

Modèle d'affaires, modèle d'affaires durable et innovation : quel lien ? Une analyse par étude de cas

RAVE Saida

ARGRUMans – Le Mans Université

ravesaida@gmail.com

Résumé :

Dans cet article, nous avons tenté de comprendre le concept de modèle d'affaires durable et ses liens avec l'innovation. Nous nous sommes intéressés au développement et à la mise en œuvre de ce concept par les entreprises. Nous avons analysé quatre études de cas. Nos résultats montrent que le développement d'un modèle d'affaire durable est une transformation du modèle d'affaires existant ou l'acquisition d'un nouveau modèle d'affaires supplémentaire. L'innovation joue le rôle de levier au développement de modèle d'affaires durable.

Mots-clés : mot clé 1, mot clé 2, mot clé 3, mot clé 4, mot clé 5 modèle d'affaires, modèle d'affaire durable, innovation, entreprise, transformation.

Modèle d'affaires, modèle d'affaires durable et innovation : quel lien ? Une analyse par étude de cas

INTRODUCTION

La durabilité est une problématique qui fait l'unanimité de tous : chefs d'entreprise, managers, consommateurs ou citoyens, hommes politiques ou institutions gouvernementales, sont tous désormais concernés par cette problématique. La durabilité c'est-à-dire « la création et l'utilisation de ressources qui répondent aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. » (Unesco, 2021) s'est imposée comme norme de comportement aux consommateurs, aux entreprises et aux Etats (H. Berkowitz et H. Dumez, 20014, p.17). Dans ces conditions, les entreprises ne peuvent plus ignorer les enjeux de la durabilité et son influence sur leurs activités (de production, commerciale, etc.). Quant à l'État (les pouvoirs publics), il ne cesse d'instaurer et faire évoluer la réglementation pour atteindre la durabilité. Plusieurs facteurs liés à la durabilité doivent-être pris en compte lorsque l'on tente de créer un avenir durable : l'utilisation des énergies renouvelables, la réduction des déchets, la promotion du recyclage et la réutilisation. La transformation vers un système économique durable pousse alors les entreprises à changer ou adapter leur mode de fonctionnement pour intégrer les dimensions environnementale et sociale en plus de la dimension économique. Ce changement peut nuire à leur compétitivité et leur performance. Des chercheurs ont cependant démontré que les pressions réglementaires (relative à l'environnement) représentent de nouvelles sources d'opportunité (Porter et Van Der Linde, 1995). Ils ont souligné que la prise en compte des changements induits par la durabilité pouvait même constituer une source d'avantage concurrentiel (Porter et Kramer, 2011). Malgré ces promesses, les entreprises peinent à adopter la durabilité et l'on observe que peu de changements ont été effectués (Geissdoerfer et al., 2018). La principale difficulté réside à comment trouver une opportunité économique durable et avec quel levier de performance.

Si l'innovation constitue le levier souvent privilégié pour répondre à la crise économique (Chesbrough, 2010), elle peut offrir une réponse aux enjeux de la durabilité (Bocken et al., 2014 ; Geissdoerfer et al., 2016 ; Schaltegger, 2016 ; Yang et al., 2017). Présenter par les Nations Unies en septembre 2015 comme partie intégrante des objectifs de la durabilité,

l'innovation n'est pas une fin en soi. Elle doit-être considérée comme une dynamique et doit-être utilisée comme un levier pour atteindre la durabilité.

Les travaux sur l'innovation définissent l'innovation comme un processus de développement et de mise en œuvre de nouveaux produits ou services, des nouvelles technologies ou de nouveaux modèles d'affaires (BMI). Selon ces travaux, l'innovation peut être perturbatrice ou non-perturbatrice. L'innovation perturbatrice s'empare de nouveaux marchés en utilisant de nouvelles technologies et de nouveaux modèles d'affaires, tandis que l'innovation non-perturbatrice vise à améliorer les produits existants. Dans les deux cas, l'innovation implique un changement du BM (Demil et Lecocq, 2010 ; Moyon et Lecocq, 2014) ou une transformation de celui-ci (Adams et al., 2016).

Il a été démontré que les innovations en matière de modèles d'affaires génèrent des rendements plus élevés que les innovations de produits ou de procédés (Chesbrough, 2007). L'innovation dans les modèles d'affaires consiste à innover dans les mécanismes de création, proposition et captation de la valeur des entreprises (Baden-Fuller et Morgan, 2010 ; Teece, 2010). Dès lors, l'innovation est perçue comme une activité clé pour les entreprises afin de rester compétitives (Baden-Fuller et Morgan, 2010 ; Wirtz et al., 2016 ; Zott et al., 2011), favorisant de nouvelles offres pour les clients et constituant de nouvelles sources de revenus (Chesbrough, 2010 ; Massa et al., 2017). Ainsi, face aux défis croissants de la durabilité, les entreprises ont récemment pris conscience de l'intérêt d'intégrer les questions de durabilité (environnementale et sociale) dans les processus d'innovation des modèles d'affaires (Bocken et al., 2014). Dans ces conditions, l'innovation par la durabilité devient nécessaire pour aligner les modèles d'affaires existants sur la durabilité (Rashid et al., 2013). C'est ce qu'on appelle innovation durable dans les modèles d'affaires ou modèle d'affaire durable.

Dans la littérature, le terme d'innovation durable du BM n'a pas fait l'objet d'un consensus ; et il est interchangeable avec les termes d'innovation du modèle d'affaire pour la durabilité (Schaltegger et al., 2016) ou d'innovation durable du modèle d'affaire (Yang et al., 2017). Les cadres existants ne permettent pas de faire la différence entre les deux formulations (Shakeel et al., 2020). Les multiples façons de relier les mots BM, innovation et durabilité souligne la diversité du domaine d'innovation durable du modèle d'affaire. En effet, en raison de la croissante prise de conscience de l'environnement et du social, la durabilité devient un aspect essentiel du BM dans l'exploration de solutions vertes (Bockens, et al., 2014). L'importance de créer de la valeur avec une approche à triple résultat (économique, environnemental et social)

exige des entreprises de transformer la façon dont elles utilisent l'innovation (Clinton et Whisnaut, 2019).

Ainsi, pour innover et développer des modèles d'affaires durables, les entreprises peuvent par exemple innover en remplaçant les ressources existantes par des ressources plus écologiques, en réutilisant ou en recyclant certaines matières ou produits, ou encore en développant des processus plus écologiques dans la fabrication ou la commercialisation de leurs produits/services (França et al., 2017 ; Boken et al., 2014 ; Boken et al., 2019). En outre, les entreprises utilisent des outils et des méthodes pratiques visant à mieux comprendre leur situation actuelle pour pouvoir agir (réduire l'impact environnemental ou l'empreinte carbone) et mettre en place un modèle d'affaire durable. Les modèles d'affaires durables présentent ainsi l'avantage d'atténuer les risques et renforcer la résilience (Choi et Wang, 2009) et de ce fait, offrir plus de possibilités de diversification et de cocréation de valeur (Porter et al., 2011).

Malgré ces opportunités, le développement de modèle d'affaire durable reste limité et peu d'entreprises l'ont adopté (Evans et al., 2017 ; Ritala et al., 2018). Celles qui ont cherché à le faire sont plutôt des grandes entreprises. De nombreuses PME manquent de moyens et de méthodologie pour développer un modèle d'affaire durable. Une première difficulté réside dans la capacité des PME à développer une innovation durable. En effet, il n'est toujours pas évident de savoir comment les entreprises peuvent innover en faveur de la durabilité (Schaltegger et al., 2012). Une deuxième difficulté est liée à l'adaptation du modèle d'affaire existant pour prendre en compte les exigences environnementales et sociales. Tout changement nécessite une reconfiguration et des investissements (Demil et Lecocq, 2010). Par conséquent les entreprises n'ont toujours pas les moyens pour effectuer ces efforts coûteux (Schaltegger et al., 2016) ni d'ailleurs les compétences managériales pour le faire (Garreau et al., 2015). L'on observe aussi que de nombreuses innovations de modèles d'affaires échouent (Patel, 2015). Ceci peut entraîner des conséquences néfastes sur le développement des entreprises (Chesbrough, 2007) et engendrer des retards considérables dans l'adoption de modèle d'affaire durable.

Malgré l'importance de ces questions, le développement de modèle d'affaire durable reste flou et peu opérationnel pour les entreprises. En effet, la plupart des études existantes se sont concentrées sur ont cherché à catégoriser les innovation dans les BM en se basant sur le principe de durabilité (Bocken et al., 2014) ; ou ont tenté d'intégrer la durabilité dans l'innovation du BM par le développement de stratégies durables (França et al., 2017 ; Moyon et Lecocq, 2014). En absence d'une définition conceptuelle générale du modèle d'affaires durable, certains chercheurs ont fait référence aux exigences normatives auxquelles les BM devaient répondre

pour soutenir les innovations durables (Boons et al., 2013) mais n'indiquent pas aux entreprises comment implémenter un BM durable.

Bien que la littérature sur l'innovation dans les modèles d'affaires soit abondante, la recherche sur l'innovation durable se contente d'établir des associations aux dimensions économiques, environnementales et sociales. Celle-ci a tendance à négliger la manière dont les entreprises doivent combiner une proposition de valeur, l'organisation de la chaîne de valeur amont et aval et un modèle financier pour mettre sur le marché des innovations durables (Boons et al., 2013). Pour combler ce manque, nous nous interrogerons sur l'implémentation d'un BM durable et les innovations qui lui sont liées. Nous cherchons à répondre à la question suivante : *Comment les entreprises développent-elles et mettent-elles en œuvre des modèles d'affaires durables ?*

Notre approche préconise que l'innovation dans le modèle d'affaires et de ce fait le développement d'un modèle d'affaire durable, se fasse par la compréhension du contexte du modèle d'affaire existant et des limites de celui-ci pour prendre en compte les nouvelles exigences environnementales pour atteindre la durabilité. Nous supposons que la transformation du modèle d'affaire existant est liée à une ou plusieurs innovation(s) et s'appuie sur une collaboration forte, ainsi qu'une intégration des parties prenantes dans le processus de développement. Nous proposons une approche en trois étapes : (1) le modèle d'affaire existant doit-être audité pour identifier les inefficacités et le manque de « durabilité » dans la proposition de valeur ; (2) ensuite, un nouveau modèle d'affaire peut être défini en changeant le contexte associé en conséquence aux inefficacités ; (3) le nouveau modèle d'affaire généré doit-être analysé et expérimenté pour évaluer sa pertinence en termes de durabilité. Nous mobiliserons le modèle RCOV (Demil et Lecocq, 2010 ; Lecocq, Demil et Warnier 2006) pour illustrer la transformation du modèle d'affaire existant.

Le papier sera organisé comme suit. La section 1 définit le concept du modèle d'affaire durable. La problématique de l'innovation dans le modèle d'affaires sera ainsi formulée. La section 2 présente une étude empirique qualitative basée sur 4 mini études de cas dans des domaines industriels et tertiaires. Nous explorons la mise en œuvre des BM durables à travers les innovations développées. La section 3 expose les résultats obtenus. Ceux-ci seront discutés et confrontés à la littérature existante dans une perspective d'enrichir le débat sur la durabilité par les modèles d'affaires.

