent sur la dimension modélisatrice du concept et sur la cohérence entre ses composants essentiels. Dans cette utilisation, le BM est un *blueprint* ou même une recette (selon les termes des auteurs) permettant de décrire et de classer la manière dont une entreprise crée de la valeur (mécanismes et activités). Dans le cadre de notre étude, nous adoptons cette dernière approche pour analyser la vision du BM de l'entreprise « Les Biens En Commun ».

1.3.2. Intérêt du modèle RCOV dans un contexte de la circularité

La littérature fait état de multiples outils permettant d'adopter la perspective du business model (Pieroni et al., 2021). Ces outils fournissent une représentation d'une réalité existante ou à construire et rendent compte des processus organisationnels et de leur relation avec la performance (Warnier et al., 2013a). Parmi ces outils, nous pouvons citer le modèle RCOV (Ressources, Compétences, Organisation et Valeur) de Lecocq et al. (2006) ainsi que le BMC (Business Model Canvas) d'Osterwalder et Pigneur (2010), largement utilisés dans la littérature. Ces dernières années, plusieurs auteurs ont proposé des cadres de conception visant à intégrer les dimensions environnementale et sociale en plus de la dimension économique, tels que le Responsible Business Model Canvas (Pepin et al., 2023) et le Triple Layered Business Model Canvas (Joyce & Paquin, 2016).

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour l'utilisation du modèle RCOV (voir Figure 1). Ce modèle propose une analyse des business models autour de trois dimensions interdépendantes : (1) les « Ressources et Compétences », qui incluent les actifs tangibles et intangibles permettant de créer de la valeur, (2) l'« organisation », qui structure les activités et les partenariats pour coordonner efficacement l'usage de ces ressources et (3) la « proposition de valeur », qui décrit l'offre produit/service proposée. L'un des principaux avantages du modèle RCOV réside dans sa simplicité et sa capacité à offrir une vision intégrée des dimensions stratégique et opérationnelle d'un business model. De plus, il favorise une analyse flexible, applicable aussi bien aux environnements stables qu'en mutation, tout en prenant en compte les externalités positives et négatives découlant du business model, comme le souligne Lecocq et al. (2023). L'utilisation de ce cadre dans le contexte de modèles circulaires a été mise

en avant par plusieurs travaux (Lecocq et al., 2023 ; Beulque et al., 2018b ; Beulque & Aggeri, 2015).

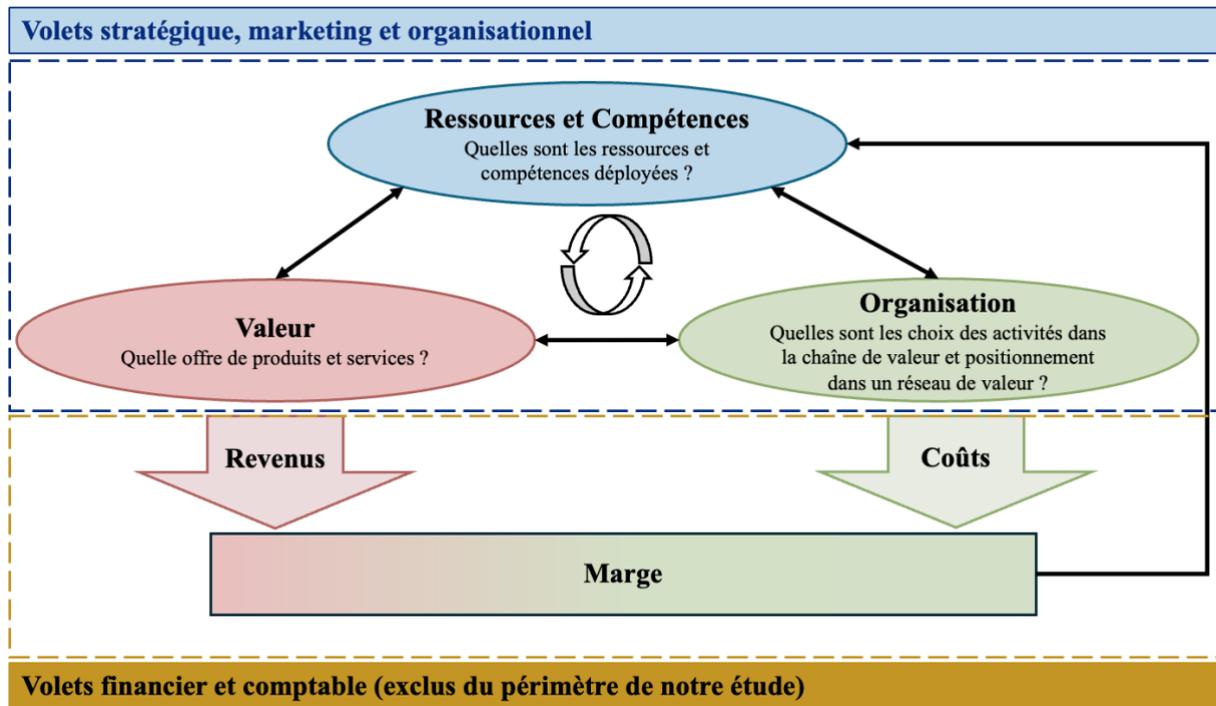


Figure 1 – Le modèle RCOV adaptée de Lecocq et al. (2006)

2. CADRE METHODOLOGIQUE

2.1. CHOIX METHODOLOGIQUES ET INTERET DE L'ETUDE DU PARTAGE DES PRODUITS DU QUOTIDIEN

Cette recherche vise à comprendre comment des ressources dites « ordinaires » peuvent devenir un levier de compétitivité dans le cadre d'un business model circulaire fondé sur une offre Système Produit-Service (PSS). Plus précisément, nous cherchons à identifier et caractériser ces ressources ordinaires qui influencent la performance de ces modèles. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une démarche exploratoire (Charreire-Petit & Durieux, 2014, p. 78) reposant sur une analyse approfondie d'une étude de cas (« Les Biens En Commun ») par une approche qualitative. Cette stratégie d'analyse est particulièrement adaptée au caractère exploratoire de la recherche et à la question « comment » qui structure nos travaux (Yin, 2009 ; Eisenhardt, 1989).

2.2. ÉTUDE DE CAS « LES BIENS EN COMMUN »

« Les Biens En Commun (LBEC) » est une entreprise de l'économie sociale et solidaire, fondée en 2019 dans la région lyonnaise. Elle a été lancée à l'initiative de son président et fondateur, diplômé d'AgroParisTech et ancien ingénieur chez EDF, qui s'est associé avec un ancien directeur de l'offre et des achats chez Aramisauto, aujourd'hui directeur général de l'entreprise. LBEC emploie huit salariés et ambitionne de construire un business model intégrant les principes de l'économie circulaire. L'entreprise promeut le paradigme de l'accès à la fonctionnalité, en remplacement de la propriété, dans le but de rendre la société plus durable. La proposition de valeur de LBEC repose sur une analogie avec le système produit-service des vélos partagés. Elle consiste à offrir aux résidents, usagers d'une résidence, d'une entreprise ou d'un espace ouvert au public (par exemple un magasin Franprix), l'accès à des équipements du quotidien de qualité via des casiers connectés. Ces casiers se présentent sous forme de colonnes modulaires, chaque colonne pouvant accueillir jusqu'à trois tailles différentes de casiers, adaptées à la taille des équipements proposés : four à raclette, aspirateur, vidéoprojecteur, fer à repasser, etc.

L'offre d'équipements mise à disposition par les casiers est déterminée en fonction des données d'utilisation et du contexte de déploiement du système produit-service, qui peut être :

- Contexte d'entreprise,
- Contexte résidentiel,
- Contexte d'espace ouvert au public.

Six types d'équipements sont proposés dans le cadre de l'offre système produit-service :

- Équipements pour la maison, tels que des aspirateurs,
- Équipements pour la cuisine, tels qu'un mixeur,
- Équipements pour le bricolage, comme une boîte à outils,
- Équipements pour la convivialité, tels qu'un appareil à raclette,
- Équipements pour le sport, comme un kit de fitness et musculation,
- Équipements pour le loisir, tels qu'un vidéoprojecteur.

