

Intégration sélective ou holistique dans les modèles d'affaires soutenables : comprendre la distribution de valeur auprès des parties prenantes dans les circuits courts alimentaires français

Lionel Garreau¹, Elodie Brûlé-Gapihan², Amélie Gabriagues³

(1) UMR Dauphine Recherches en Management, Université Paris-Dauphine – PSL, 75016, Paris, France.

(2) UMR IRG, Université Paris-Est Créteil, 94000, Créteil, France.

(3) UMR Dauphine Recherches en Management, Université Paris-Dauphine – PSL, 75016, Paris, France.

Auteure de correspondance : elodie.brule-gapihan@u-pec.fr

Résumé. Dans un contexte de défis sociaux et environnementaux croissants, le concept de business model soutenable se présente comme une réponse aux critiques de l'orientation capitaliste du business model traditionnel. Le business model soutenable se singularise ainsi par la création, la distribution et la capture de valeurs plurielles – économique, sociale, environnementale – par et pour diverses parties prenantes dans une perspective long-termiste. Si la création de valeurs multiples a fait l'objet de premiers travaux, la distribution et la capture de ces valeurs demeurent des dimensions peu explorées du business model soutenable. En réponse, notre étude questionne l'appropriation de la ou les valeurs par les parties prenantes dans un secteur à vocation sociétale : les circuits courts agricoles. Notre recherche révèle comment 7 modèles économiques soutenables, appartenant au même secteur d'activité, intègrent les types de valeurs soit de façon sélective, soit de façon holistique. Ces résultats témoignent d'une hétérogénéité des schémas de création – distribution – capture des valeurs par les parties prenantes, révélant différentes approches de la soutenabilité.

Mots clés : business model soutenable - circuits courts agricoles - valeurs plurielles - parties prenantes.

Selective or holistic integration in sustainable business models: understanding the distribution of value to stakeholders in French short food circuits

Abstract. In a context of growing social and environmental challenges, the concept of sustainable business model appears as a response to the criticism of the capitalist orientation of the traditional business model. The sustainable business model is thus characterized by the creation, distribution and capture of multiple values - economic, social, environmental - by and for various stakeholders in a long-term perspective. While the creation of multiple values has already been the subject of research, the distribution and capture of these values remain the under-explored dimensions of the sustainable business model. In response, our study questions the appropriation of value(s) by stakeholders in a sector dedicated to a societal mission: the food short circuits. Our research reveals how 7 sustainable business models, belonging to the same sector of activity, integrate the types of values either selectively or holistically. These results show a heterogeneity in the patterns of value creation - distribution - capture by stakeholders, revealing different approaches to sustainability.

Key-words: sustainable business model – food short circuits – multiple values – stakeholders.

Classification JEL : D39, F18, L21, O35, Q01, Q10

1. Introduction

Le business model est défini comme « la manière dont une organisation crée, délivre et capture de la valeur » (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.14). Les travaux originels sur le business model lui confèrent une orientation commerciale, considérant que la valeur créée est principalement économique (Teece, 2010, 2018; Zott et al., 2011). *De facto*, les différentes représentations du business model se focalisent sur la description des activités à visée commerciale de la firme (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010). Néanmoins, la prégnance croissante des enjeux sociaux et environnementaux dans la vie des entreprises chahute cette conception capitalistique du business model (Joyce & Paquin, 2016; Yunus et al., 2010). Se faisant l'écho de ces transformations, les travaux de recherche récents conviennent que de nouveaux modèles économiques, recherchant de pair la création de valeurs économique, sociale et environnementale, sont des pistes prometteuses d'action (Lüdeke-Freund et al., 2018). En conséquence, la conceptualisation du business model s'enrichit pour laisser place à cette création de valeurs plurielles, sous de multiples appellations : business models soutenable (e.g. Geissdoerfer et al., 2016; Jabłoński, 2016; Joyce & Paquin, 2016), business models sociaux (e.g. Cooney, 2010; Michelini, 2012; Seelos & Mair, 2005), business models responsables (Hope, 2018; Magni et al., 2022), business models hybrides (Boyd et al., 2017; Doherty & Kittipanya-Ngam, 2021; Reuter, 2022) ou encore business models inclusifs (Ghosh & Rajan, 2019; Gradl et al., 2017; Laura Michelini & Fiorentino, 2012). Le caractère soutenable du business model s'impose progressivement comme un vecteur d'innovation et de différenciation pour les organisations, susceptible de conférer un avantage à long terme (Geissdoerfer et al., 2018; Yang et al., 2017).