1. Les modèles d'affaires durables et l'innovation

1.1. Le modèle d'affaire durable : définitions

La recherche sur « les modèles d'affaires durables » ou « les modèles d'affaires pour la durabilité » se développe de manière très dynamique. Plusieurs chercheurs et praticiens se demandent ce que recouvre un modèle d'affaires durable. Plusieurs approches peuvent-être identifiées. En effet, l'approche modèle d'affaires durable est sous-jacente à la recherche sur l'innovation du modèle d'affaire d'une part (Chesbrough, 2010 ; Demil et Lecocq, 2010), et à la durabilité d'autre part Geissdoerfer et al., 2018 ; Boobns et al., 2013 ; Schaltegger et al., 2016 ; Bocken et al., 2014 ; Bocken et al., 2019). Le concept vise à mieux comprendre l'innovation en matière de modèles d'affaires durables pour aider les entreprises à faire face aux changements environnementaux et sociétaux et mieux répondre aux questions de durabilité. Ainsi, un modèle d'affaires durable « [...] permet de décrire, d'analyser, de gérer et de communiquer (1) la proposition de valeur durable d'une entreprise à ses clients et à toutes ses parties prenantes, (2) comment elle crée et fournit cette valeur, (3) et comment elle capte la valeur économique tout en maintenant ou en régénérant le capital naturel, social et économique au-delà de ses frontières organisationnelles » (Schaltegger et al., 2016, p. 6). Cette définition met en évidence les principales caractéristiques conceptuelles d'un modèle d'affaires mises en évidence dans la définition très populaire d'Osterwalder (2004) Osterwalder et Pigneur (2010) ainsi que la nécessité d'intégrer de multiples parties prenantes et leurs diverses perceptions de la valeur (Vertraete et Jouison, 2011). Un concept central du modèle d'affaires durable est la proposition de valeur durable (Hart et Milstein, 2003). « Nous définissons les propositions de valeur durable comme une promesse sur les avantages économiques, environnementaux et sociaux que l'offre d'une entreprise propose à ses clients et à la société dans son ensemble, en tenant compte à la fois des profits à court terme et de la durabilité à long terme. » (Patala et al., 2016, p.144).

Le modèle d'affaire durable est devenu alors important pour les entreprises dans la mesure où il permet d'obtenir un avantage concurrentiel tout en résolvant les problèmes sociaux et environnementaux (Dentchev et al., 2016 ; Massa et al., 2017). Il s'agit de changer la façon de faire des affaires, en intégrant les préoccupations sociétales et environnementales dans les pratiques commerciales de base (Foss et Saebi, 2017 ; Massa et al., 2017). L'innovation dans le modèle d'affaire durable peut donc être définie comme l'innovation visant à créer des impacts positifs significatifs, et à réduire considérablement les impacts négatifs pour l'environnement et la société, grâce à des changements dans la façon dont l'organisation et son réseau de valeur créent, fournissent et capturent de la valeur ou modifient leurs propositions de valeur (Bocken et al., 2014).

Les défis et les possibilités de développer des innovations pour des modèles d'affaire durables ont été discutés par nombre de chercheurs. En effet, pour certains, le développement d'un modèle d'affaires durable nécessite de l'innovation et est décrit comme l'adaptation du modèle d'affaires existant pour surmonter les obstacles au sein de l'entreprise et de son environnement pour commercialiser des innovations durables en matière de processus, de produits ou de services (Boons et Lüdeke-Freund, 2013, p. 13). Pour d'autres, l'innovation des modèles d'affaires durables décrit les « processus par lesquels [...] De nouveaux modèles d'affaires sont développés par les entreprises et leurs dirigeants [...] comment les entreprises révisent et transforment leur modèle d'affaires afin de contribuer au développement durable (Roome et Louche 2016, p. 12). D'autres enfin, déclarent que « Les processus d'innovation commerciale durable visent spécifiquement à intégrer la valeur durable et une gestion proactive d'un large éventail de parties prenantes dans le modèle d'entreprise. » (Geissdoerfer et al. 2016, p.1220). Des chercheurs ont fait valoir que les aspects de la création et de la capture de valeur d'un modèle d'affaire peuvent avoir une portée plus large que l'entreprise elle-même, et peuvent s'adresser à différentes parties prenantes, voire à la société dans son ensemble (Thompson et MacMillan 2010 ; Yunus, Moingeon et al. 2010). De ce point de vue, les entreprises doivent s'impliquer dans les processus complexes de conception de modèles d'affaires. Ainsi, comme exemple d'innovation dans un modèle d'affaires durable, on peut citer, les entreprises qui peuvent convertir les ventes de produits en ventes de services ; ce qui permet à l'entreprise de fabriquer des produits plus durables et d'inclure des services d'entretien et de recyclage. Ceci génère des profits sur une plus longue période tout en profitant à l'environnement. Autre exemple d'innovation sociale pour un modèle d'affaire durable, le recentrage d'une entreprise sur des marchés en développement où les besoins sociétaux tels que l'amélioration de l'éducation et des soins médicaux sont pris en compte par le biais d'un modèle d'affaires durable, ciblant un besoin social et une opportunité commerciale (Yunus et al., 2010). Ainsi, en apportant une solution aux défis mondiaux tels que le changement climatique et la pauvreté, un modèle d'affaires durable peut façonner les marchés et la société (Schaltegger et al., 2016).

Au niveau de l'entreprise, l'évolution du modèle d'affaire a été considérée soit comme nécessitant une refonte radicale (Adams et al., 2016), soit comme nécessitant une mise au point. Le réglage « fin » implique des changements dans et entre trois composantes essentielles du modèle d'affaire, liées en permanence (Demil et Lecocq 2010 ; Lecocq, Demil et Warnier 2006) : les ressources et les compétences de l'entreprise ; sa structure organisationnelle, qui "englobe les activités de l'organisation et les relations qu'elle établit avec d'autres organisations pour

combiner et exploiter ses ressources"; et les propositions de valeur qu'elle offre à ses clients (p.231, 2010). Ces éléments sont conceptualisés dans un modèle appelé RCOV (Ressources et compétences, Structure organisationnelle, Propositions de valeur). La révision du modèle d'affaires de l'entreprise peut garantir sa longévité et sa durabilité. Cependant, la transformation complète d'un modèle d'affaire plutôt que son ajustement est une tâche plus difficile et exige la transformation des processus organisationnels (Demil et Lecocq, 2010 ; Lecocq et Moyon, 2010 ; Garreau et al., 2015) et une attitude efficace à l'égard de l'expérimentation (Chesbrough 2010 ; Mitchell et Coles 2003). Moyon (2011) distingue quatre logiques de changement : l'optimisation du BM permet d'optimiser le rapport entre les volumes de coûts et de revenus ; la redéfinition du périmètre d'activité consiste à internaliser /externaliser des activités ; la création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités permet de redéployer des actifs pour reformuler la proposition de valeur et développer de nouvelles sources de revenus ; l'émergence d'un nouveau BM correspond à un changement radical lié au renouvellement de la mission de l'entreprise.

Demil et Lecocq (2010) montrent que le modèle d'affaires peut être adapté proactivement à travers deux mécanismes de changement : les mécanismes volontaires et les mécanismes émergents. Les mécanismes volontaires relèvent d'un réagencement ou d'une utilisation optimisée du système de ressources et de compétences. Les mécanismes émergents relèvent de la dynamique interne du modèle d'affaires. La recherche de cohérence interne et externe peut ainsi entraîner des améliorations ou des renouvellements du modèle d'affaire (Garreau et al., 2015). Cette action s'avère plus complexe dans le cas de modèle d'affaire durable nécessitant l'intégration des métriques hétérogènes (économiques, environnementales et sociales) et l'inclusion de multiples parties prenantes dans le processus d'innovation (Laasch, 2018 ; Massa et al., 2017 ; Sommer, 2012). Par ailleurs, même si le modèle d'affaire durable est développé avec les meilleures intentions (Bocken et al., 2020), les impacts sur la durabilité sont difficiles à prévoir et des rebonds négatifs pourraient atténuer leur impact (Weissbrod et Bocken, 2017). Compte tenu de cette complexité, les entreprises tardent à adopter des solutions durables (Geissdoerfer et al., 2018). La raison de l'hésitation des entreprises dans la mise en œuvre de modèle d'affaires durable n'est pas encore complètement comprise. Le problème du développement de modèle d'affaire durable est qu'on n'arrive pas à le différencier du BM, de l'innovation du BM et de la durabilité du BM. Certaines études ont utilisé les composants existants du BM, alors que d'autres ont cherché à établir des catégories nouvelles basées sur l'innovation et la durabilité. Il est alors nécessaire de comprendre la philosophie sous-jacente à

l'innovation durable du modèle d'affaire pour favoriser la réussite de sa mise en œuvre. Malgré un nombre croissant de recherche dans ce domaine (Geissdoerfer et al., 2016 ; 2018 ; Shakeels et al., 2020), la littérature ne permet pas d'appréhender de façon satisfaisante la logique de développement d'un BM durable. Elle n'apporte pas non plus aux managers un cadre leur permettant d'orienter les changements du MB nécessaires pour atteindre la durabilité. Dès lors, la question qui demeure est : *Comment mettre en œuvre un modèle d'affaire durable ?*

1.2. Problématique et hypothèses de recherche

Le parcours de la littérature sur les modèles d'affaires et les modèles d'affaires durables fait émerger plusieurs interrogations qui méritent plus d'approfondissement. La plupart des recherches en management stratégique sur les modèles d'affaire qui intègrent la durabilité se sont concentrées sur la création de valeur (économique, sociale et écologique), ses effets sur l'organisation et sa performance. Cependant, ces recherches n'explicitent pas comment développer un modèle d'affaire durable et son lien avec l'innovation. La façon dont les entreprises mettent réellement en œuvre de nouveaux modèles d'affaires durables reste encore sous-explorée (Schaltegger et al., 2016). La littérature existante s'est limitée à la définition du concept et sa conceptualisation uniquement (Geissdoerfer et al., 2018). Par ailleurs, la plupart des études réalisées jusqu'à présent ont porté sur la transformation du modèle d'affaire dans le cas de grandes entreprises ou des multinationales (Bocken et al., 2020) et souvent dans des environnements technologiques (Garreau et al., 2015 ; Moyon et Lecocq, 2010). Les PME sont peu étudiées. Pourtant ce type d'entreprises a besoin de comprendre comment implémenter un modèle d'affaires durable pour se développer plus rapidement devenir plus durable. Malgré la pertinence du concept, il semble y avoir des difficultés et des ambiguïtés dans la conception de nouveaux modèles d'affaires pour atteindre la durabilité. En effet, bien que motivées par l'idée d'innovation pour développer des modèles d'affaires durables, les entreprises manquent de méthodologie à suivre pour les mettre en œuvre. La plupart des modèles d'affaires durables développés, en particulier dans le contexte des startups, échouent sur le marché (Evans et coll., 2017). Ceux qui ont vu le jour, s'inscrivent dans l'économie circulaire (Beulque et al., 2018) ou l'économie de fonctionnalité.

Notre recherche vise à mieux comprendre les modèles d'affaires durable en étudiant leur émergence et leur mise en œuvre dans les PME. Nous cherchons à répondre à la question suivante : *Comment les entreprises développent-elles et mettent-elles en œuvre un modèle d'affaire durable ?*

Hypothèses de la recherche :

Nos hypothèses reposent sur les quatre éléments suivants :

1) La mise en œuvre d'un modèle d'affaires durable émane d'une transformation (ou modification) du modèle d'affaires existant. De ce fait, il est nécessaire de comprendre (et diagnostiquer) le modèle d'affaires existant pour identifier ses limites en matière de durabilité.