À la date de notre étude, l'offre de LBEC est déjà déployée dans cinq résidences à Lyon, deux à Grenoble, une à Suresnes (92) et dans un magasin Boulanger à Lyon. Depuis, le nombre d'installations ne cesse d'augmenter. L'offre et le nombre de déploiements dans les différents contextes sont en constante évolution. Fin 2024, le site internet de l'entreprise met en avant 26 installations de casiers, principalement situées autour de Lyon, Paris et Strasbourg, et affiche 6000 locations réalisées.

La Figure 2 montre des exemples d'installations de casiers connectés, réalisées par l'entreprise, dans le contexte résidentiel.



Figure 2. Installation de l'offre système produit-service de l'entreprise « Les Biens En Commun » dans contexte résidentiel

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes intéressés au scénario de déploiement de l'offre dans un contexte résidentiel (résidence étudiante ou résidence pour jeunes travailleurs).

2.3. COLLECTE ET ANALYSE DE DONNEES

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons collecté et analysé les données de l'entreprise LBEC pendant 18 mois (d'avril 2022 à septembre 2023). Nous avons adopté une perspective de business model et une approche de modélisation via le modèle RCOV, complété par une analyse des processus. Cette modélisation a permis de mener une double analyse (voir Figure 3).

- Au niveau macro du business model : l'analyse par le modèle RCOV permet de comprendre l'articulation entre les trois dimensions : (1) « Ressources et Compétences », (2) « Organisation », et (3) « Proposition de Valeur ».
- Au niveau micro et opérationnel : l'approche par processus permet de mener une analyse à fine granularité des processus et des activités afin de mettre en évidence les ressources et les compétences nécessaires à la concrétisation de l'offre PSS. Cette identification interroge les choix des activités dans la chaîne de valeur et leur positionnement dans le réseau de valeur.

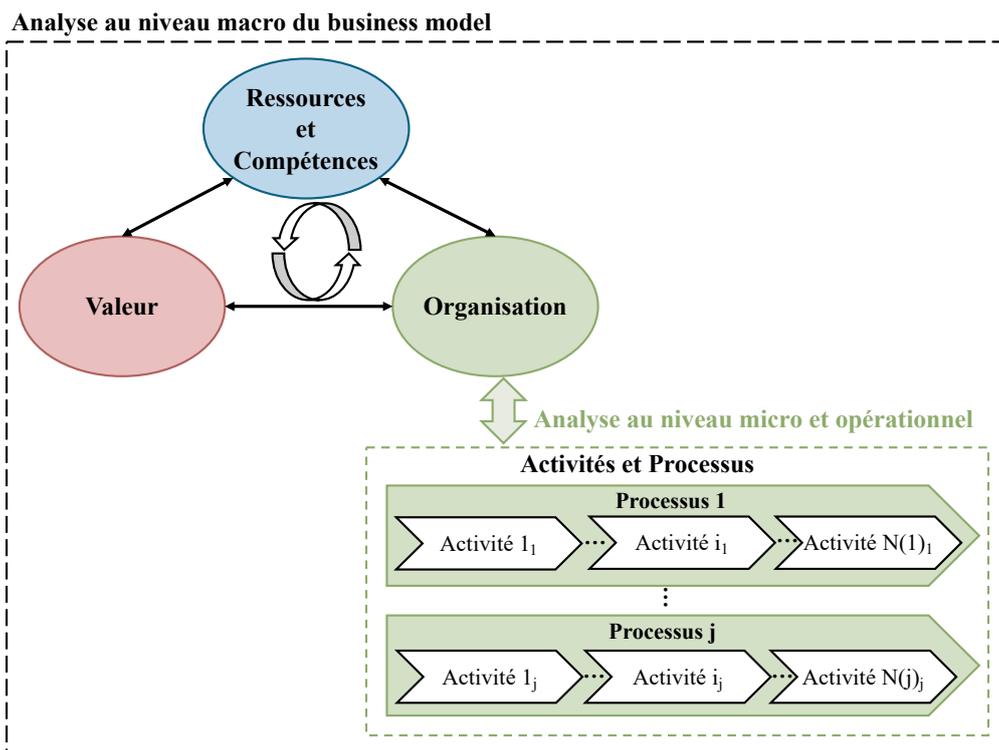


Figure 3. Deux niveaux d'analyse du business model : le modèle RCOV complété par une analyse des processus

L'approche d'analyse par processus repose sur l'idée que les activités sont comprises et gérées comme des processus interreliés, fonctionnant comme un système cohérent. Nous appelons activité un élément du cours d'action des individus et des groupes. Elle est inscrite dans un métier ou un centre de responsabilité donné et constitue la base du pilotage opérationnel. Elle peut être définie comme : "un ensemble de tâches élémentaires :

- Réalisées par un individu ou un groupe,
- Faisant appel à un ensemble spécifique d'aptitudes, un champ de compétences,
- Homogène du point de vue de leur comportement de performance...,
- Permettant de fournir, à un ou plusieurs clients identifiables, internes ou externes,
 - Soit un output précis, qu'il soit matériel ou immatériel ...,
 - Soit la résolution d'un certain type de problème, voire la problématisation (mise en questions) d'un certain type de situation...
- à partir d'un panier de ressources (temps de main d'œuvre, temps d'équipements, mètres carrés, énergie, données...)." (Lorino, 2003, p. 23).

Dans le cadre de notre étude, l'activité n'est pas une donnée immédiate de l'observation. Elle est construite par l'analyse du chercheur à travers un processus itératif de collecte

d'informations, d'observation et de confrontation avec l'entreprise et d'autres chercheurs. Le chercheur regroupe les activités selon une logique de résultat (output), qui permet de fournir une composante de la valeur, directement ou indirectement liée aux besoins du client final, autrement dit, selon une logique de processus.

Le processus devient ainsi un levier essentiel pour déployer la stratégie et (re)concevoir le business model. Un processus est un flux avec une forte évidence physique observable et analysable, comme la circulation de matière ou d'information. Il est caractérisé par sa transversalité, car il traverse plusieurs centres de responsabilité et métiers. Il peut être défini comme un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information ou de matière significatifs, et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini (Lorino, 2003, p. 26).

Les processus peuvent inclure des activités clés, définies comme celles dont le résultat influe directement sur la performance du processus et peut remettre en question la pérennité de l'offre proposée. La réalisation de ces activités doit être encadrée par un mécanisme de contrôle.

Les données ont été collectées à partir de plusieurs sources : des entretiens, des réunions d'échange, des observations sur le terrain, ainsi que des données archivables et ouvertes. Quatre chercheurs (trois en sciences de gestion et un en éco-conception et innovation) ont participé à la collecte des données. Le Tableau 1 fournit une description de l'ensemble des sources utilisées et de leurs usages dans notre étude.

Source	Type et description des données	Utilisation dans l'analyse
Interviews : 5 entretiens 363 min 217 pages	Entretiens préliminaires individuel (2 entretiens) : pour comprendre les motivations et la vision des deux principaux actionnaires (le directeur général et le président) pour le business model de l'entreprise (menés par un chercheur en sciences de gestion, psychologue de formation). Entretiens ciblés (3 entretiens) : 2 entretiens individuels et un collectif pour discuter avec les deux principaux actionnaires de la mise en œuvre opérationnelle, des défis et des caractéristiques du business model (menés par 2 chercheurs : 1 en sciences de gestion et 1 en éco-conception).	- Comprendre le contexte de l'émergence du CBM-PSS - Comprendre la mise en œuvre opérationnelle et son lien avec les décisions stratégiques : lien entre les trois dimensions du modèle RCOV.
Observations : 2 jours sur le terrain	Notes de terrain prises lors de réunions (2 réunions) : pour décrire les deux installations de casiers lors de nos deux réunions dans deux résidences à Lyon. Conversations informelles (2 discussions) : Discussions informelles avec l'équipe de LBEC sur le lieu où sont installés les casiers. Photos : photos des casiers	Comprendre l'expérience de l'utilisateur et la gestion de l'offre PSS sur le terrain.
Réunion d'échange : 4 réunions 477 min	Réunions ciblées (3 réunions) : - Réunion 1 : discuter de l'organisation et son impact sur la viabilité financière du business model avec le président et fondateur de LBEC. - Réunion 2 : présenter et discuter la proposition de modélisation des processus de création de valeur. - Réunion 3 : affiner la modélisation des processus de création de valeur avec le directeur général, le président fondateur de LBEC e des opérations de LBEC. Réunion de débriefing (1 réunion) : - Réunion 4 : discuter des nouvelles orientations stratégiques et de leur intégration dans la mise en œuvre du business model.	- Affiner la modélisation du BM grâce au modèle RCOV - Modélisation des processus de création de valeur. - Identifier les ressources clés et les compétences clés à l'origine de la compétitivité.
Données archivables	Documentation relative au business model : document présentant l'offre de valeur, fichier Excel pour le calcul des coûts et la description du business plan, étude de marché et photos des nouvelles installations de casiers.	Affiner la modélisation du BM grâce au modèle RCOV.
Données ouvertes	Contenu du site web de l'entreprise : pour suivre l'évolution de la communication de l'entreprise sur sa proposition de valeur.	- Comprendre et suivre l'évolution du business model de l'entreprise. - Modélisation du BM grâce au modèle RCOV et l'approche processus. (Phase I et Phase II)