Bien qu'en phase avec les attentes de l'environnement externe, cette soutenabilité du business model implique néanmoins des arbitrages différents en matière de création, de distribution et de capture des différentes valeurs. La création de multiples valeurs est au cœur des définitions et représentations du business model soutenable (Geissdoerfer et al., 2018; Joyce & Paquin, 2016). Dans ce modèle, la logique interne de la firme se pare d'aspects sociaux et environnementaux susceptibles de contrevenir à son ancrage commercial historique (Battilana et al., 2017; Pache & Santos, 2013). Pour éviter les tensions, la création de valeurs plurielles s'opère par l'intégration conjointe d'activités à visée commerciale, sociale et environnementale, de sorte à former une logique hétérogène et hybride (Laasch, 2018). Si le lien entre soutenabilité et création de valeur a fait l'objet de premiers travaux, son influence sur la distribution et la capture de la valeur fait en revanche figure de territoire inexploré. Les travaux récents éludent

ces dimensions pourtant consubstantielles au concept de business model, se limitant au constat d'« un cercle élargi de parties prenantes » (Bocken et al., 2013, p.484 ; Geissdoerfer et al., 2016, p.1219) participant et bénéficiant de ces modèles économiques (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Geissdoerfer et al., 2016). Eu égard du caractère indissociable de la création, la distribution et la capture de la valeur, nous arguons que le lien entre logique de fonctionnement hybride et appropriation des valeurs par les parties prenantes constituent également un axe de recherche à développer. Qui bénéficie de la création de valeurs dans les business models soutenables ? Quel(s) schéma(s) de distribution et de capture de la valeur par les différentes parties prenantes sont proposés dans ces modèles ? Quel(s) schéma(s) pour quelle(s) approche(s) de la soutenabilité ?

Cet article propose de répondre à ces questions au moyen d'une étude empirique du secteur des circuits courts agricoles français. L'industrie agricole française se caractérise des acceptions différenciées de la soutenabilité, de sorte qu'une pluralité de modèles économiques dits soutenables cohabite aujourd'hui au sein du même secteur. Notre étude identifie 7 de ces nouveaux business models soutenables et s'emploie à démontrer comment sont opérationnalisées la distribution et la capture de la valeur au sein de ces modèles. Nous nous appuyons ici sur la réalisation d'entretiens ouverts avec des acteurs clés dans ces 7 organisations pour identifier le type de valeurs générées, les différentes parties prenantes et leur appropriation des valeurs multiples.

Nos résultats argumentent en faveur de deux modèles distincts de distribution et de capture de la valeur par les parties prenantes. Le modèle holistique témoigne de la capacité des business models soutenables à délivrer les trois types de valeurs – économique, environnemental et social – à destination de l'ensemble des parties prenantes concernées. *A contrario*, le modèle sélectif dévoile un couplage entre certaines parties prenantes et certains types de valeurs créées, de sorte qu'une répartition stricte des valeurs soit opérée. Au sein d'un même secteur, avec un même objectif de soutenabilité, avec de la création de valeur économique, sociale et environnementale, destinées aux mêmes parties prenantes, notre étude montre ainsi que les configurations d'intégration choisies par les porteurs de ces structures en circuit court dévoilent des modèles différents de soutenabilité.

2. Cadrage théorique

2.1. Des approches théoriques variées pour les business models soutenables

Dans un contexte de défis environnementaux et sociaux majeurs, les travaux sur le business model ont progressivement introduit la soutenabilité comme une approche permettant de repenser la ‘logique de la firme’. Parmi d’autres appellations, le concept de business model soutenable (BMS) s’impose rapidement comme une approche englobant la recherche d’un bien-être social, sociétal et environnemental, tout en dévoilant une multitude de définitions (Geissdoerfer et al., 2018). Cette absence de convergence s’avère révélatrice de différentes écoles en matière de soutenabilité (Geissdoerfer et al., 2018; Schaltegger et al., 2017), terme souvent cité sans répondre à une définition précise.