2) La transformation du modèle d'affaires est liée à une ou plusieurs innovations(s). Nous supposons que les motivations et les défis rencontrés par les entreprises lors des efforts pour intégrer la durabilité sont soutenus et basés sur des innovations multiformes (technologiques, digitales, sociales, organisationnelles, ...).

3) La transformation du modèle d'affaires est un processus. Nous utiliserons le modèle RCOV (Lecocq et Demil, 2006 ; Demil et Lecocq, 2010) qui se fonde sur trois composantes principales en interaction de façon dynamique : les ressources et les compétences (RC), l'organisation des activités internes et externes (O), la proposition de valeur (V).

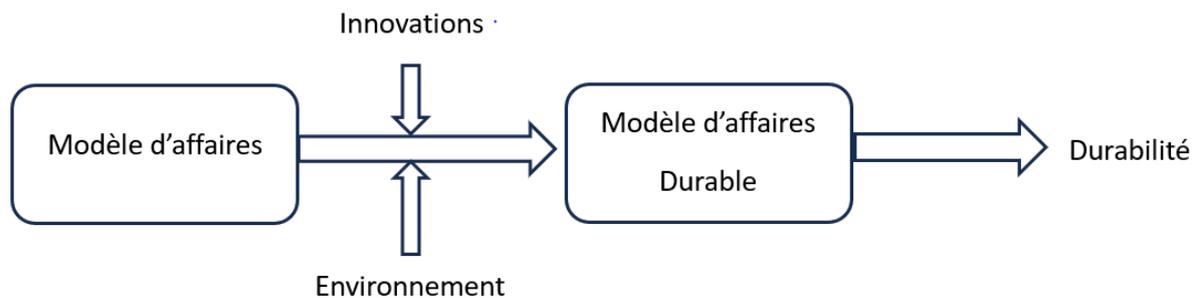
Les "ressources et compétences" (RC) sont les actifs d'une entreprise. Les ressources peuvent provenir de marchés extérieurs ou être développées en interne, tandis que les compétences désignent les capacités et les connaissances développées pour combiner, exploiter, améliorer ou modifier les services que les ressources peuvent offrir. L'"organisation" (O) fait référence au choix des opérations qu'une organisation effectue (sa chaîne de valeur) et aux relations qu'elle établit avec les parties prenantes externes (son réseau de valeur, y compris les fournisseurs, les concurrents, les régulateurs etc.) afin d'exploiter ses ressources et ses compétences. Enfin, les "propositions de valeur" (V) sont livrées aux clients sous la forme de produits et de services. Les entreprises peuvent adresser leurs propositions de valeur à différents types de "clients" (consommateurs finaux, fournisseurs, concurrents, pouvoirs publics et autres), en particulier dans le cas de marchés multilatéraux. Les propositions de valeur comportent trois aspects : "Ce qui sera proposé (produits et services), comment cela sera proposé (conditions d'accès) et à qui (clients). Ce modèle est pertinent dans le sens où il permet d'étudier les transformations des modèles d'affaires, leurs évolutions et la mise en place de nouveaux modèles d'affaires innovants. De plus, le modèle RCOV permet d'analyser les processus d'évolution du modèle d'affaires tant des composantes internes qu'externes d'une entreprise.

4) La mise en œuvre d'un modèle d'affaire durable s'appuie sur une collaboration des parties prenantes. L'implication croissante des parties prenantes se traduit par l'inclusion des valeurs sociales et environnementales, en plus des valeurs économiques. C'est la prise d'initiative,

d'inclusion ou d'inspiration des différentes parties prenantes qui fait la richesse du modèle d'affaires durable et contribue à son succès.

1.3. Modèle conceptuel

Nos hypothèses reposent sur la façon dont le modèle d'affaires va se transformer par le biais de développement d'innovation pour générer un modèle d'affaire durable. Le modèle conceptuel suivant résume nos hypothèses.



Nous recherchons des liens entre innovation durable et le concept de modèle d'affaire. ce dernier s'inspire de la gestion d'entreprise, et englobe les dimensions clés d'une introduction réussie sur le marché. Il spécifie comment une entreprise est en mesure de gagner de l'argent en fournissant des produits et des services. Cela inclut non seulement la proposition de valeur aux clients, mais aussi la constellation de création de valeur dans laquelle l'entreprise se connecte aux fournisseurs et ses parties prenantes pour acquérir des ressources rentables. Nous estimons que ces éléments sont cruciaux pour la mise en œuvre du modèle d'affaire durable et son succès. La perspective du modèle d'affaire durable révèle ainsi le rôle joué par l'innovation durable qui doit être géré activement afin de « créer de la valeur pour le client et la société en intégrant les activités sociales, environnementales et commerciales » (Schaltegger et al., 2012, p.112). Un tel modèle doit dès lors permettre de rendre compte de la logique selon laquelle les modèles d'affaires durables pour l'innovation durable devraient fonctionner. Ceci est également pertinent pour les praticiens.

2. Méthodologie de la recherche

Dans le domaine de BM, plusieurs travaux de référence s'appuient sur une démarche qualitative reposant sur des études de cas pour mettre à l'épreuve un cadre conceptuel ou générer des théories. L'approche qualitative par étude de cas nous est apparue appropriée à la complexité du phénomène étudié et permet d'appréhender l'enchaînement des événements (« *le comment* ») (Yin, 1994). L'étude de cas a été privilégiée car elle permet :

- d'analyser le caractère dynamique, processuel et émergent de l'activité du modèle d'affaire durable décrit précédemment.

- formuler des explications sur les liens entre innovation, modèle d'affaire et durabilité permettant de dépasser les seules approches conceptuelles (Eisenhardt, 1989).
- identifier et comprendre les mécanismes critiques du modèle d'affaire durable et ses spécificités dans un cadre organisationnel particulier (Eisenhardt, 1989).

2.1. Echantillon :

Notre échantillon comprend 4 mini études de cas dans le secteur de l'industrie et du tertiaire, déployant chacune une logique de changement de modèle d'affaire différent.

Nous avons opté pour des secteurs d'activités différents afin de disposer de variété d'éléments pour étudier les BM et les innovations qui lui sont associés et montrer également l'interaction de ceux-ci avec les systèmes sociétaux qui déterminent qui détermine le parcours souvent complexe des nouvelles idées vers des produits et services. La taille réduite des entreprises sélectionnées permet d'appréhender plus facilement l'ensemble des caractéristiques relatives au modèle d'affaire. Les cas ont été trouvés par l'intermédiaire de 3 structures différentes d'accompagnement (ADEME, BECOME et Néo TERRA) dans la région Nouvelle Aquitaine. Le tableau ci-dessous présente les 4 cas étudiés.

Tableau 1 - Présentation des cas et problématique de leurs modèles d'affaires

	ezimoov	S.24	Zolux	Forge Adour
Date de création	2022	1979	2000	1978
nombre de salariés	3	20	200	140
Chiffre d'affaires	33601€	9,5 M€	12 M€	25 M€
Activité	Conception, fabrication et commercialisation des accessoires pour bébé et enfant	Conception, fabrication et vente de chaussures de sécurité.	Vente de la nourriture et des accessoires pour animaux.	Fabrication et commercialisation des planchas.
Logique de BM	Nouveau BM	Redéfinition du périmètre d'activité à l'intérieur d'un système d'activité.	Création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités	Optimisation du BM
Enjeu stratégique	Accroître son activité et sa notoriété.	Devenir leader sur un segment de marché ; améliorer sa qualité ; se conformer aux normes et réglementation.	Diversifier son activité ; choix et orientation stratégique vers la durabilité	Devenir leader du marché ; renouvellement de gamme ; réduction des coûts ; démarche RSE.

2.2. Collecte des données

Les données ont été collectées par des entretiens semi-directifs avec des directeurs responsables d'entreprise, des directeurs marketing /communication ou encore des responsables de fabrication. Aussi, des échanges avec des chargés de mission au sein de structures d'accompagnement.

Les entretiens ont été réalisés selon un guide d'entretien établi à l'issue de notre revue de littérature. Ils ont été centrés sur 3 thèmes principaux. Le premier thème introductif consiste à présenter l'entreprise et son environnement, les principaux défis ou besoins de celle-ci d'intégrer la durabilité. Ce thème nous permet de désamorcer la discussion sur les modèles d'affaires généraux ou spécifiques dans le contexte de durabilité. Ainsi, le thème 2 pose la question de la nécessité de concevoir et développer un modèle d'affaire durable. Il a été demandé aux répondants de préciser la démarche initiée (approche produit ou approche organisme), les innovations apportées (produit ou service, réduction de consommation énergétique, etc.) ainsi que les différentes démarches complémentaires (acteurs clés, impact sur l'évolution de l'entreprise, etc.). Le thème 3 aborde la stratégie choisie et les étapes à suivre. Ce thème comporte deux volets. Le premier a trait au contexte et à la stratégie de l'entreprise. Il a été demandé aux entrepreneurs de décrire en détail -dans la mesure du possible- comment cette stratégie a été établie. Le second renvoie plus à la méthodologie appliquée -s'il y en a- et les enjeux de cette démarche. L'objectif étant de comprendre le processus de mise en œuvre dans la pratique. Trois aspects ont été identifiés : (1) la prise de décision qui détermine le contexte et la validation du projet modèle d'affaire durable ; (2) la formalisation de la méthodologie pour le développement du projet ; et 3) Les différentes étapes suivies et la communication avec les parties prenantes pour soutenir le projet. Le thème 4 ouvre ainsi la discussion autour de l'évaluation de la performance, les difficultés et les améliorations à apporter. Comme le modèle d'affaire durable implique un triple résultat, nous avons demandé aux répondants de décrire le nouveau modèle d'affaire selon trois niveaux : économique, environnemental et social et d'exprimer leur perception de la durabilité. Ces thèmes se déclinent de manière différente selon les systèmes d'actions de l'entreprise. Le modèle d'affaire durable résulte alors du nouveau BM généré par l'innovation. Ces entretiens ont été complétés par d'autres entretiens auprès des chargés de missions des organismes d'accompagnement. Les thématiques de ces entretiens portaient sur la réglementation et les aides (financières et autres) ainsi que sur les outils mis à disposition pour réussir une transition vers la durabilité. L'ensemble de ces entretiens nous permis d'obtenir une information riche sur les BM durables et de formuler ensuite des explications quant à leur mise en œuvre. Les entretiens ont été réalisés

en face à face et leur durée varie de 30 min à une heure environ. Nous avons conduit 6 entretiens en tout, soit un entretien par entreprise ou structure. Le tableau ci-dessous référence les entretiens menés.

Tableau 2 - Détails des entretiens

Entreprise /organisme	Fonction /poste	Durée
ezimoov	Dirigeant entrepreneur	45 min
S.24	Dirigeant, directeur de marketing et communication	35 min
Forge Adour	Dirigeant, responsable fabrication	45 min
Zolux	Responsable commerciale	35 min
Ademe	Chargé de mission	40 min
Become	Chargé de projet	45 min

2.3. Analyse des données

Les données recueillies ont été enregistrées, retranscrites et traitées manuellement selon les recommandations de Miles et Huberman (1994). Les codages ont été définis en suivant les thèmes majeurs abordés. L'objectif visé étant d'améliorer notre compréhension du concept de modèle d'affaire durable ainsi que les différentes étapes poursuivies pour sa mise en oeuvre. Parallèlement, les stratégies établies ont été classées selon la ligne d'exploration en lien avec la littérature existante.