Tableau 1. Source, type, description et utilisation des données collectées dans l'étude de cas « Les Biens En Commun »

Notre processus de collecte et d'analyse des données a été réalisé dans le cadre du projet pluridisciplinaire ANR-MULTi-Eco-Innov, financé par l'Agence Nationale de la Recherche. Ce processus a été à la fois itératif et convergent, et s'est déroulé en deux phases (voir Figure 4).

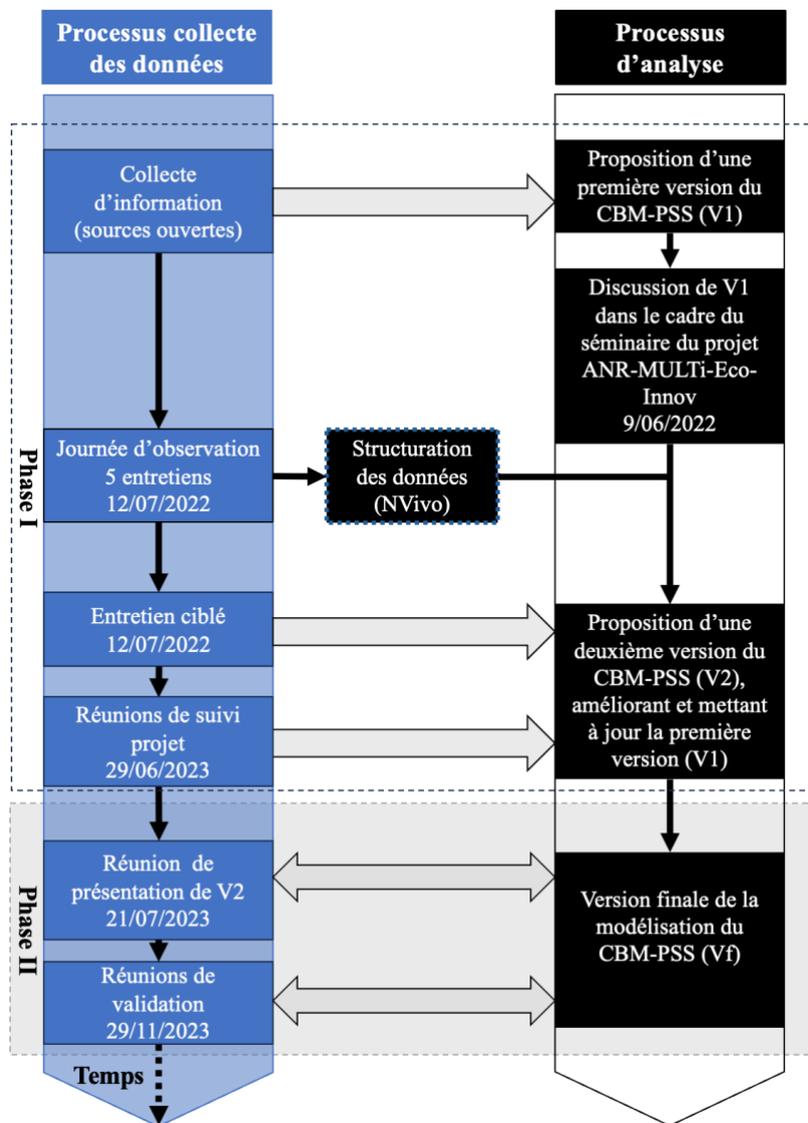


Figure 4. Les processus de collecte et d'analyse des données de l'étude de cas « Les Biens En Commun »

Dans la première phase (Phase I), nous avons collecté des données afin de comprendre le contexte et les caractéristiques du CBM-PSS développé par l'entreprise LBEC. Nous avons proposé une première modélisation (V1) du CBM-PSS de l'entreprise LBEC, élaborée de manière théorique à partir des données disponibles sur l'offre de valeur de LBEC, notamment

les informations issues du site internet de l'entreprise. Nous avons décrit les trois dimensions du modèle RCOV et réalisé une modélisation détaillée de la chaîne de valeur de l'entreprise, au niveau des activités et des processus. Cette modélisation a été présentée, discutée et enrichie lors d'un séminaire de recherche organisé par l'équipe du projet ANR-MULTi-Eco-Innov, avec sept chercheurs : deux spécialisés en éco-conception et innovation, et cinq en management.

À la suite de ce séminaire, trois chercheurs ont passé une journée d'observation sur un site où l'offre était déployée. La première moitié de la journée a été consacrée à l'observation et à la compréhension de l'offre, avec des discussions informelles avec le président fondateur et le directeur général de LBEC. La seconde moitié a été dédiée à des entretiens semi-structurés menés en parallèle avec chacun d'eux, suivis d'un entretien final commun. Un guide d'entretien a été élaboré à cet effet. Au total, cinq entretiens semi-structurés ont été réalisés au cours de cette journée (durée totale : 363 minutes). Ces entretiens ont été transcrits (217 pages), structurés dans l'espace de travail du logiciel d'analyse de données NVivo et codés pour alimenter la modélisation par le modèle RCOV et l'approche processus. Le Tableau 5 en annexe présente une sélection de verbatims codés, illustrant notre logique de codage.

Suite à cette journée d'observation sur le terrain et à quatre réunions d'échanges avec le président fondateur de l'entreprise, nous avons proposé une deuxième version de la modélisation (V2), intégrant la réalité physique des processus de l'entreprise. Lors de ces réunions d'échanges, 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 CBM-PSS et assurer la viabilité économique et environnementale, qui étaient les deux domaines de performance prioritaires. La performance sociale a été jugée inhérente par le président fondateur de LBEC.

La deuxième phase (Phase II) a consisté à confronter la modélisation V2 au point de vue de l'entreprise afin de proposer une version finale (Vf). Cette phase a été cruciale pour s'assurer que la modélisation soit fidèle aux pratiques de l'entreprise. En effet, contrairement à la première phase où l'objectif était d'interagir avec l'entreprise et de modéliser la réalité du terrain à la lumière des informations collectées (avec des allers-retours pour lever les difficultés de compréhension rencontrées par le chercheur), dans la deuxième phase, l'entreprise était impliquée dans le processus de modélisation.

La phase II a démarré par une journée d'observation sur le terrain dans une résidence à Lyon, où l'entreprise venait d'installer son offre PSS. Lors de cette journée, deux chercheurs ont

animé une réunion d'une durée totale de 272 minutes. Les objectifs de cette réunion étaient les suivants :

- Présenter la version V2 de la modélisation au président fondateur de l'entreprise LBEC et discuter en détail des processus de création de valeur, des activités, des ressources et des compétences identifiées.
- Prendre note des retours et commentaires du président fondateur de l'entreprise.

Enfin, la version V2 ajustée en intégrant les commentaires du président fondateur, a été fournie à l'avance à l'entreprise pour étude. Elle a ensuite été rediscutée et validée par le président fondateur et deux de ses collaborateurs (le directeur des opérations et le directeur général) lors d'une réunion en visioconférence de 105 minutes.

3. RESULTATS

Nous présentons ci-après l'analyse de la logique de compétitivité de l'entreprise « Les Biens En Communs » en nous appuyant sur le modèle RCOV. Cette approche permet de mettre en lumière les caractéristiques spécifiques du business model déployé par l'entreprise tout en tenant compte du scénario stratégique qu'elle a défini au moment de notre étude.