La recherche relative aux BMS s’inscrit en premier lieu dans la vision dite fonctionnaliste de la RSE, ce qui signifie selon Gond et Igalens (2016) que les problématiques sociales et environnementales sont traitées à part des problématiques économiques, dans une optique opportuniste de recherche de contrepartie (Schaltegger et al., 2017). Les BMS sont ainsi perçus comme des outils permettant de créer de la performance financière, grâce à la considération d’enjeux environnementaux et/ou sociaux (Epstein & Roy, 2003; Schaltegger et al., 2017). Cette vision se traduit par une conceptualisation assez restreinte du BMS, coïncidant en grande partie avec la définition du BM traditionnel.

Pour Garetti et Taisch (2012), le BMS est ainsi centré sur une « perspective du marché globale, tenant compte du développement des nouveaux pays industrialisés ainsi que du besoin de produits et de services plus durables » (p.88). Dans cette optique supplétive, à une logique capitaliste dominante vient s’adosser une prise en compte de la soutenabilité des produits délivrés. Les tenants de cette perspective s’inscrivent ainsi dans une forme de continuité avec le BM classique, en créant de nouvelles catégories dans les canvas traditionnels et/ou en valorisant la présence d’une proposition de valeur plus soutenable (Geissdoerfer et al., 2018). Cette approche se traduit également par l’accent mis sur la mesurabilité de la performance environnementale et sociale, à l’instar de la performance financière et commerciale (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Upward & Jones, 2015). L’adoption d’un BMS est d’ailleurs valorisée dans les travaux de recherche internationaux pour sa capacité à offrir un « sustainable competitive advantage » (Geissdoerfer et al., 2018), terme équivoque pouvant qualifier tant la pérennité de l’activité commerciale que la soutenabilité. Dans cette optique, le BMS devient un

vecteur de différenciation stratégique, source d'avantage concurrentiel, dans une époque marquée par une sensibilité accrue des consommateurs aux enjeux environnementaux.

En dehors de cette vision dominante, d'autres conceptualisations du BMS en appellent à une refonte plus importante de la logique de la firme (e.g. Abdelkafi & Täuscher, 2015; Bocken et al., 2013; Evans et al., 2017; Schaltegger et al., 2012; Stubbs & Cocklin, 2008; Yang et al., 2017). Schaltegger et ses collègues (2019) décèlent dans la littérature trois autres visions du business models dans un contexte de soutenabilité. La première qualifie les business models pour lesquels la performance durable devient un objectif à part entière de l'entreprise, mais reste séparée de la performance économique. La seconde vision se concentre sur la création de valeurs plurielles pour l'ensemble des parties prenantes, évitant ainsi de privilégier la seule création de valeur financière (e.g. Schaltegger et al., 2012 ; Boons & Lüdeke-Freund, 2013 ; Evans et al., 2017). La dernière vision s'appuie sur la théorie des parties prenantes dans la lignée de Freeman (1984) pour proposer une vision inclusive et intégrative des business models soutenables, privilégiant l'intérêt de la co-construction du business model avec les parties prenantes. Ainsi, chez Evans et al. (2017), les parties prenantes cessent d'être apparentées à un réceptacle extérieur de valeur créée : elles disposent d'une responsabilité et participent à une création de valeur mutuelle. Dans ces modèles soutenables, il s'agit donc de repenser la gouvernance et l'architecture de la firme (Evans et al., 2017), mais aussi l'interrelation entre les activités économiques, sociales et environnementales (Schaltegger et al., 2012) pour faciliter cette co-création de valeurs plurielles. Ici, le business model soutenable « transforme le modèle néoclassique dominant de l'entreprise, plutôt que le complète par des enjeux sociaux et environnementaux » (Stubbs & Cocklin, 2008, p.103). En conséquence, les définitions du business model soutenable s'inscrivant dans cette perspective soulève des propriétés variées : valeurs multiples, approche long-termiste, intégration des activités économiques, sociales et environnementales, responsabilisation des parties prenantes.