Nous avons utilisé le modèle RCOV proposé par Demil et Lecocq (2010) pour analyser les modèles d'affaire des cas étudiés, en décrivant d'abord les composantes de celui-ci. Puis, nous avons analysé le développement du modèle d'affaire établi selon notre modèle conceptuel (en mettant l'accent sur l'innovation en tant que levier à la durabilité ; et l'environnement axé sur la réglementation (l'Etat), la collaboration, l'intégration des parties prenantes, etc.). Nous avons ensuite procédé à une analyse intra puis intersites afin de dégager des régularités (Eisenhardt, 1989). L'objectif visé est d'identifier un ensemble de caractéristiques et de relations entre le BM, l'innovation et la durabilité.

Tableau 3 – codage selon le modèle RCOV (Demil et Lecocq, 2010).

Catégorie du modèle	Ressources et compétences	Organisations	Valeur
Catégories du codage	. ressources et compétences cœur du métier ; . ressources et compétences périphériques.	. organisation de la chaîne de valeur ; . position dans la filière économique.	. type de client, . offre, . prix.

3. Résultats obtenus

3.1. Analyse intra site

Nous décrivons le changement du BM dans chaque cas. Nous identifierons les éléments de changements dans la mise en œuvre du BM durable. Nous rechercherons les innovations développées en lien avec le BM durable.

3.1.1. Cas ezimooov

Ezimooov est une startup active depuis 2 ans, spécialisée dans le secteur du design. Son activité porte sur la conception, la fabrication et la commercialisation des accessoires de mobilité pour bébé et enfant. Elle propose une gamme de produits innovants pour les parents soucieux de la sécurité et du confort de leur enfant en voiture.

Motivé par un esprit entrepreneurial, ezimooov a saisi l'opportunité d'exploiter un segment de marché délaissé par le marché de la puériculture. Les fondateurs d'ezimooov sont animés par des valeurs fortes vis-à-vis de l'environnement et de la société d'une manière générale. c'est ainsi qu'ezimooov a cherché à concrétiser ses valeurs à travers son engagement et la transparence de son activité envers toutes ses parties prenantes. Sa proposition de valeur émerge d'une réflexion sur l'environnement (économique, social et écologique) et les opportunités offertes par celui-ci : *« Lorsque nous avons créé ezimooov, autour d'une page blanche, nous avons beaucoup d'envies. D'abord l'envie de sublimer une niche de produits qui était délaissée : les accessoires de mobilité pour enfants. Mais nous ne voulions pas simplement exploiter une gamme d'article et ses contours. Nous avons d'autres envies. Une envie d'y poser nos valeurs. Ces valeurs qui nous animent chaque jour. Nous voulions y mettre notre engagement, notre volonté de transparence, notre travail pour l'environnement et aussi notre vision décalée de la vie »* (extrait entretien, ezimooov).

Pour transformer cet idéal de valeur durable en réalité pratique, ezimooov a stimulé l'imagination concurrentielle en identifiant de nouveaux marchés, de nouveaux clients, de nouveaux produits et services dans une société aux ressources limitées. Il s'agit de développer des produits et services de qualité avec un prix abordable mais durables, qui ont un impact positif sur la société et la planète, tout en consommant moins de ressources possibles et sans polluer : *« l'idée est de simplifier et de reconcevoir de manière créative des produits traditionnellement complexes et coûteux pour qu'ils soient très abordables ... [...] notre objectif est de faciliter la vie avec peu de choses : »* (extrait entretien, ezimooov). Dès lors, ezimooov a engagé des processus d'expérimentation visant à créer et à capter de la valeur grâce au recours au recyclage et le principe de réutilisation de parties ou sous-parties des produits. Les produits d'ezimooov (des accessoires détachables, installables facilement et réutilisables pour d'autres besoins) représentent en fait des services. Son modèle d'affaires repose sur cette spécificité de convertir

un service en produit. Il s'agit de produits simples, faciles à développer et à utiliser et réutiliser de plusieurs manières. Cette stratégie de croissance repose sur un type particulier d'innovation « l'innovation frugale ». Les dirigeants n'hésitent à s'investir et à communiquer sur leur vision du monde et la trajectoire de leur entreprise. ezimoov s'étend au-delà de ses activités pour inclure ses partenaires et ses clients. ezimoov dispose d'un socle social commun qu'elle entend le partager avec son écosystème et l'humanité dans son ensemble. C'est ainsi qu'elle a lancé un programme qui consiste à reverser 1% de son CA total à des associations œuvrant dans tous les domaines humanitaires : environnement, éducation, santé et lutte contre les discriminations. En résumé, ezimoov a su créer une valeur durable et déployer un modèle d'affaire durable.

3.1.2. Cas S.24

S.24 est une PME familiale basée en Dordogne, née au début des années 80 où l'obsession de la qualité et le sens du service sont la marque de fabrique de cette entreprise. Il s'agit d'un créateur, concepteur et fabricant de chaussures de sécurité pour des professionnels. S.24 a inventé en 1982 le Bosthane de semelle unique, une innovation made in France. S.24 possède son propre atelier et maîtrise toutes les étapes de la fabrication de la chaussure de sécurité : de la découpe des matières, à la mise en place de la semelle, en passant par la piqûre. Le soin apporté à chacune des étapes de la fabrication a construit la solidité de la réputation des produits de la marque.

Consciente de la complexité de son activité « habiller le pied, maîtrise de la forme, patronage des modèles, prototypage et industrialisation, S.24 œuvre à aiguiser ses compétences et ses connaissances du pied, de la chaussure et des problématiques métiers. Le développement technologique de ses produits est alors au centre de sa stratégie pour répondre au mieux aux attentes de ses clients et améliorer sa qualité de service. Mais le nouveau contexte économique et environnemental oblige l'entreprise à respecter des normes et des réglementations. S'agissant de la sécurité au travail, S.24 doit mettre sur le marché des produits conformes aux exigences essentielles du règlement européen 2016/425/UE et la nouvelle norme EN ISO 20345. Cependant, la conformité à ces normes et réglementation demande un effort considérable au niveau des processus de fabrication. S.24 se trouve alors obligé de revoir son organisation et ses ressources. Ceci remet en question sa chaîne de valeur et appelle une action urgente.

Face à cette situation, l'entreprise initie une démarche d'éco-conception pour réduire l'impact de ses produits et améliorer la qualité. La notion de cycle de vie de produit est au cœur de cette démarche. Il s'agit d'une approche multi-étapes. Elle porte sur l'analyse des matières premières (son choix, sa provenance, ...) et sa transformation (transformation en produit fini ou semi fini,

le processus ou procédé utilisé, ...) pour produire et commercialiser le produit et sa fin de vie. Des indicateurs d'impact de différentes natures sont utilisés pour permettre de prendre en compte des critères environnementaux, de santé ou d'épuisement de ressources. S'agissant d'une approche multi étapes, il est difficile d'éviter des transferts d'impact : *« si l'on touche à un endroit ça peut avoir des répercussions sur ailleurs dans le cycle de vie »* (extrait entretien). Mais le fait de prendre conscience des enjeux environnementaux et d'en tenir compte peut améliorer le processus à tous les niveaux : la dimension technique (faisabilité du produit ou process), la dimension économique (maîtrise des coûts) et commerciale (l'attente des clients) : *« il y a évidemment la dimension environnementale et de faire des compromis entre l'ensemble des enjeux que l'entreprise va avoir à intégrer dans la phase de conception ou dans le développement d'un produit à savoir par exemple, la faisabilité technique, l'approvisionnement de certains composants, certaines matières par exemple, l'enjeu économique évidemment en terme de maîtrise des coûts, en terme de prix de vente de produits par exemple, et puis de répondre évidemment aux attentes, aux besoins des clients [...] Donc, il va falloir essayer de mettre en œuvre ... en tout cas développer des méthodes pour essayer de prendre en compte l'ensemble de ces enjeux »* (extrait d'entretien).

En absence de méthodologie, ou d'une procédure à suivre, l'entreprise a mobilisé ses collaborateurs pour fédérer de nouvelles compétences autour de l'éco-conception. Dans un environnement réglementaire et contraignant, les dirigeants ont fait preuve de vigilance afin d'entretenir leur expertise et optimiser le processus de fabrication tout en améliorant la qualité de service : *« la méthode... elle vient aussi de l'expérience qu'on a chacun dans nos métiers et sur les projets qu'on a faits et elle se trouve dans trois étapes, la première étape c'est une étape on va dire de diagnostic qui va nous permettre d'identifier les enjeux « une one to market » prioritaire pour l'entreprise, la deuxième étape c'est une étape qui alla... qui tient la stratégie et le livrable de cette étape ... c'est un plan marketing. Donc on est vraiment dans du concret et la troisième étape c'est la mise en œuvre du projet global : comment ça se passe, qu'est-ce qu'on va faire à travers les expériences qu'on a eu dans cette méthode »* (extrait entretien).

L'entreprise a modifié son modèle d'affaire tout en l'optimisant. Le systèmes de ressources et des compétences est largement modifié. Les connaissances (l'expertise) dans le domaine sont placées au cœur du métier de l'entreprise. En effet, la modification repose sur une logique d'amélioration continue : les grandes caractéristiques de l'activité ont été préservées pour être optimisées. En revanche la proposition de valeur n'a pas changé. S.24 a modifié la semelle de ses chaussures pour la rendre plus robuste et plus performante. Ces petits changements -

effectués en inter- ont provoqué des changements au niveau de la chaîne d'approvisionnement. ils ont poussé l'entreprise à modifier progressivement son procédé de fabrication. Cependant ces changements n'ont pas été perçus rapidement par les clients. Les dirigeants ont su entretenir leur expertise et optimiser le processus de fabrication tout en améliorant la qualité de service. Néanmoins, ils restent vigilants aux évolutions du marché et exercent une veille permanente pour ajuster la trajectoire de l'entreprise.

En résumé, S.24 a été contraint de changer son BM pour s'adapter à son environnement. Ce changement peut être qualifié de BM durable ; et est perçu comme une condition obligatoire au développement de l'entreprise. Cependant, la volonté d'innover pousse les dirigeants à poser réellement la question de durabilité de son BM. L'entreprise a pour objectif de fabriquer « la chaussure de sécurité verte ». Ce qui implique un changement radical dans sa façon de faire et voir les choses. Pour réaliser ce projet, les dirigeants ont pris contact avec l'Ademe et Become afin de les accompagner dans cette démarche.

3.1.3. Cas Zolux

Zolux est un groupe familial basé dans la région Nouvelle Aquitaine, plus précisément à Saintes (département 17). Zolux œuvre sur le marché de l'animalerie mais essentiellement sur le marché des accessoires. Le marché de l'aliment pour animaux n'est pas son activité principale car elle se trouve confrontée aux marques Nestlé et Mars qui dominent ce marché suivi du groupe Colgate-Palmolive et Procter & Gamble. Le segment « accessoires » lui permet de résister grâce à sa très forte capacité d'innovation (600 nouveautés par an).

Zolux s'est toujours défini comme un groupe responsable et engagé. Le groupe a su intégrer dès ses débuts les fondements du DD car eux-mêmes, les yeux de ses dirigeants, les valeurs qui sous-tendent cette approche sont porteuses de sens pour l'organisation et pour ses collaborateurs. Ces valeurs trouvent un écho particulier dans la culture de Zolux axée sur la protection de l'environnement, l'humain et les animaux ainsi que dans les choix et orientations stratégiques.