3.1. VALEUR : L'OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes particulièrement intéressés au scénario de la mise en œuvre de l'offre de l'entreprise LBEC dans un contexte résidentiel (résidence pour étudiants et jeunes travailleurs). Dans ce scénario, l'offre consiste à mettre à disposition des résidents ou des usagers d'une résidence la possibilité d'accéder à des équipements du quotidien de qualité via des casiers connectés. Le système produit-service proposé est organisé selon une logique de mutualisation des ressources et des activités, structurée autour de trois niveaux : (1) territoire de partage, (2) unité de partage, et (3) unité de vie (voir Figure 5).

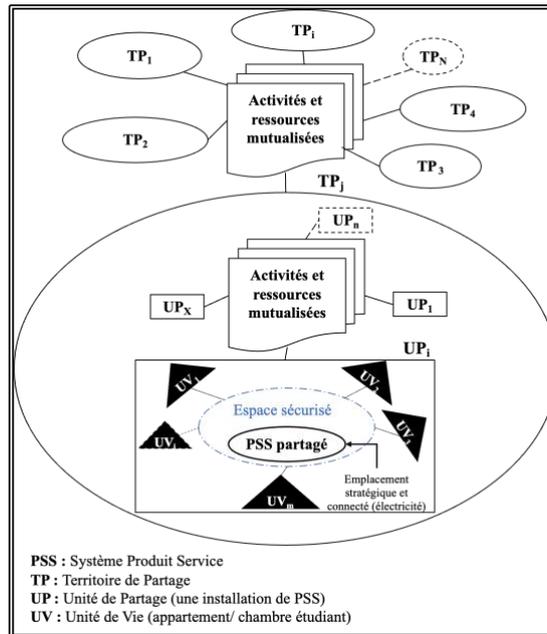


Figure 5. Organisation de l'offre système produit-service de l'entreprise « LBEC »

Le premier niveau est le Territoire de Partage (TP). Il correspond à un périmètre géographique, défini en fonction de la densité des unités de partage, par exemple une ville ou une région. L'Unité de Partage (UP) représente une installation de casiers, dimensionnée selon le nombre d'unités de vie dans une résidence. Enfin, l'Unité de Vie (UV) désigne un appartement ou une chambre d'étudiant.

Les activités et ressources sont mutualisées au niveau du « Territoire de Partage » ou de l'« Unité de Partage » dans une logique de minimisation des coûts économiques et environnementaux. Par exemple, des activités telles que la négociation des contrats avec les fournisseurs d'équipements et de casiers connectés sont mutualisées à l'échelle du « Territoire de Partage » pour limiter les déplacements. De même, les activités de maintenance corrective des équipements sont partagées entre les « Unités de Partage ».

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes positionnés dans le cadre de la mise en place d'une « Unité de Partage » appartenant à un « Territoire de Partage ». Dans ce scénario, la proposition de valeur de LBEC implique deux niveaux de clients.

- Client de niveau 1 : Il s'agit de la résidence où le système produit-service est déployé, représentée par le gestionnaire de la résidence. La relation entre LBEC et ce client repose sur une logique « BtoB » (Business to Business).

- Client de niveau 2 : Il s'agit de l'utilisateur final (consommateur) des équipements partagés. La relation entre LBEC et ce client suit une logique « BtoC » (Business to Client).

Le consommateur dans le contexte résidentiel est généralement un habitant de la résidence ou un usager autorisé à accéder à l'espace où les casiers sont installés. L'accès au système produit-service se fait via réservation, nécessitant la création d'un compte avec identification par e-mail et mot de passe sur une interface web. L'équipement réservé est récupéré au niveau de l'installation des casiers grâce à une interface digitale, qui permet de déverrouiller le casier via un code. Le nombre de casiers par installation varie en fonction de la taille de la résidence (voir Tableau 2).

Nombre appartements dans la résidence	30	50	100	200
Nombre de casiers installés	10	13	18	23

Tableau 2. Nombre de casiers installés en fonction de la taille de la résidence

Deux formes de facturation sont envisagées par l'entreprise en fonction du contrat établi avec le gestionnaire de la résidence : (1) rémunération à l'accès sous forme de forfait horaire (par exemple, l'accès à un fer à repasser pendant deux heures coûte 2€, l'accès à un aspirateur sans sac pendant une heure coûte 1€) et (2) rémunération sous la forme d'un abonnement inclus dans les charges du logement. À la date de la mise à jour de notre étude, seule la facturation à l'usage a été déployée.

Il est à noter que le président fondateur de l'entreprise LBEC a précisé que, dans sa vision de la viabilité du CBM-PSS, les performances environnementale et sociale sont subordonnées à la performance économique. Dans cette vision, la priorité est donnée à la valeur environnementale par rapport à la valeur sociale. Selon lui, la valeur sociale peut être inhérente :

“Il n'y a pas le côté social (...), mais que déjà on a réussi à embarquer les gens pour qu'ils louent au lieu d'acheter et donc on a réduit l'impact environnemental, c'est déjà un succès...Aujourd'hui on a besoin de solutions qui deviennent systémiques, mainstream ; il n'y en a pas beaucoup puisque ça implique que c'est rentable.” (source : entretien du 12/07/2022).

Il renonce ainsi à relever le défi du triple bilan (économique, environnemental et social) et assume viser une performance environnementale subordonnée à la performance économique. Ce positionnement questionne l'identité du business model en tant que business model circulaire, dans la mesure où l'entreprise ne définit pas d'objectifs chiffrés en matière de

performance environnementale. La création de valeur environnementale reste, de ce fait, encore à démontrer.

Le Tableau 3 présente une synthèse des caractéristiques de la dimension « Valeur » du CBM-PSS de l'entreprise LBEC.

Valeur : description de l'offre PSS partagé de LBEC	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise à disposition aux résidents ou usagers d'une résidence de la possibilité d'avoir accès à des équipements du quotidien de qualité via des casiers connectés. ▪ Facturation à l'accès, soit sous forme de forfait horaire, soit incluse dans un abonnement intégré aux charges du logement ▪ Deux niveaux de clients : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le gestionnaire de la résidence (client « BtoB »), ○ Le consommateur du service PSS (client « BtoC ») : étudiants et jeunes travailleurs. ▪ Le consommateur du service PSS est tenu de restituer l'équipement en bon état et propre, par exemple en vidant le bac à poussière de l'aspirateur après usage. 	
<p>Lien entre les dimensions : Valeur / Organisation / Ressources</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Le client contribue à la création de valeur. - La logique adoptée repose sur une mutualisation des ressources. - Les choix organisationnels sont réalisés dans une perspective de création de valeur environnementale, subordonnée à une valeur économique. 	

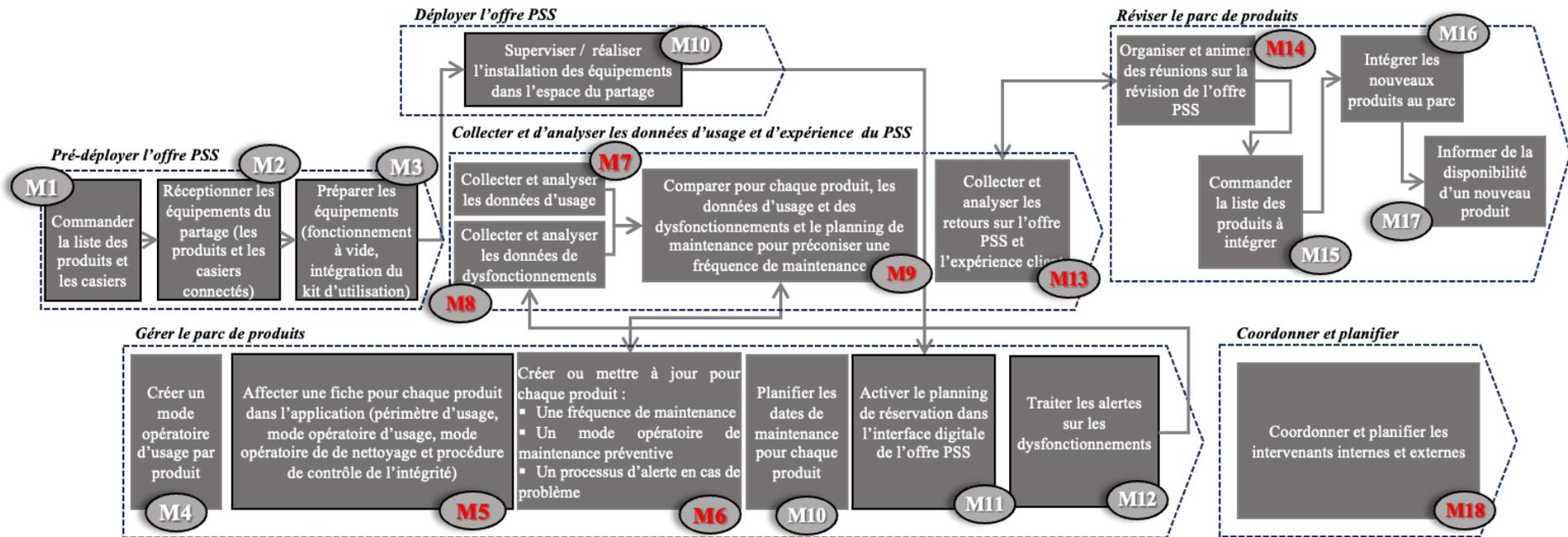
Tableau 3. Synthèse de la dimension « Valeur » du modèle proposé par l'entreprise « Les Biens en Commun » dans le contexte résidentiel