2.2. L'intégration des valeurs et des parties prenantes au cœur des business models soutenables

Quelle que soit l'approche théorique envisagée, les business models soutenables s'avèrent être un outil de déploiement stratégique adapté à l'intégration des problématiques de développement durable (Joyce & Paquin, 2016 ; Laash, 2018). Pour autant, ces modèles ne sont pas exempts de difficultés d'opérationnalisation. En effet, l'intégration d'activités économiques, environnementales et sociales est susceptible de générer tensions et contradictions nuisant à la

cohérence globale du business model (Battilana et al., 2017; Oskam et al., 2020; Tabares, 2021; van Bommel, 2018). Le maintien d'un business model soutenable nécessite dès lors la formation d'une logique organisationnelle de fonctionnement¹ hétérogène, s'appuyant tant sur des normes commerciales que soutenables (Laasch, 2018). Cette logique est définie comme une « narration sous-jacente de l'activité de l'entreprise qui définit l'essence de ce qu'elle est » (Laasch, 2018, p.160). Selon Laasch (2018), la logique de fonctionnement lie le business model soutenable de façon idoine aux logiques institutionnelles qui l'influencent culturellement. Son caractère hybride est le catalyseur de la création de valeurs plurielles, qui peut prendre de multiples formes (Lüdeke-Freund et al., 2018).

Si le lien entre soutenabilité, logique de fonctionnement et création de valeurs plurielles a fait l'objet de premiers travaux, la distribution et la capture de ces valeurs par les différentes parties prenantes au sein d'un business model soutenable demeurent peu opérationnalisées. Toutes approches confondues, les définitions du business model soutenable ne font généralement pas mention de ces dimensions pourtant consubstantielles au concept de business model (e.g. Geissdoerfer et al., 2018; Schaltegger et al., 2012; Wells, 2013). Le rôle des parties prenantes est introduit comme une approche différenciant le business model soutenable du business model traditionnel, en englobant notamment l'environnement naturel ou la société comme des parties prenantes bénéficiant de la création de valeurs. Cependant, les différences dans l'intégration des différentes parties prenantes dans la captation de valeur restent sous le radar des chercheurs, comme si toute valeur créée était captée de manière standard et non différenciée par les différents acteurs. Pourtant, l'hétérogénéité des modèles de création de valeurs laisse supposer que différents schémas de distribution et de capture de valeurs pourraient aussi caractériser les business models soutenables. Ainsi, la manière dont les porteurs des BMS construisent les articulations entre les parties prenantes et leur part dans la captation des différentes valeurs nous semble prépondérante pour appréhender les enjeux de soutenabilité. En réponse à ce constat, nous proposons de nous focaliser sur la manière dont les dirigeants d'entreprises développant des business models soutenables organisent la distribution et la capture des différents types de valeurs par les parties prenantes.

¹ Traduction libre du concept « organizational value logic » (Laasch, 2018)

3. Méthodologie

3.1. Sélection du terrain : le cas des circuits courts agricoles

Pour répondre à notre questionnement, nous avons choisi de nous focaliser sur un secteur à vocation sociétale : les circuits courts agricoles en France. Bien que relativement anciens, ces circuits courts sont des modèles économiques qualifiés de soutenables, résultant d'une longue cohabitation entre différentes cultures agricoles. Dans le monde agricole, la notion de soutenabilité, relative à la mission de conservation de la terre dévolue aux agriculteurs, apparaît dès 1862 comme un thème central de la politique américaine. Elle ouvre cependant, dès ses origines, la voie à deux interprétations de la conservation : celle de l'agriculture scientifique préconisant le recours régulier à des intrants non organiques pour prolonger la productivité de la terre, et celle de l'agriculture biologique qui privilégie au contraire une meilleure connaissance des interactions organiques pour réduire la pollution (Mitcham, 1995). Cette opposition demeure aujourd'hui très prégnante et est alimentée par la place laissée à l'interprétation de la définition du développement dit « durable ». Dans ce contexte, les circuits courts alimentaires représentent une offre souvent perçue comme paradoxale, puisqu'ils permettent d'intégrer des modèles de production issus à la fois de l'agriculture biologique et de l'agriculture dite conventionnelle recourant (quoique parfois de manière raisonnée) aux intrants chimiques. Aussi semble-t-il légitime de se questionner sur le positionnement des circuits courts vis-à-vis des enjeux de la soutenabilité.