Positionné sur le marché des professionnels de l'animalerie, Zolux a pu élargir son marché au grand public pour créer de la valeur dans un nouveau système d'activités. L'entreprise propose ainsi de nouveaux produits et services liés au plaisir, à la protection de l'environnement et de l'animal. Ses produits sont conçus comme un ensemble de plusieurs sous-parties indépendantes qui peuvent s'assembler par l'utilisateur, pouvant être changés, modifiés ou adaptés à la demande. Ceci en s'appuyant sur des matériaux recyclés et recyclables. L'investissement dans des technologies innovantes constitue une réelle ressource pour créer de la valeur sur le segment des accessoires. L'inscription dans une démarche d'éco-conception constitue le premier levier

du changement du BM de l'entreprise : « *l'éco-conception va être un des moyens d'associer la dimension environnementale dans le processus de conception et de développement produit* » (extrait d'entretien).

La proposition de valeur évolue de manière substantielle avec la diversification de l'offre autour des outils technologiques, de communication et de marketing responsable. L'enrichissement de la proposition de valeur génère une augmentation des prix des produits et services proposés. On note aussi une évolution du système des ressources et des compétences. La compétence commerciale en B2C est développée par la création d'une fonction dédiée. De plus, en s'appuyant sur des technologies brevetées, Zolux a pu développer rapidement son chiffre d'affaires. Non seulement de nombreux clients ont élargi leur demande aux solutions technologiques (exemple, le collier de traçage de l'animal), mais ceux-ci jouent le rôle de prescripteurs auprès de nouveaux prospects.

L'entreprise est composée d'une équipe dirigeante diversifiée et cohésive. L'incitation aux collaborations et au travail d'équipe a contribué au renouvellement du BM. Les acteurs mentionnent la culture d'entreprise comme un élément fondamental du développement de l'entreprise. Les salariés sont recrutés pour leur passion aux animaux et à la nature. Cette culture a influencé le processus d'adaptation du BM au nouveau marché (B2C), et constitue le deuxième levier du changement du BM. C'est ainsi que le groupe a défini sa mission « Notre mission : Faire la différence ». Formulée en 2019, cette mission est considérée comme un pilier de développement du groupe vers la durabilité dans le sens où Zolux traduit sa mission par l'attribution d'un volet complémentaire, celui de « montrer qu'un autre modèle d'entreprise est possible, grâce à un engagement à long terme, responsable et transparent ». Cette mission va notamment guider les orientations stratégiques et les choix de croissance de Zolux. Avec des objectifs ambitieux, des actions tangibles et des indicateurs précis, le groupe souhaite devenir une référence dans son domaine d'activité.

En résumé, Zolux a su mettre en œuvre un BM durable fondé sur une création de valeur dans son marché B2C accessoires pour animaux.

3.1.4. Cas Forge Adour

À l'occasion de ses 40 ans, forte de son savoir-faire et de sa maturité, Forge Adour adopte une nouvelle stratégie globale de marque. Les nouvelles collections seront complètement redesignées en intégrant le principe de l'éco-conception car c'est un axe très important pour l'entreprise et ses clients. Les premiers bénéfices environnementaux ont été validés par une analyse de cycle de vie (ACV) simplifiée sur les produits : réduction de consommation

énergétique de 30% par rapport aux anciennes gammes. Cette analyse est basée sur l'utilisation du produit avec une garantie de 15 ans sur les nouvelles gammes de planchas. Cette démarche a été engagée lors de la volonté de renouvellement de ses gammes et a été intégrée au cahier des charges du cabinet de Design.

La volonté du chef de l'entreprise était de diminuer l'impact environnemental de ses produits, lutter contre le changement climatique et agir pour la santé de ses utilisateurs. Dès lors, l'entreprise a initié une démarche vers la durabilité et a amené des actions de structuration de ses processus de création, de fabrication et de commercialisation. Dans ce cadre, l'entreprise a développé de nouvelles compétences dans le développement de plancha électrique et à gaz. L'intégration de l'environnement a joué un rôle déterminant dans l'émergence du nouveau BM qualifié de durable du moins sur la voie de le devenir. Les relations avec les clients ont permis d'identifier des nouveaux besoins en termes de produits « écologiques » et « durables ». les activités de marketing et commerciales se sont alors développées.

« ... on veut aller vers une mission environnementale et pour la santé, et l'associer avec le marketing ... c'est s'assurer qu'on transforme en fait les offres d'une manière qui va pouvoir maximiser l'opportunité pour la marque qui, le fait de faire entrer l'environnement de l'entreprise c'est parfois un sujet qui est vu soit comme un sujet défensif soit comme un sujet radical... et dans les deux cas finalement, on tire pas partie de l'opportunité alors que, accompagner le consommateur avec des nouvelles offres qui mutent progressivement au bon niveau ça permet de maximiser l'impact avec des produits qui sont justement repensés, éco-conçus et qui d'ailleurs sont amenés à évoluer dans le temps en faisant en sorte d'embarquer le plus grand nombre ... et donc c'est bien ce ratio entre une offre plus, plus environnementale au bon niveau qui va quand même convaincre le consommateur et la quantité de consommateurs .. Comment être capable de progrès ? ... c'est ce match-là qui va maximiser l'impact pour l'entreprise ... et donc associer marketing et conception : c'est la bonne manière pour trouver ce chemin qui progressivement va maximiser nos opportunités pour l'entreprise et permet à l'entreprise de se mettre dans une démarche vertueuse. » (Extrait entretien, Forge Adour).

Il en résulte que BM a changé et l'entreprise a muté vers un BM durable fondé sur le développement de nouvelles solutions de réduction de consommation d'énergie permettant de mieux s'adapter aux besoins des clients mais aussi de l'environnement. La proposition de valeur – basée sur des technologies innovantes- a changé. Les ressources aussi sont entrain de tendre vers des ressources plus « écologiques ». les revenus ont augmenté.

À ce jour, la stratégie de Forge Adour est de diminuer son impact sur l'environnement à travers ses produits et aussi ses activités. « *Nous souhaitons réaliser un bilan carbone de nos activités afin d'obtenir une photographie globale de l'ensemble des activités du groupe Forge Adour et pouvoir agir en conséquence* ». Le premier bilan carbone a ainsi été réalisé en 2022 et a permis de cibler les priorités d'action. Il a été soutenu financièrement par l'ADEME. L'entreprise est accompagnée par l'institution Become.

En résumé, le déploiement d'un BM durable émane d'une démarche volontaire du dirigeant. Motivé par un engagement fort envers l'environnement et soutenu par un développement technologique, Forge Adour a pu initier une démarche vers la durabilité.

Tableau 4 – Résumés transformation des modèles d'affaires selon le modèle RCOV

Composants du modèle d'affaire	Principales caractéristiques			
	ezimoov	S.24	Zolux	Forge Adour
Ressources et compétences	-Recours au recyclage et la réutilisation	-Atelier de conception, -Atelier de fabrication -Design, savoir-faire -CA en hausse, croissance.	-Image de marque -forte culture d'entreprise -Développement technologique, -Détention de brevets -Leaders du marché des accessoires pour animaux.	-Savoir-faire, -Image de marque, -Atelier de fabrication
Organisation	-Projet de startup -Intégration des Parties prenantes	-Organisation par division Séparation entre le design et la fabrication -Relation fournisseurs, clients, organismes de certification.	-Organisé par marché (nourriture et accessoires pour animaux) -Relation avec les clients, partenaires, ... -Management participatif	-Organisation hiérarchique -Relations avec les fournisseurs, les clients
Proposition de valeur	-Bien-être -Sécurité	-Chaussure sur-mesure -Sécurité -Confort	-Bien-être et protection de l'environnement naturel	-Plaisir et santé, -Lutte contre le réchauffement climatique

3.2. Analyse inter site

La comparaison des quatre cas permet de construire la logique de mise en œuvre des modèles d'affaires durables et de comprendre les enjeux sous-jacents.

3.2.1. Les entreprises face à la durabilité

Nos premiers résultats montrent que les démarches pour un modèle d'affaire durable sont diverses (réduire la consommation énergétique, satisfaire une réglementation, utiliser des matériaux recyclés pour créer de nouveaux produits, concevoir des produits recyclables,

réutilisables et réparables, ...). Les facteurs mentionnés ont un effet sur les éléments du modèle d'affaires et pose la question de l'engagement à un niveau individuel ou au niveau collectif pour intégrer la durabilité. L'innovation apparaît aussi comme un élément indispensable pour la transition vers la durabilité et le perfectionnement des modèles d'affaires. Certains éléments du modèle d'affaire ont été remplacés et/ou adaptés pour mettre en place un BM durable.

Changement des ressources et des compétences

Nos résultats soulignent que l'environnement joue un rôle prépondérant dans le changement des ressources et des compétences. Grâce à leur encastrément dans l'environnement, les entreprises identifient et s'approprient les ressources et compétences nécessaires à l'adaptation de leur modèle d'affaires. Ezimoov s'appuie sur l'environnement externe pour anticiper les besoins et la mobilisation des ressources et compétences qui s'imposent. Ce qui implique une nécessité d'anticiper l'usage des matières et des énergies dans les entreprises. *« l'énergie aujourd'hui...je pense que toutes les conditions aujourd'hui ...donc des enjeux qui seront liés à la planète, les ressources, les énergies ... les entreprises sont à la course, a dû profiter aussi du « monde n'est pas là pour être dans un monde de bisounours, l'environnement est level, qui aide à rester ensemble, de créer des projets qui appellent des marchés et donc connecter à l'entreprise » (extrait entretien, ezimoov) ».*

Chez Zolux et forge Adour, la perception de l'environnement a été une réelle opportunité pour s'investir dans un BM durable. Ces deux entreprises ont initié une démarche volontaire de BM durable afin de profiter d'un avantage concurrentiel. Dans le cas de Zolux, la prise en compte de la durabilité a servi de développer une nouvelle offre basée sur de nouvelles ressources et compétences à destination d'une nouvelle clientèle (marché B2C). Les innovations technologiques ont joué un rôle central dans la mise en place du BM durable. De même, le capital humain et la culture d'entreprise constituent une ressource essentielle pour celui-ci.

Chez Forge Adour, la durabilité a permis d'utiliser des ressources pertinentes pour améliorer l'offre auprès d'une clientèle historique. L'évolution des compétences marketing et commercialisation ont permis de connecter l'aspect économique à l'aspect sociétal et ont favorisé par là l'émergence d'un BM durable. *« le sujet est devenu bien Stream... c'est une attente consommateurs maintenant qui est très forte qui est vrai dans tous les produits, dans tous les services et aujourd'hui c'est plus uniquement sujet militant, c'est une attente consommateurs qui est très centrale et le fait de répondre de la meilleure manière possible, c'est un levier de valeur comme tout levier comme toute attente déçument adressée associée à l'environnement » (extrait entretien, Forge Adour).*

A l'inverse, S.24 était contrainte de s'engager dans l'environnement (la réglementation, les attentes des parties prenantes externes ou internes : concurrents, clients, ...) et prendre en compte les exigences de la durabilité pour poursuivre son développement. *« ... des donneurs d'ordre qui vous demandent d'aller vers Covadis ou d'intégrer mieux l'écoconception dans les produits, ça peut être des demandes de clients qui vont vous demander par exemple des produits qui sont écolabel européen, ça peut être parce que vos concurrents vous poussent un petit peu et sont meilleurs que vous dans ce domaine ou que vous voulez être meilleur que vos concurrents ... et puis aussi, il y a des grands programmes réglementaires comme l'indice de réparabilité, la fin du plastique ... »* (extrait entretien, S.24). Les compétences et les expertises de l'entreprise ont joué un rôle central dans le maintien d'une cohérence et une stabilité dans son environnement. Cependant, les ressources ont été modifiées -dans la limite des moyens et capacités de l'entreprise pour satisfaire les exigences imposées par l'environnement.