3.2. ORGANISATION

L'analyse par processus nous a permis de mettre en évidence et de modéliser trois principaux processus interconnectés : (1) « Management des opérations », (2) « Commercialisation » et (3) « Maintenance du PSS ».

3.2.1. Le processus « Management des opérations »

Le processus « Management des opérations » est considéré par l'entreprise comme étant au cœur de la création de valeur. Nous détaillons, à titre d'exemple, sa modélisation détaillée dans la Figure 6 pour illustrer les résultats de notre analyse par l'approche processus. Ce processus vise à opérationnaliser l'offre PSS afin de répondre aux besoins des clients « BtoB » et « BtoC » (consommateurs).



PSS : Système Produit-Service

Figure 6. Le processus de « Management des opérations »

Il se compose de six sous-processus, regroupant un total de dix-huit activités (M1 à M18), dont huit sont clés pour la création de valeur (M6, M7, M8, M9, M13, M14 et M18). Ces huit activités clés, indiqués en rouge dans la Figure 6, ont pour objectif de collecter et d'analyser les données afin de garantir le bon fonctionnement du PSS, grâce à une cohérence entre le PSS physique et son jumeau numérique. Elles reposent principalement sur deux ressources clés : (1) **l'application/interface digitale**, qui soutient le processus de collecte et d'analyse des données, et (2) **les données elles-mêmes**. **Ces données deviennent ainsi un levier de compétitivité**, déterminant la qualité de l'offre PSS et influençant directement sa performance économique et environnementale. L'analyse des données permet, par exemple, d'optimiser les opérations de maintenance et de réduire les coûts logistiques, ce qui fait de **l'analyse des données une compétence clé**. Une analyse judicieuse des données est primordiale pour surmonter le verrou organisationnel lié au dimensionnement de la proposition de valeur (quel type de produit mettre à disposition ? Combien de produits par type ? Combien de casiers installer ?).

3.2.2. Le processus « Commercialisation »

Le processus « Commercialisation » vise à ajuster et paramétrer l'offre PSS en fonction des besoins des clients « BtoB » et « BtoC » (consommateurs) afin de maximiser le déploiement de l'offre. Il met particulièrement l'accent sur l'importance d'approcher directement le client « BtoC » pour lui faire découvrir l'offre PSS. En effet, le CBM-PSS proposé par l'entreprise LBEC repose sur l'idée de convaincre progressivement les clients « BtoC » d'abandonner le paradigme de la propriété des produits du quotidien sous-utilisés. La stratégie de LBEC pour influencer le comportement des clients est opérée à deux niveaux : (1) aller à la rencontre du client grâce à des événements de promotion, et (2) impliquer activement le client « BtoC » (utilisateur final) dans la création de valeur, tant pour promouvoir l'offre que pour guider les potentiels utilisateurs.

Pour aller vers le client, le président fondateur de LBEC souhaite mettre en place le rôle de l'« Ambassadeur du PSS », qu'il décrit comme *“nos yeux et nos oreilles sur place”*. Ce rôle serait assumé par un client « BtoC » présélectionné. Cependant, impliquer le client dans les processus de création de valeur, notamment dans le cadre du rôle de l'« Ambassadeur du PSS », soulève des questions relatives à la responsabilité et met en évidence l'importance de la **compétence juridique**, qui devient essentielle pour gérer les risques et assurer la viabilité du business model. Bien que cette compétence soit externalisée dans le contexte de l'LBEC, elle reste d'une importance capitale. En effet, le système produit-service étudié soulève des

problématiques de responsabilité et de sécurité, car le nettoyage et la vérification de l'état des équipements entre deux utilisations sont assurés par l'utilisateur de l'équipement (client « BtoC »).

Le processus « Commercialisation » met en évidence l'importance de **trois ressources en particulier pour atteindre la performance** : l'« **Application/interface digitale** », les « **Casiers connectés** » et l'« **accès à un emplacement stratégique équipé d'une connexion électrique** ». Ces ressources sont indispensables pour garantir la qualité de l'expérience client et concurrencer le modèle classique basé sur la propriété des objets.

3.2.3. Le processus « Maintenance du PSS »

Le processus « Maintenance du PSS » a pour objectif de garantir l'intégrité et la disponibilité du PSS. L'analyse des activités associées à ce processus met en évidence **la ressource « application ou interface digitale » comme un levier de compétitivité essentiel** pour déclencher les actions nécessaires en cas de problème. Par ailleurs, **l'optimisation des opérations de maintenance apparaît comme une compétence clé** pour assurer l'efficacité et la pérennité du PSS.

Notre analyse a notamment mis en évidence trois types de maintenance :

- Maintenance de niveau I : une maintenance préventive s'effectuant sur site (dans l'espace sécurisé où les casiers sont installés). Elle est gérée par LBEC.
- Maintenance de niveau II : une maintenance corrective qui traite les dysfonctionnements légers. Elle s'effectue hors site et est également gérée par LBEC.
- Maintenance de niveau III : une maintenance corrective poussée. Elle s'effectue hors site et est sous-traitée.

Dans la vision du président fondateur de l'entreprise, il ne souhaite pas intégrer la maintenance dans son périmètre de création de valeur. À terme, il souhaite sous-traiter les activités de maintenance, affirmant : *“L'idée, c'est d'avoir un local plutôt atelier. On peut faire quelques petits bricolages, mais dans notre vision, demain, pour le gros bricolage, on aurait plutôt un partenaire qui le ferait.”* (source : entretien du 12/07/2022).

Cette vision trouve son origine dans la volonté du fondateur de l'entreprise de ne pas conserver la propriété des produits mis à disposition. En effet, il souhaitait initialement s'associer avec des industriels et des marques, tels que SEB, Boulanger, etc., qui conservent la propriété de leurs produits. Dans ce scénario, le périmètre de valeur de LBEC repose sur la mise à disposition des produits, associée à une gestion de la maintenance préventive (maintenance de niveau I).

Cette maintenance est effectuée par un ambassadeur (un client « BtoC » sélectionné) ou sous-traitée. Les maintenances de niveau II et III restent à la charge de l'industriel, ce qui, à terme, incite ce dernier à allonger la durée de vie des produits.

Le président fondateur de LBEC affirme : *“Moi, ce que j'avais dit [il raconte ce qu'il a dit à son interlocuteur chez SEB], c'était : 'Est-ce que ça pourrait être un partenariat où nous, on met à disposition les casiers et le soft ? Vous mettez à disposition l'équipement. Si ça casse, c'est vous qui réparez et en contrepartie vous prenez X pour 100 du chiffre d'affaires'. Et c'est là qu'il m'avait dit : 'Reviens me voir dans quelques années...' ; Ce serait totalement une autre manière de gérer leur activité et donc leur système informatique devrait évoluer fortement ; mais pour moi, ce serait le meilleur type de partenariat.”* (source : entretien du 12/07/2022).

3.3. RESSOURCES ET COMPETENCES

3.3.1. Des ressources ordinaires pas si ordinaires : proposition du cadre CASA

L'analyse de la chaîne de valeur et la mise en perspective des dimensions valeur et organisation du modèle RCOV ont permis de mettre en évidence quatre ressources leviers de la compétitive de l'entreprise LBEC :

- L'application ou interface digitale, qui assure la cohérence entre le PSS physique et son jumeau numérique, constituant également le premier point de contact avec le client « BtoC ».
- Les casiers connectés adaptés, nécessaires pour mettre à disposition les objets du quotidien.
- L'accès à un emplacement stratégique, équipé d'une connexion électrique, dont le choix influe sur la performance économique et présente des enjeux de sécurité.
- Les données, dont l'exploitation est cruciale pour garantir la performance environnementale et économique.

Bien que ces ressources offrent un avantage concurrentiel, elles ne répondent pas aux critères VRIN (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non-substituabilité) définis par Barney (1991) pour être considérées comme stratégiques. Elles relèvent davantage des ressources « ordinaires » selon Warnier et al. (2013).

Par exemple, les casiers connectés, bien qu'utilisés dans divers secteurs (livraison de colis, salles de bowling), ont été adaptés par LBEC pour répondre aux besoins spécifiques de son

PSS. La porte des casiers a été partiellement rendue translucide pour améliorer l'expérience utilisateur, et une analyse de cycle de vie a permis d'optimiser leur impact environnemental.

Souvent, cette adaptation de la ressource ordinaire n'est pas évidente à deviner théoriquement. Seule l'analyse détaillée au niveau de la mise en œuvre opérationnelle la révèle. Prenons, par exemple, la ressource « accès à un emplacement stratégique équipé d'une connexion électrique ». La spécificité réside dans l'accès à la connexion électrique pour faire fonctionner l'interface digitale. Dans le contexte de notre étude, cet accès pose plusieurs questions, telles que : qui prend en charge le coût de la consommation électrique ? Et, en l'absence de prise électrique, qui détient le pouvoir de procéder à l'installation ?

Rappelons que l'entreprise met à disposition ses casiers dans des espaces résidentiels qu'elle ne possède pas, et donc ne peut pas les modifier à sa convenance. C'est précisément cet aspect qui confère à **la compétence de créer des partenariats une importance capitale**. Cette **compétence est transversale** et essentielle pour pouvoir mettre en œuvre le business model. Elle permet à l'entreprise de dépasser son périmètre d'action limité et d'élargir son champ d'intervention grâce à des partenaires engagés, qui lui donnent accès à plus de ressources. Dans l'exemple précis de l'emplacement, un partenariat solide avec le gestionnaire de la résidence est crucial.

Warnier et ses collègues (Warnier et *al.*, 2013 ; Fréry *et al.*, 2015) définissent les caractéristiques des ressources « ordinaires », en les opposant aux ressources stratégiques telles que définies par Barney (1991). Les auteurs affirment que ces ressources peuvent constituer un levier de compétitivité et identifient quatre caractéristiques principales : (1) *abondance*, (2) *facilité d'accès*, (3) *faible valeur perçue* par la majorité des entreprises, et (4) *faible coût d'acquisition*.

Notre recherche met en évidence une caractéristique additionnelle qui mérite d'être intégrée à cette typologie dans le cas où une ressource « ordinaire » constitue un levier de compétitivité (ressource « ordinaire » clé) : le caractère spécifique de la ressource. Ce caractère traduit l'existence d'attributs particuliers nécessaires à la création de valeur. Il implique une adaptation de la ressource au contexte de son exploitation. Cette adaptation requiert des modalités de partenariat, de rémunération et de contrôle pouvant être atypiques. Ainsi, nous proposons d'enrichir la caractérisation de Warnier et ses collègues en ajoutant cette dimension spécifique. Le Tableau 4 résume notre proposition de caractérisation des ressources « ordinaires ».

Symbole	Caractéristique	Description
C	Commune	Faible valeur perçue par la plupart des entreprises
A	Abondante	Disponible en abondance et facilement imitable
S	Spécifique	Possède des attributs spécifiques, essentielles à la création de valeur dont le coût est atypique.
A	Accessible	Facilement accessibles tant au niveau du coût que de l'utilisation, par acquisition ou partage

Tableau 4 – Caractérisation d'une ressource « ordinaire » clé

La caractérisation CASA (Commune, Abondante, Spécifique et Accessible), que nous proposons, vise à enrichir la compréhension des ressources « ordinaires » clés (qui agissent comme des leviers de compétitivité). En intégrant le caractère « spécifique », nous soulignons l'importance des attributs contextuels présents dans ces ressources, lesquels contribuent de manière significative à la création de valeur et à la compétitivité du business model dans son ensemble.

3.3.2. Compétences

Notre étude a permis de mettre en évidence que la mobilisation des ressources ordinaires en tant que leviers de compétitivité met en avant des compétences clés. Parmi celles-ci, trois sont opérationnelles : (1) la compétence juridique, (2) l'analyse des données, et (3) l'optimisation de la maintenance du PSS, tandis qu'une compétence transversale se distingue : (4) la création de partenariats clés, nécessaire pour assurer l'accès aux ressources et aux compétences opérationnelles. Seule une observation empirique approfondie permet d'identifier ces compétences, souvent sous-estimées, et d'évaluer les risques associés à leur activation. La troisième compétence est particulièrement liée au contexte du partage, qui vise à minimiser la sous-utilisation des biens, augmentant ainsi mécaniquement le risque de panne. Cela requiert une gestion optimisée de la maintenance pour garantir la qualité du service.

4. DISCUSSION

Notre analyse du business model de LBEC a révélé que l'entreprise s'est construite sans s'appuyer sur des ressources stratégiques au sens du modèle VRIN. La compétitivité de son modèle repose essentiellement sur des ressources dites « ordinaires ». Bien que ces ressources offrent l'avantage d'une répliquabilité rapide, facilitant un déploiement à grande échelle, elles

présentent également un risque important : celui de la cannibalisation du business model par un partenaire.

Ce risque, bien que reconnu, a été minimisé par le président fondateur de l'entreprise, qui adopte une approche basée sur la confiance dans ses partenariats. Il explique : « *Tous ces partenaires qui vont rentrer... Je n'ai enfin pas trop peur. Tu sais, quand tu partages une idée, tu dis toujours : 'Il y a un risque (...). Moi, je suis en mode confiance.'* » (entretien du 12/07/2022). Bien qu'il soit conscient des défis associés à ce choix, il privilégie une approche collaborative pour surmonter les obstacles et favoriser la mise en œuvre de son CBM-PSS.

Le paradigme adopté par LBEC repose également sur l'implication active des clients « BtoC » dans la création de valeur. En d'autres termes, l'expérience du client N+1 dépend directement des actions du client N (par exemple, le nettoyage et le retour à temps d'un appareil à raclette). Ce modèle, où le client devient une ressource, soulève des défis liés aux comportements des consommateurs. Ces défis constituent un verrou culturel important qui nécessite des mécanismes juridiques et contractuels adaptés pour garantir la qualité du service et limiter les dérives potentielles.

Par ailleurs, notre étude n'a pas établi de lien direct entre la compétitivité basée sur les ressources ordinaires et l'objectif de circularité du business model étudié. Par exemple, bien que la ressource « casiers connectés adaptés » ait été modifiée pour réduire son impact environnemental, ce choix répond principalement à une logique de performance économique, notamment en maximisant l'accessibilité autonome aux produits partagés. Ainsi, le recours aux ressources ordinaires n'est pas une décision intentionnelle favorisant la circularité, mais plutôt une conséquence du contexte entrepreneurial et de la nature de l'offre.

CONCLUSION ET LIMITES

Notre analyse à deux niveaux du business model, en mobilisant le modèle RCOV et une analyse des processus, a permis d'identifier les activités élémentaires nécessaires à la mise en œuvre du CBM-PSS étudié. Ce travail de modélisation a également permis d'identifier les ressources et les compétences indispensables à la concrétisation de l'offre PSS. La visualisation des processus a servi de support concret de discussion avec l'entreprise, facilitant l'analyse des liens entre les ressources, les compétences et les décisions stratégiques.

Nos résultats montrent comment l'entreprise LBEC a construit sa compétitivité autour de quatre ressources ordinaires clés : « un emplacement stratégique avec connexion électrique », « des casiers connectés adaptés », « une interface digitale » et « les données ». La mobilisation de ces

ressources repose sur quatre compétences essentielles : « expertise juridique », « analyse des données », « optimisation de la maintenance du PSS » et « création de partenariats ». Cependant, nous avons également mis en évidence les risques associés à cette approche, notamment le risque de cannibalisation du business model et l'impact potentiel sur la qualité du service.