Les facteurs environnementaux

La réglementation ne cesse de s'accroître dans le domaine de la durabilité. On assiste à la création de nouvelles « filières de responsabilité élargie des producteurs »¹ qui consistent à payer un éco-organisme pour aider à la collecte, au tri, au recyclage des produits ou de leurs emballages. Dans l'avenir, ces filières vont se mettre en place pour toutes les industries et tous les secteurs (bâtiments, restauration, ...).

Face à ce contexte, certaines entreprises vont suivre une stratégie proactive du fait qu'elles sont déjà engagées dans une démarche environnementale. Cette dernière est facilitée par des organismes et des institutions environnementales qui sensibilisent les entreprises, les accompagnent et financent certaines initiatives : *« ... à chaque fois on se retrouve dans une espèce de quadrature du cercle où nous dit, bien finalement il n'y a pas de demande, puis quand on discute avec les parties prenantes clients, utilisateurs, disent n'y a pas d'offre et donc quand on continua à gratter ... qu'on questionne les entreprises, des entreprises où il n'y a donc pas de demande mais est-ce que vous avez posé la question de l'intégration du besoin d'un environnement ... ah non ! on n'a pas questionné ! et donc on est dans un système à part... pour les entreprises qui sont vraiment précurseurs... qui sont déjà engagées sur l'environnement où il se passe rien parce qu'on n'écoute pas le marché sur des aspects environnementaux et puis après on a commencé à regarder un petit peu les éléments qui étaient disponibles pour travailler ça »* (extrait entretien, ADEME). La réglementation évolue très rapidement. Les entreprises perçoivent la durabilité de plus en plus comme une contrainte (nationale,

¹ « responsabilité élargie du producteur » (REP), OCDE, 2001.

européenne ou internationale) pour leur développement futur. Simultanément, cette contrainte peut constituer une opportunité pour de nouveaux marchés.

Afin de sensibiliser les entreprises à de telles opportunités, la région Nouvelle aquitaine (NA) a mis en place un plan stratégique baptisé « Néo-Terra »² qui a pour objectifs³ d'accélérer le changement et d'accompagner l'indispensable transition environnementale et sociale. En plus, des aides financières qui sont proposées par l'ADEME sous conditions de justification d'engagement dans une démarche de DD. Les entreprises étudiées considèrent que les enjeux environnementaux appellent une action urgente. Celle-ci émane d'une action par contrainte⁴ ou opportunité mais aussi par conviction. Ainsi, certains entrepreneurs souhaitent donner un sens à leur travail et avoir un impact positif sur la société. C'est le cas de la startup ezimooov, Zolux et Forge Adour. Les entreprises cherchent alors à construire un modèle durable qui répond aux attentes du marché et qui obtient les investissements indispensables à sa pérennité et sa résilience, comme illustré par l'ADEME « *à long terme, il n'y aura pas de développement possible s'il n'est pas économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable* ». Il en résulte que concevoir un modèle durable devient un passage obligé pour les entreprises. Toutefois affiché un intérêt et un engagement pour la question de durabilité ne correspond pas une intégration automatique dans l'entreprise. Le passage de la parole à l'acte n'a rien d'évident car l'approche de durabilité est complexe et déstabilisante pour les entreprises.

La modification de la valeur

La modification de la proposition de valeur pour un BM durable varie selon les cas et peut même tendre vers la création d'une valeur durable.

On constate chez ezimooov l'émergence d'un nouveau concept : la création d'une valeur durable qui comprend trois composantes : une valeur social (sécurité et confort pour les bébés et enfants et leurs parents), une valeur environnementale (produit conçu avec des matériaux recyclés, basés sur des technologies simples, peu coûteuses) et une valeur économique (prix abordable, produit réutilisable). L'originalité d'ezimooov réside dans la création de cette valeur durable nourrie non seulement par un aspect économique (le profit, les revenus générés) mais aussi par

² Néo-Terra pose 6 ambitions pour planifier les transitions environnementales et sociales. [Néo Terra - Demain devient possible - La transition énergétique et écologique en Nouvelle-Aquitaine \(neo-terra.fr\)](https://www.neo-terra.fr/)

³ L'éco-conception des produits, plan de lutte contre la pollution plastique.

⁴ Suite aux modifications de la loi Pacte (2019), L'article 1833 du Code Civil stipule désormais qu'une entreprise doit prendre « en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Toutes les entreprises sont concernées.

l'aspect sociétal. L'entreprise poursuit sa mission du fait qu'elle est chargée de sens pour l'environnement, les parties prenantes et la société d'une manière générale.

Zolux s'inscrit dans cette démarche. Elle a tenté de développer une offre correspondant à une valeur durable. Pour se faire, les dirigeants se sont appuyés sur le contact avec leur collaborateurs et la culture d'entreprise pour orienter leur choix et les moyens à déployer. La modification de la proposition de valeur est due principalement aux innovations technologiques. En orientant le BM vers des produits chargés en technologie et en se positionnant sur un nouveau marché (B2C), Zolux a pu renouveler sa proposition de valeur en proposant une offre différente de l'historique.

Chez Forge Adour et S.24, l'amélioration de la proposition de valeur n'a pas vraiment eu lieu car la modification du BM consistait juste à son optimisation. Pour S.24, vu qu'elle a été contraint de satisfaire certaines exigences le dirigeant a agit de façon rationnelle, rapide et courageuse. Malgré un recentrage sur le cœur de métier et une amélioration continue (innovation incrémentale), S.24 n'a fait qu'adapter ses processus de fabrication. Sa proposition de valeur n'a changé et son produit est resté le même (clients insensibles à l'effort effectué). La mission de S.24 n'a pas évolué pour le moment car elle est centrée sur l'aspect purement économique et réglementaire : « *Il vaut mieux fonctionner par incrémentation et atteindre son objectif que de vouloir y aller en un saut et finalement ne pas y arriver* » (extrait entretien, S.24).

Ceci n'est pas le cas pour Forge Adour qui a œuvré à améliorer volontairement son BM pour enrichir sa création de valeur. Pour cette entreprise, il ne s'agit pas d'une simple question d'amélioration du BM mais d'un début vers un BM durable permettant à l'entreprise de remplir pleinement sa mission. Bien que les clients aient apprécié le changement, le produit est resté le même. Forge Adour continue à s'exprimer à travers une logique de durabilité : « *l'idée c'est pas d'avoir un rêve, l'idée c'est d'être transparent de faire un état des lieux qui soit réel sur ... qui on est aujourd'hui... de façon à ce qu'on se fixe des objectifs qui soient pas inatteignables en matière environnementale comme dans beaucoup de projets* » (extrait entretien, Forge Adour).

Tableau 5. Stratégies de développement de modèle d'affaire durable.

Stratégies de modèles d'affaires durables	ezimoov : fournir des fonctionnalités plutôt que la propriété.	Visé à fournir à l'utilisateur les fonctionnalités dont il a besoin sans qu'il possède le produit qui fournit le service.
	S.24 : maximiser l'efficacité matérielle et énergétique.	Visé à réduire l'apport de matière et d'énergie grâce à des processus plus efficaces. Visé à mettre à l'échelle des solutions et des technologies durables.
	Zolux : fermeture des boucles de ressources. Intérêt pour l'environnement.	Visé à fermer les boucles de ressources grâce à la réutilisation et au recyclage. Visé à utiliser les ressources et les capacités organisationnelles pour créer des avantages environnementaux.
	Forge Adour : maximiser l'efficacité matérielle et énergétique.	Visé à réduire l'apport en matière et d'énergie grâce à des processus plus efficaces. Visé à utiliser les ressources et les capacités organisationnelles pour créer des avantages environnementaux et sociétaux.

4.1. Des innovations pour mettre en œuvre un modèle d'affaires durable

D'après nos entretiens, la mise en œuvre de la durabilité concerne principalement les produits ou services et s'appuie sur l'approche d'éco-conception⁵. L'éco-conception vise à prendre en compte l'environnement dans la conception d'un produit/service pour réduire ses impacts tout en préservant ou améliorant les qualités du produit, qu'elles soient fonctionnelles, esthétiques, gustatives, etc. L'éco-conception est considérée comme une démarche d'innovation visant à accroître la performance d'un produit et à créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise « *éco-concevoir pour mieux vendre ses produits* » (extrait entretien, Forge Adour).

Les personnes interrogées se concentrent sur l'éco-innovation produit pour d'abord satisfaire la réglementation puis répondre aux attentes des parties prenantes avec une offre compétitive. C'est dans cet ordre d'activités que les entreprises entendent atteindre leurs objectifs en matière de durabilité. La plupart d'entre elles déclarent ne pas avoir « inventer » ou « créer » de nouveaux produits mais partir des produits existants et les améliorer suivant la démarche d'éco-conception et les opportunités du marché. La démarche de cycle de vie du produit est au cœur des adaptations et ajustements des BM existants. En effet, le changement ou la modification

⁵ L'éco-conception des produits fait partie du plan de lutte contre la pollution plastique.

d'une des étapes du cycle de vie du produit ou encore de l'un de ses attributs représente une innovation. Ceci peut se traduire par un changement du modèle d'affaires. L'éco-conception ouvre alors un grand champ de possibilité d'innovation.

« la logique de la démarche... c'est important de la préciser, préciser le marketing dans la démarche donc... l'exception... c'est une démarche dont je suis convaincu puisque j'ai pratiqué un marketing traditionnel pendant de nombreuses années et le marketing éco-conçu ouvrent des champs d'innovation qui sont vraiment importants » (extrait entretien, Zolux),

D'après les témoignages collectés, les produits ayant fait l'objet d'éco-conception connaissent une augmentation de leurs ventes par rapport aux produits équivalents ou à ceux de l'ancienne gamme (cas de Zolux, Forge adour). La plupart des entreprises étudiées ont travaillé sur les matières premières et la fin de cycle de vie des produits. Ces entreprises ont aussi pris en compte l'usage et l'impact environnemental dans la conception (cas ezimooov, Zolux). Ainsi, l'éco-innovation fait naître dans ces entreprises des synergies entre les progrès techniques et technologiques, les contraintes environnementales, la collaboration inter-équipes et l'anticipation de marché par le marketing.

Les progrès techniques ou technologiques sont la base des développement produits : l'amélioration continue et systématique des produits /services, l'adaptation des procédés ou processus ou les pratiques actuelles pour intégrer la durabilité. Dans ce contexte, l'innovation est le fruit de contraintes *« sans contraintes, peu d'idées ! »* (Extrait entretien). L'environnement est alors perçu comme une nouvelle contrainte en conception. Il apporte ainsi un nouvel angle de vue sur le produit et de ce fait apporte autant de nouvelles idées et donc d'opportunités.

Il y a deux manières d'appréhender l'éco-innovation. La première est de faire de l'éco-conception, c'est-à-dire de réduire l'impact sur l'environnement et être éventuellement labellisé. C'est le cas quand l'entreprise est capable de faire des produits moins chers tout en gardant une marge égale. La deuxième concerne des produits qui vont avoir des fonctions supérieures pour le client final tout en diminuant l'impact sur l'environnement. Donc on assiste à une éco-création, éco-conception, éco-diversification par l'environnement pour trouver les meilleures solutions créatrices d'avantage concurrentiel.