Au niveau théorique, notre étude enrichit le corpus sur la compétitivité des entreprises en explorant le rôle des ressources ordinaires, un domaine encore peu étudié. Nous avons proposé la macro-caractérisation CASA (Commune, Abondante, Spécifique et Accessible), qui contribue à mieux comprendre les attributs des ressources ordinaires clés et leur rôle dans la création de valeur.

D'un point de vue managérial, cette étude offre un exemple concret permettant aux praticiens de prendre du recul sur les enjeux de la compétitivité en l'absence de ressources stratégiques classiques. Notre approche invite les entreprises à identifier les attributs spécifiques de leurs ressources ordinaires qui peuvent devenir des leviers de compétitivité différenciateurs.

Enfin, cette recherche est encore en cours de développement. La macro-caractérisation CASA devra être affinée et testée sur d'autres études de cas, ainsi que sur d'autres archétypes de business models, afin de mieux appréhender la diversité des trajectoires de compétitivité fondées sur des ressources ordinaires.

Dans un contexte où les ressources stratégiques traditionnelles deviennent de plus en plus rares et coûteuses, cette recherche souligne l'importance croissante des ressources ordinaires comme leviers de compétitivité et d'innovation, ouvrant la voie à de nouveaux business models.

REFERENCES

- Accenture. (2014). *Circular advantage: Innovative business models and technologies to create value in a world without limits to growth* (Accenture Strategy).
- 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.
- Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2016). Product service system: A conceptual framework from a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 139, 1011–1032. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.061>
- Ausrød, V. L. (2018). It takes two to tango: Mobilizing strategic, ordinary, and weak resources at the base of the pyramid. *Journal of Strategic Marketing*, 26(8), 665–687. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1344290>
- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2012). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*. <https://doi.org/10.1177/1476127013510112>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241. <http://www.jstor.org/stable/2631697>
- Beulque, R., & Aggeri, F. (2015, June 3). *L'économie circulaire au prisme des business models – les enseignements de la fin de vie automobile—XXIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. XXIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique. <https://minesparis-psl.hal.science/hal-01168201>
- Beulque, R., Aggeri, F., Abraham, F., & Morel, S. (2018a). Business models circulaires: Vers une création et captation de valeur pérenne ? Les enseignements du recyclage et de la réutilisation automobiles. *Finance Contrôle Stratégie, NS-1*. <https://doi.org/10.4000/fcs.2081>
- Beulque, R., Aggeri, F., Abraham, F., & Morel, S. (2018b). Business models circulaires: Vers une création et captation de valeur pérenne ? Les enseignements du recyclage et de la réutilisation automobiles. *Finance Contrôle Stratégie, NS-1*, Article NS-1. <https://doi.org/10.4000/fcs.2081>
- Bianchini, A., Rossi, J., & Pellegrini, M. (2019). Overcoming the main barriers of circular economy implementation through a new visualization tool for circular business models. *Sustainability*, 11(23). Scopus. <https://doi.org/10.3390/su11236614>
- 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. <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Bocken, N., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Bocken, N., & Geradts, T. H. J. (2022). Designing your circular business model. *Stanford Social Innovation Review, Spring*, 34–39.
- Bocken, N., & Konietzko, J. (2022). Circular business model innovation in consumer-facing corporations. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122076. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122076>
- Bocken, N., Mugge, R., Bom, C. A., & Lemstra, H.-J. (2018). Pay-per-use business models as a driver for sustainable consumption: Evidence from the case of HOMIE. *Journal of Cleaner Production*, 198, 498–510. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.043>

Bocken, N., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41–61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>

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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Bocken, N., Strupeit, L., Whalen, K., & Nußholz, J. (2019). A review and evaluation of circular business model innovation tools. *Sustainability*, 11(8), Article 8. <https://doi.org/10.3390/su11082210>

Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2017). Values-based network and business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(03), 1750028. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500281>

Burton, R. M. (2015). Extraordinary Survival from Ordinary Resources – How So? *Management and Organization Review*, 11(3), 413–417. <https://doi.org/10.1017/mor.2015.38>

Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester: Les deux voies de la recherche. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (pp. 76–104). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0076>

Chen, L., Hung, P., & Ma, H. (2020). Integrating circular business models and development tools in the circular economy transition process: A firm-level framework. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 29(5), 1887–1898. <https://doi.org/10.1002/bse.2477>

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change*, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>

Chierici, E., & Copani, G. (2016). Remanufacturing with upgrade PSS for new sustainable business models. *Procedia CIRP*, 47, 531–536. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.03.055>

Circle Economy Foundation. (2024). *The circularity gap report 2024*. https://assets.website-files.com/5e185aa4d27bcf348400ed82/65ae7d516defe92cc1988a47_CGR%20Global%202024%20-%20Executive%20Summary.pdf

Coenegrachts, E., Beckers, J., Vanelslander, T., & Verhetsel, A. (2021). Business model blueprints for the shared mobility hub network. *Sustainability*, 13(12), Article 12. <https://doi.org/10.3390/su13126939>

De Angelis, R. (2022). Circular economy business models as resilient complex adaptive systems. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2245–2255. Scopus. <https://doi.org/10.1002/bse.3019>

Demil, B., & Lecocq, X. (2008). (Re)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique. *Revue française de gestion*, 181(1), 113–122. <https://doi.org/10.3166/rfg.181.113-122>

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227–246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>

Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: Business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1002/sej.1194>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Ellen MacArthur. (2015). *Delivering the circular economy: A toolkit for policymakers*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/a-toolkit-for-policymakers>

Ellen-MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy Vol. 1: An economic and business rationale for an accelerated transition | Shared by business*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy & the Environment*, 26(5), 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>

Forum for the Future. (2016). *Circular business models*. <https://www.forumforthefuture.org/the-circular-economy-business-model-toolkit>

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

Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M., & Evans, S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 190, 712–721. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.159>

Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P. P., Pigosso, D. C. A., & Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*, 277, 123741. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123741>

Geissdoerfer, M., Santa-Maria, T., Kirchherr, J., & Pelzeter, C. (2023). Drivers and barriers for circular business model innovation. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3814–3832. <https://doi.org/10.1002/bse.3339>

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. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.10.008>

Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth: Economics for a finite planet*. Earthscan.

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

Kerdlap, P., Gheewala, S. H., & Ramakrishna, S. (2021). To rent or not to rent: A question of circular prams from a life cycle perspective. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 331–342. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.008>

Khan, M. A., & Wuest, T. (2018). Towards a framework to design upgradable product service systems. *Procedia CIRP*, 78, 400–405. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.08.326>

Khan, O., Daddi, T., & Iraldo, F. (2020). Microfoundations of dynamic capabilities: Insights from circular economy business cases. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1479–1493. <https://doi.org/10.1002/bse.2447>

Kohlbeck, E., Cauchick-Miguel, P. A., Mendes, G. H. de S., & Zomer, T. T. de S. (2023). A longitudinal history-based review of the product-service system: Past, present, and future. *Sustainability*, 15(15), Article 15. <https://doi.org/10.3390/su151511922>

Kühl, C., Skipworth, H. D., Bourlakis, M., & Aktas, E. (2023). The circularity of product-service systems: The role of macro-, meso- and micro-level contextual factors. *International Journal of Operations and Production Management*, 43(4), 619–650. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2022-0055>

Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123(4), 96–109. <https://doi.org/10.3917/emr.123.0096>

Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2023). Moving Business Models Forward for Positive Social, Environmental and Economic Outcomes: Managing Externalities (and Internalities) for Sustainability Innovation. *Journal of Business Models*, 11(3), Article 3. <https://doi.org/10.54337/jbm.v11i3.8128>

Lecocq, X., Mangematin, V., Maucuer, R., & Ronteau, S. (2018). Du modèle d'affaires à l'écosystème: Comprendre les transformations en cours. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-1, Article NS-1. <https://doi.org/10.4000/fcs.2072>

Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy—Towards the conceptual framework. *Sustainability*, 8(1), 43. <https://doi.org/10.3390/su8010043>

Linder, M., & Williander, M. (2017). Circular business model innovation: Inherent uncertainties. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 182–196. <https://doi.org/10.1002/bse.1906>

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

Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145–162. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>

Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. (2019). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36–61. <https://doi.org/10.1111/jiec.12763>

Luo, Y., & Child, J. (2015). A Composition-Based View of Firm Growth. *Management and Organization Review*, 11(3), 379–411. <https://doi.org/10.1017/mor.2015.29>

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>

Mont, O. (2002). Clarifying the concept of product–service system. *Journal of Cleaner Production*, 10(3), 237–245. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(01\)00039-7](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(01)00039-7)

Moro, S. R., Cauchick-Miguel, P. A., & Mendes, G. H. de S. (2022a). Adding sustainable value in product-service systems business models design: A conceptual review towards a framework proposal. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 492–504. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.04.023>

Moro, S. R., Cauchick-Miguel, P. A., & Mendes, G. H. de S. (2022b). Literature analysis on product-service systems business model: A promising research field. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 19(1), Article 1. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2021.043>

Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1(2), 103–118. <https://doi.org/10.1007/s12063-009-0015-5>

Ntsondé, J., & Aggeri, F. (2022). L'économie circulaire comme utopie rationnelle. De la fiction à sa performance. *Revue française de gestion*, 304(3), 43–63. <https://doi.org/10.3166/rfg.304.43-64>

OECD. (2019). *Business models for the circular economy: Opportunities and challenges from a Policy Perspective | RE-CIRCLE*. OECD Publishing.

Oghazi, P., & Mostaghel, R. (2018). Circular business model challenges and lessons learned—An industrial perspective. *Sustainability*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/su10030739>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Peillon, S. (2017, June 7). *Les systèmes produit-service conduisent-ils à des business models plus durables ?* XX V I e Conférence Internationale de Management Stratégique. <https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-01646306>

Pepin, M., Tremblay, M., Audebrand, L. K., & Chassé, S. (2023). The responsible business model canvas: Designing and assessing a sustainable business modeling tool for students and start-up entrepreneurs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2023-0008>

Pesqueux, Y. (2016). *Les économies " à épithète " et les business models associés* [Master]. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/cel-01418994>

Pieroni, M. P. P., McAlloone, T. C., Borgianni, Y., Maccioni, L., & Pigosso, D. C. A. (2021). An expert system for circular economy business modelling: Advising manufacturing companies in decoupling value creation from resource consumption. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 534–550. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.01.023>

Pieroni, M. P. P., McAlloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2020). From theory to practice: Systematising and testing business model archetypes for circular economy. *Resources, Conservation and Recycling*, 162, 105029. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105029>

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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.032>

Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5–6), 133–144. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>

Rosa, P., Sassanelli, C., & Terzi, S. (2019). Towards Circular Business Models: A systematic literature review on classification frameworks and archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117696. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117696>

Santa-Maria, T., Vermeulen, W. J. V., & Baumgartner, R. J. (2021). Framing and assessing the emergent field of business model innovation for the circular economy: A combined literature review and multiple case study approach. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 872–891. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.037>

Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>

Schmidt, J., & Keil, T. (2013). What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-Idiosyncratic resource value. *Academy of Management Review*, 38(2), 206–228. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0404>

Shostack, G. L. (1982). How to design a service. *European Journal of Marketing*, 16(1), 49–63. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004799>

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. <http://www.jstor.org/stable/20159292>

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>

Snihur, Y., & Markman, G. (2023). Business model research: Past, present, and future. *Journal of Management Studies*, 60(8), e1–e14. <https://doi.org/10.1111/joms.12928>

Tece, D. J. (1984). Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, 26(3), 3–26.

<https://www.elgaronline.com/downloadpdf/monochap/book/9781035334995/book-part-9781035334995-7.pdf>

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Tukker, A. (2004). Eight types of product–service system: Eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 13(4), 246–260. <https://doi.org/10.1002/bse.414>

Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy – a review. *Journal of Cleaner Production*, 97, 76–91. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.049>

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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.01.022>

Ünal, E., Urbinati, A., Chiaroni, D., & Manzini, R. (2019). Value Creation in circular business models: The case of a US small medium enterprise in the building sector. *Resources, Conservation and Recycling*, 146, 291–307. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.12.034>

Vermunt, D. A., Negro, S. O., Verweij, P. A., Kuppens, D. V., & Hekkert, M. P. (2019). Exploring barriers to implementing different circular business models. *Journal of Cleaner Production*, 222, 891–902. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.052>

Warnier, V. (2005). *La constitution des compétences stratégiques: Le cas de l'industrie de la dentelle haut de gamme* [PhD Thesis, Lille 1]. <https://www.theses.fr/2005LIL12015>

Warnier, V. (2019). Les approches ressources et compétences: Fondations et refondations. In *Les grands courants en management stratégique* (pp. 71–95). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0071>

Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2018). Les business models dans les champs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Discussion et pistes de recherche. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 113–131. <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2018-2-page-113.htm>

Warnier, V., & Weppe, X. (2019). Évaluation et valorisation d'une ressource négativement perçue: Le cas de l'autiste Asperger. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(4), 136–148. <https://doi.org/10.7202/1066075ar>

Warnier, V., Weppe, X., & Lecocq, X. (2013a). Des ressources à la performance Le rôle du business model. *Revue Française de Gestion*, 234, 73–81. <https://doi.org/10.3166/RFG.234.73-81>

Warnier, V., Weppe, X., & Lecocq, X. (2013b). Extending resource-based theory: Considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 51(7), 1359–1379. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2012-0392>

WBCSD. (2021). *World Business Council for Sustainable Development vision 2050: Time to transform*. <https://www.wbcsd.org/T2TV2050>

Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Revue française de gestion*, 234(5), 43–63. <https://doi.org/10.3166/RFG.234.43-63>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

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

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

ANNEXE

Verbatim	Codes	La question à la quel le verbatim aide à répondre
<p>“Notre équipe, moi, je pense que ça va être la gestion de la compréhension utilisateur ...quoi, et la gestion utilisateur. Je pense que c'est là où est la valeur ajoutée. Orchestrer tous ces intervenants, mais nous, on garde ce qui est, je pense, fondamental : c'est vraiment la compréhension et la gestion utilisateur qui sont au cœur, et toutes les « data » qui vont être produites par nos casiers, unités, vont nous aider. Les « data » produites, passant par la qualité remontée par les utilisateurs via l'application, nous aident à nous améliorer.” (source : président fondateur de LBEC, entretien du 12/07/2022)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Business model : <ul style="list-style-type: none"> ○Création de valeur /Capacités clés et ressources clés. ○Création de valeur ○Compétences clés. 	<p>Quels sont les ressources et les compétences clés ?</p> <p>➔ Les données : une ressource clé.</p> <p>➔ L'analyse des données : une compétence clé.</p> <p>Quels sont les activités / processus de création de valeur ?</p> <p>➔ Activité processus : orchestrer tous les intervenants.</p>
<p>[Il répond à la question : « Le plan de financement, il est confidentiel ? »]</p> <p>“Bah non, enfin oui et non, on ne le donne pas si on ne l'a pas mis dans les communiqués de presse ; mais déjà les quatre acteurs, tu les retrouves sur notre site, donc tu sais qui nous a financés. Et à l'ensemble des 4 acteurs, on avait besoin d'un peu moins de 500 000€. En fait, je ne sais pas répondre à la question. Ils ne nous ont jamais dit que c'était confidentiel. Ils n'ont jamais dit le contraire non plus. Je pourrais te dire, mais ils sont à peu près tous à la même hauteur, donc ça fait un peu moins de 100 000 € par acteur, quoi. Et puis il y a Y. [président fondateur de LBEC] et moi, qui avons fait un apport.” (source : le directeur général de l'entreprise (associé du président fondateur de LBEC), entretien du 12/07/2022).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Business model/Coûts et financement. - Parties prenantes : <ul style="list-style-type: none"> ○Partie prenante externe. ○Partie prenante publique. <p>➔ Annotation : le caractère prudent, très sur ses gardes, est à noter.</p>	<p>Quels sont les sources de financements ?</p> <p>Quels sont les parties prenantes ?</p>

Tableau 5. Extraits de notre codage du corpus de texte des entretiens réalisé dans le cadre de l'étude de cas « Les Biens En Commun »