4.2. Émergence des modèles d'affaires durables

Nos résultats montrent l'émergence de modèle d'affaires nouveaux centrés sur le cycle de vie de produit (ACV) qui génèrent de fortes externalités environnementales. Ils soulignent de nouvelles façons de créer et de capturer de la valeur au travers l'éco-conception et le recours au

recyclage *« l'éco-conception ouvre des champs d'innovation qui sont vraiment importants c'est-à-dire vous allez voir à travers la démarche éco-conception le fait d'intégrer dès l'amont les facteurs environnementaux ça crée des potentiels d'innovation parce que simplement on ne regarde plus d'un point de vue des marchés, des parties, sur un axe traditionnel mais à la lumière des enjeux environnementaux et en se posant la question comme ça ! en fait, on se pose des questions qu'on s'est jamais posées et du coup on trouve des solutions qui ne seraient pas si on les avait pas posé comme ça voilà [...] donc on est vraiment là pour vendre, pour innover, pour créer des synergies ... on va voir qu'il y a toute une chaîne de valeur qui se crée autour de ces démarches »* (extrait entretien, Forge Adour). Le marché du recyclage a favorisé l'émergence de modèles d'affaires durable. En effet, les entreprises se tournent de plus en plus vers des matériaux issus du recyclage car moins cher et plus écologique (Beulque et al., 2018). Mais ces modèles sont encore fragiles et nécessitent un renforcement de filière dans certaines industries (cas de Zolux et Forge Adour) : *« ... nous voulons attendre que les filières progressent et prennent du sens... choisir ses solutions, pour des raisons écologiques, sans aller comprendre le fond des choses n'est pas cohérent selon nous »* (extrait, Forge Adour). Un cas (S.24) remet en question de recyclage *« si la matière recyclée est 30% moins résistante à l'abrasion qu'une matière vierge, le produit sera probablement « 30% moins durable » dans le temps ! »* (Extrait entretien, S.24).

La création de valeur repose sur la mise en avant des dimensions environnementales et les efforts fournis par les entreprises pour les atteindre. Quant à la captation, elle consiste à répondre aux attentes des parties prenantes et des consommateurs en matière d'engagement environnemental. L'analyse de nos cas souligne l'engagement des collaborateurs à trouver les moyens pour réduire les déchets, la consommation énergétique ou utiliser les ressources plus efficacement pour contribuer à la création de valeur. De même, interagir avec la chaîne de valeur immédiate ou étendue pour développer une gestion responsable des produits/services, augmenter leurs durées de vie et leur valeur peut légitimer l'entreprise, et donc créer de la valeur. Ainsi, intégrer l'environnement à ces processus permet d'adopter un nouveau regard qui favorise l'innovation et la création de nouveaux produits/services. Ces nouvelles configurations de modèle d'affaires requièrent de nouvelles compétences et une organisation spécifique. La proposition de valeur dépend de la capacité de l'entreprise à jouer sur l'une des composantes de l'ACV.

Les personnes interrogées insistent sur le rôle primordial de l'activité commerciale pour associer la dimension environnementale à l'offre entreprise. Ils soulignent que les

collaborateurs de l'entreprise affectés au marketing ont pour rôle de combiner les dimensions (environnement et éco-conception) de la manière la plus efficace pour créer, délivrer et communiquer de la valeur pour le client (cas de Zolux et Forge Adour). Il est alors nécessaire de s'inscrire dans une démarche collective impliquant toutes les activités de l'entreprise pour la création et la délivrance de cette valeur durable. L'activité commerciale de l'entreprise doit aussi anticiper le choix du consommateur et l'amener vers l'appropriation des concepts de durabilité. Ainsi comme l'a illustré un dirigeant « ... on veut aller vers une mission environnementale et pour la santé, et l'associer avec le marketing ... c'est s'assurer qu'on transforme en fait les offres d'une manière qui va pouvoir maximiser l'opportunité pour la marque qui, le fait de faire entrer l'environnement de l'entreprise c'est parfois un sujet qui est vu soit comme un sujet défensif soit comme un sujet radical... et dans les deux cas finalement, on tire pas partie de l'opportunité alors que, accompagner le consommateur avec des nouvelles offres qui mutent progressivement au bon niveau ça permet de maximiser l'impact avec des produits qui sont justement repensés, éco-conçus et qui d'ailleurs sont amenés à évoluer dans le temps en faisant en sorte d'embarquer le plus grand nombre ... et donc c'est bien ce ratio entre une offre plus, plus environnementale, au bon niveau, qui va quand même convaincre le consommateur et la quantité de consommateurs .. Comment être capable de progrès ? ... c'est ce match-là qui va maximiser l'impact pour l'entreprise ... et donc associer marketing et conception : c'est la bonne manière pour trouver ce chemin qui progressivement va maximiser nos opportunités pour l'entreprise et permet à l'entreprise de se mettre dans une démarche vertueuse. » (Extrait entretien, Forge Adour).

Le marketing et ses techniques s'avèrent alors intéressants non seulement pour écouter les besoins des clients mais aussi savoir repositionner l'entreprise en l'aidant à développer des compétences internes en durabilité « On est, peut-être pas parfait dès le départ...on n'a peut-être pas le produit qui coche toutes les cases mais en tout cas on veut que le consommateur le comprenne, que ça soit lisible et essayer d'en convaincre en plus grand nombre. C'est comme ça qu'on arrivera à faire changer un peu les choses voilà et c'est aussi le rôle du marketing de faire changer les choses en tout cas on en est convaincu voilà » (extrait entretien Zolux).

Tableau 6. Liste des innovations développées par les entreprises étudiées.

	Nom de l'entreprise	Description
Types d'innovation de modèles d'affaires durables	ezimooov : création d'une startup avec un modèle d'affaire durable	Création d'une nouvelle organisation avec une création de valeur durable.
	S.24 : transformation durable du modèle d'affaire.	Le modèle d'affaires actuel est modifié pour intégrer la durabilité. ce qui se traduit par un modèle d'affaire durable.
	Zolux : acquisition d'un modèle d'affaires durable.	Un modèle d'affaires supplémentaire et durable est identifié, acquis et intégré dans l'organisation de l'entreprise.
	Forge Adour : diversification durable des modèles d'affaires.	Sans changements majeurs dans le modèle d'affaires existant ; et un nouveau modèle d'affaires supplémentaire et durable est établi.

D'après nos résultats, on peut identifier quatre types de modèles d'affaires durables: 1) les start-ups durables: une nouvelle organisation dotée d'un modèle d'affaire durable est créée (cas ezimooov); (2) transformation durable du modèle d'affaires: le modèle d'affaires actuel est modifié, ce qui donne lieu à un modèle d'affaire durable (S.24); (3) diversification durable du modèle d'entreprise: sans changements majeurs dans le modèle d'affaire existant de l'organisation, et un modèle d'affaire supplémentaire et durable est établi (cas de Zolux); 4) Acquisition d'un modèle d'affaires durable : un modèle d'affaires nouveau et durable est identifié, acquis et intégré dans l'organisation (cas Forge Adour). Ces quatre modèles devraient viser à mettre en œuvre certains types de modèles et de stratégies d'affaires durables (Bocken et al., 2014 ; Ritala et al., 2018).

Conclusion

L'analyse de nos résultats montre la difficulté pour les entreprises à développer un modèle d'affaires durable. Celui-ci est centré sur l'approche produit et l'amélioration de sa chaîne de valeur par l'analyse de son cycle de vie. La majorité des cas étudiés associent l'environnement à la performance du fait de l'intérêt des entreprises à tirer un avantage concurrentiel de la mise en œuvre de la durabilité Porter et al., 2003.

Nos résultats soulignent aussi deux approches : une approche opérationnelle de la durabilité -à court terme- et une approche stratégique -à long terme. Il en résulte que la durabilité est mise en œuvre à tous les niveaux dans l'entreprise. Face à l'urgence de l'impact environnemental, les entreprises sont plus préoccupées par le court terme et s'inscrivent donc plus dans une approche opérationnelle plutôt qu'une approche stratégique. Nous constatons aussi que

l'approche stratégique est synonyme de durable et de long terme. Mais les interviewés ne font pas référence à cette notion de temps et déclarent simplement que les résultats doivent être pris en compte dans une perspective progressive ou encore incrémentale. Pourtant, l'examen de cette démarche montre une dynamique significative qui s'initie à l'intérieur de l'entreprise et s'ouvre petit à petit avec le temps pour intégrer de plus en plus des parties prenantes. Ce mécanisme souligne une approche processuelle (Lecocq et al., 2006 ; Demil et al., 2010). Au-delà des questions environnementales, nos résultats montrent que certaines entreprises adoptent des programmes plus complets (cas de Zolux et ezimoov) pour atteindre la durabilité. Ceci est lié à l'innovation qui devient le principal moteur de la durabilité ainsi que l'engagement dans des valeurs durables (Boons et al., 2013 ; Bocken et al., 2014 ; Bocken et al., 2019 ; Geissdoerfer et al., 2018). L'innovation s'avère même inséparable de la durabilité (Aggeri, 2011). L'innovation peut ainsi être sociale, organisationnelle ou frugale (Radjou et Prabhu, 2015). Il s'agit des innovations pouvant contribuer à l'atteinte de la durabilité (Bocke et al., 2014 ; França et al., 2017 ; Shakeel et al., 2020). Le point de départ est commun : innover pour contribuer à un monde et à un futur plus durable. Ces innovations n'impliquent pas un seul acteur (l'entrepreneur ou le manager). Elles doivent être collectives et inclusives (OCDE, 2013). C'est au cœur de cette synergie qu'un fort impact et un changement vers la durabilité seront atteints. Notons que les entreprises qui développent des innovations durables doivent souvent définir un nouveau modèle d'affaire différent du modèle existant. C'est cette différence qui va faciliter l'acceptation et la commercialisation de la technologie ou le produit /service durable auprès des consommateurs. Il s'agit alors de démontrer l'engagement déjà mis en œuvre par l'entreprise et ses parties prenantes pour atteindre la durabilité (Bocken et al., 2019).

L'innovation durable peut être définie comme un processus dont la donnée de sortie est un produit ou service, une offre, un process nouveau ou amélioré, apportant aux clients des valeurs d'usage et d'attrait particuliers, et apportant aux entreprises une différenciation concurrentielle et de la valeur économique, environnementale et sociale. Par conséquent, l'innovation qu'elle soit technologique ou frugale, fait désormais partie de la durabilité. Dès lors, un modèle d'affaire est qualifié de durable s'il vise les impacts négatifs ou la réduction des ressources ou d'énergie, pour l'environnement. Ceci va permettre la prospérité à long terme de l'entreprise. Les solutions qui favorisent la « durabilité » sont infinies pour dessiner les possibilités d'amélioration ou de création de produits/services.

D'après nos résultats, les stratégies mise en œuvre pour développer un modèle d'affaire durable relèvent surtout des stratégies suivantes : (1) maximiser l'efficacité matérielle et/ou

énergétique ; (2) la fermeture des boucles de ressources ; (3) fournir des fonctionnalités plutôt que la propriété ; (4) et faciliter l'usage. La mise en œuvre de ces stratégies résulte des défis auxquels font face les dirigeants et leurs entreprises. En effet, la réglementation, les normes et les règles du marché priment dans l'état d'esprit des entrepreneurs et les empêchent de créer de nouveaux modèles d'affaires. De ce fait, environnement et parties prenantes façonnent la manière dont une entreprise développe un modèle d'affaire durable. En d'autres termes, un modèle durable est un modèle en corrélation avec le modèle des parties prenantes. Conserver son modèle existant et le transformer selon les contraintes et les ressources disponibles semble être la tendance (Moyon, 2011 ; Garreau et al., 2015). En effet, peu des entreprises étudiées exploitaient les possibilités qui découleraient de l'environnement extérieur et des parties prenantes. Et c'est par l'innovation en faveur de la durabilité, que les entreprises peuvent créer et offrir de la valeur à leurs parties prenantes (Bocken et al., 2014 ; Geissdoerfer et al., 2018 ; Shaltegger et al., 2016). La création de valeur se fait au niveau du modèle d'affaire et de la chaîne de valeur. De ce fait, une gestion et un contrôle continu de l'environnement externe peuvent garantir la création d'un modèle durable. C'est la cohérence externe d'un BM (Moyon et Lecocq, 2010). Dans ce cas, une gestion intégrée est nécessaire pour maintenir la cohérence de ce processus (Demil et Lecocq, 2010). Comme les entreprises sont soumises à des contraintes d'une part, et évoluent dans des environnements complexes et incertains d'autres parts, il leur est difficile de mobiliser les opportunités de création de valeurs différentes de leur modèle d'affaire existant. De ce fait, les outils et les méthodes utilisés pour modéliser les modèles d'affaires s'avèrent peu opérationnels aux modèles d'affaires durables (Shakeel et al., 2020 ; Geissdoerfer et al., 2018 ; Yang et al., 2017).

Recherche future

La recherche sur les modèles d'affaires est un domaine relativement jeune (Zott et al., 2011, Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Chesbrough, 2007 ; Demil et Lecocq, 2006 ; Lecocq et Demil, 2010). Les travaux sur la durabilité sont toujours abordés sous l'angle de l'urgence et mettaient l'accent sur les conséquences environnementales de l'industrialisation. Par conséquent, le concept de modèle d'affaires durable reste confus et peu explicite. Il est alors important de développer des études empiriques dans différents domaines étroitement liés à la recherche sur les modèles d'affaires, la recherche sur l'innovation et la recherche sur la durabilité pour identifier des pratiques et des modèles durables pour opérationnaliser le concept.

Limites de la recherche

Nous nous sommes basées sur une analyse qualitative, limitée à quatre mini cas. Les résultats obtenus ont contribué à améliorer notre compréhension du concept de modèle d'affaires durable et apporter un éclaircissement à cette terminologie et son lien avec l'innovation. D'un point de vue managérial, nos résultats soulignent l'approche processuelle de mise en œuvre du modèle d'affaires durable animé par l'innovation et s'inscrivant dans le long terme. D'un point de vue pratique, nos résultats nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble afin d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de modèle d'affaires durable. Cependant, nos résultats ne peuvent être généralisés. Une analyse quantitative avec un grand échantillon d'entreprises sera intéressante. La mobilisation des outils statistiques adéquats peut nous aider à mieux analyser la mise en œuvre de modèles d'affaires durables et nous permettra d'identifier des indicateurs mesurables.

Références

- Amit R. (2009). "Designing your future business model: an activity system perspective", Long Range Planning, Special Issue on Business Models, 12 avril.
- Baden-Fuller, C. and Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. Long Range Planning, 43(2-3), pp. 156-171. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.005.
- Berkowitz H., Dumez H. (2014) "la notion de développement durable », Le Libellio d'AEGIS, vol. 10, n°1, dossier développement Durable, 2014, pp. 17-20.
- Beulque, Rémi, Franck Aggeri, Fabrice Abraham, et Stéphane Morel (2018). « Business models circulaires : vers une création et captation de valeur pérenne ? Les enseignements du recyclage et de la réutilisation automobiles ». *Finance Contrôle Stratégie*, n° NS-1 (4 mai 2018). <https://doi.org/10.4000/fcs.2081>.
- Bocken N. M. P., Short S., Rana P., and Evans S. (2013), "A value mapping tool for sustainable business modelling," Corp. Gov., vol. 13, no. 5, pp. 482–497, 2013.
- Bocken N, S.W. Short, P. Rana, S.Evans (2014), « A littérature and practice review to develop sustainable business model archetype", Journal of Cleaner Production, 65, 42-56.
- Bocken, N., Miller, K., Weissbrod, I., Holgado, M., & Evans, S. (2017). Business Model Experimentation for Circularity: Driving sustainability in a large international clothing retailer. *Economics and Policy of Energy and the Environment (EPEE)*, 2017(1), 85-122. <https://doi.org/10.3280/EFE2017-001006>
- N Bocken, F Boons, B Baldassarre (2019),"Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models", Journal of cleaner Production, 208, 1498-1512
- Boons, F. (2013). S'organiser au sein d'écosystèmes dynamiques : conceptualiser les mécanismes socio-écologiques. *Organisation et environnement*, 26(3), 281-297. <https://doi.org/10.1177/1086026613498755>
- Chesbrough, H (2010). "Business Model Innovation : Opportunities and Barriers", Long Range Planning, vol.43, n°2-3, p.354–363.

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 and Corporate Change*, 11(3), 529-555.

Chloé Steux, Franck Aggeri “De l'éco-conception, à l'éco-innovation : cadrage et transformation des pratiques des entreprises », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 16, n°2, p. 28-37.

Choi & Wang (2009), “Stakeholder Relations and the Persistence of Corporate Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 30, p.895-907.

Clinton, L., Whisnant, R. (2019). Innovations en matière de modèles d'affaires pour la durabilité. Dans : Lenssen, G.G., Smith, N.C. (eds) *Gérer une entreprise durable*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_22

Demil, B; Lecocq, X (2010). “Business Model Evolution : In Search of Dynamic Consistency”, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, p.227–246.

Eisenhardt K. (1989), « Bulding theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 532-550.

Evans S., *Towards a sustainable industrial system*. Cambridge : University of Cambridge, 2009.

Evans S., Vladimirova D., Holgado M., Van Fossen K., Yang M., Silva E.A., Barlowc Y; (2017), “Business Model Innovation for Sustainability : Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models”, *Business Strategy and the Environment*, 26, 597-608.

Felli Romain, “La durabilité ou l'escamotage du développement Durable », *Raisons Politiques*, vol. 4, n°60, 2015, p. 149-160.

Foss N. J., Saebi T. (2017), « Fifteen Years of Research on Business Model Innovation : How Far Have We Come and Where Should We Go ? », *Journal of management*, vol. 20, n°10, 1-28.

Geissdoerfer et al. (2016), “The Cambridge Business Model Innovation Process”, 14th Global Conference on Sustainable Manufacturing, GCSM 3-5 October 2016, Stellenbosch, South Africa

Geissdoerfer M., Bocken N. M. P., and Hultink E. J., “Design thinking to enhance the sustainable business modelling process,” *J. Clean. Prod.*, vol. 135, pp. 1218-1232, 2016

Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. (2018). Sustainable business model innovation: review. *Journal of Clear Production*, 198, p.401-416.

Hart, S.L. et Milstein, M. (2003). Créer de la valeur durable, *Academy of Management Executive*, 17(2).

Laasch O. (2017), « Beyond the purely commercial business model : organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models », *Long Range Planning*.

Lecocq X., Demil B. et Ventura J. (2010), « Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos », *M@n@gement*, vol. 13, n° 4, p. 214-225. DOI: 10.3917/mana.134.0214.

Lecocq, X; Demil, B; Warnier, V (2006). « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, vol.123, p.96–109.

Lecocq, X; Moyon, E (2010). «Co-évolution entre les Etapes de l'Institutionnalisation et l'Agence : Le Cas du Business Model de l'Industrie de la Musique », *Management International*, vol.14, n°4, p.37–53.

Magretta J. (2002), « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
Miles M.B. & Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles.

Massa L., Tucci C., Afuah A. (2017), « A Critical Assessment of Business Model Research », *Academy of Management Annals*, vol. 11, N° 1, 73-104.

Moingeon, B; Lehmann-Ortega, L (2010). « Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model : L'étude d'un cas Désarmant », *M@n@gement*, vol.13, n°4, p.266–297.

Moyon, E (2011). « Le changement du business model de "l'entreprise : une étude des majors de »'industrie phonographique (1998-2008) ». Thèse de doctorat, Université Lille 1.

Osterwalder, A. (2004), *The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach*. Thèse de Doctorat. Université de Lausanne, Suisse.

Osterwalder A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, New York: John Wiley & Sons.

Patala, S.; Jalkala, A.; Keränen, J.; Väisänen, S.; Tuominen, V. & Soukka, R. (2016) : "Sustainable value propositions: framework and implications for technology providers", *Industrial Marketing Management*, vol. 59, 144-156.

Porter M. E. (2001), « Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, 79, 62-78.

Porter M. and M. Kramer, "Creating shared value," *Harv. Bus. Rev.*, vol. 89, vol. 1/2, pp. 62-77, 2011.

Radjou, N. et Prabhu, J. (2015). *Innovation frugale : comment faire plus avec moins*. Londres : Profile Books.

Rashid A., Asif F. M. A., P. Krajnik, and C. M. Nicolescu, "Resource Conservative Manufacturing: an essential change in business and technology paradigm for sustainable manufacturing," *J. Clean. Prod.*, vol. 57, pp. 166–177, 2013.

Ritala P., Huotari P., Bocken N., Albareda L., Puumalainen K., (2018), "Sustainable business model adoption among S&P 500 firms : A longitudinal content analysis study", *Journal of Cleaner Production*, 170, 216-226.

Schaltegger, S.; Hansen, E. et Lüdeke-Freund, F. (2016), "Business Models for Sustainability: origins, Present Research, And Future Avenues", *Organization & Environment*, vol. 29, n° 1, 3-10.

Shakeel, J., Mardani, A., Chofresh, A., Goni, F. A.,Kleme J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of cleaner production*, 261, 121201.

Sinkovics, N., Guanaratne, D., Sinkovics, R. R., Molina-Castillo, F.J. (2021). Sustainable business model innovation : an umbrella review. *Sustainability*. 13 (13), 7266.

Stubbs W. and Cocklin C., “Conceptualizing a Sustainability Business Model,” *Organ. Environ.*, vol. 21, no. 2, pp. 103–127, 2008.

Teece D.J. (2010). “Business models, business strategy and innovation”, *Long Range Planning*, Elseviers, vol. 43, p. 172-194.

Upward, A., et Jones, P. (2016) : « An ontology for highly sustainable business models: defining an enterprise framework compatible with the natural and social sciences”, *Organization & Environment*, vol. 29, n°1, p. 97-123.

Yang, M., Evans, S.; Vladimirova, D. et Rana, O., (2017) : « Uncaptured value perspective for sustainable business model innovation”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 140, pp. 1794-1804.

YIN R.L. (1994), *Case study Research, Design and Methods*, Second Edition, Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5.

Yunus, M; Moingeon, B; Lehmann - Ortega, L (2010). “Building Social Business Models : Lessons from the Grameen Experience”, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, p.308–325.

Zott C., Amit R. (2008). “The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 29, p. 1-26.

Zott C. and Amit R., “Business Model Design: An Activity System Perspective,” *Long Range Plann.*, vol. 43, no. 2–3, pp. 216–226, 2010.