Dans un contexte contemporain traversé par de profondes transformations, les circuits courts agricoles connaissent pourtant un regain d'intérêt. Définis comme une modalité de distribution alimentaire où il existe au maximum un intermédiaire entre le producteur et le consommateur final, ils reflètent une vision alternative de la distribution alimentaire visant à rendre les systèmes alimentaires équitables, sains et respectueux de l'environnement (Maréchal, 2008). Les circuits courts satisfont dès lors le critère de la soutenabilité dans la mesure où ils répondent tant à des enjeux économiques (maintenir ou améliorer le niveau de vie des agriculteurs, créer des emplois liés à l'alimentation, créer de la richesse pour les territoires, etc.), que sociaux (créer des liens directs entre producteurs et consommateurs, revaloriser la profession des agriculteurs, etc.) et environnementaux (régénérer les sols par l'agriculture raisonnée, protéger les agriculteurs, sensibiliser aux approches non polluantes, etc.). Les modalités de circuits courts sont excessivement variées, allant de la traditionnelle vente à la ferme à des initiatives portées par la grande distribution, en passant par des modalités entrepreneuriales, coopératives ou même associatives. La présence de multiples parties prenantes (agriculteurs, distributeurs,

société, clients...) ainsi que l'hétérogénéité des business models existant dans ce secteur en font un terrain de choix pour évaluer les schémas de distribution et de capture de la valeur.

3.2. Collecte et analyse des données

Notre étude prend la forme d'une recherche interprétative multi cas, s'appuyant sur 7 modalités de circuits courts : (1) une plateforme numérique leader – la Ruche qui dit oui, (2) des magasins collectifs d'agriculteurs, (3) des agriculteurs vendant directement sur les marchés locaux, (4) la vente à la ferme, (5) les AMAP² (6) des petits magasins locaux qui s'approvisionnent localement et (7) des coins de vente dans les magasins des détaillants traditionnels.

Pour chaque modèle économique, nous avons mené entre 5 à 6 entretiens avec les personnes en charge du pilotage des activités. Ainsi, notre échantillon inclut des entretiens avec les propriétaires ou gérants de magasins (lorsqu'un magasin existe), les responsables de l'organisation à but non lucratif (le cas échéant) ou les agriculteurs lorsqu'ils sont directement en charge de la distribution de leurs propres produits. Ces responsables sont en effet en mesure de décrire et d'expliquer avec précision les choix opérés en termes de création, distribution et capture de valeurs.

Tableau 1 : Données collectées par type de business model soutenable

Plateforme numérique	5 entretiens
Magasins collectifs d'agriculteurs	6 entretiens
Vente directe sur les marchés	6 entretiens
Vente directe à la ferme	6 entretiens
AMAP	6 entretiens
Magasins à approvisionnement local	5 entretiens
Coins de vente des magasins traditionnels	6 entretiens

La méthodologie choisie consiste en la réalisation d'entretiens ouverts, en demandant uniquement aux répondants comment ils gèrent leur entreprise. Pour ne pas pré-orienter les réponses sur le type de business model, il a été choisi de ne pas se référer lors des questions à des catégories spécifiques liés aux business models. Dès qu'il est possible d'identifier un élément relevant des différentes formes de valeurs – qu'il s'agisse de création, distribution ou capture – nous avons demandé à nos répondants de fournir des exemples détaillés de ces

² Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne.

éléments. De plus, nous avons demandé aux répondants pourquoi ils opéraient comme ils le faisaient, afin de mieux comprendre les raisons des choix qui ont été faits. Ce faisant, les répondants ont naturellement indiqué les différentes parties prenantes qui prennent part à la création de valeur et/ou qui sont destinataires des différents types de valeur. Cela nous a permis de mieux comprendre les différents couples valeur / parties prenantes – qui sont développés au sein de ces business models visant la soutenabilité.

Pour ce faire, nous avons développé une analyse de contenu qui articule parties prenantes, types de valeur et mécanismes de valeur. En ce qui concerne les parties prenantes, nous avons pu regrouper l'ensemble de celles-ci en quatre catégories qui s'avèrent centrales dans la logique des business models : les agriculteurs, les clients, le distributeur quand il se différencie de l'agriculteur, et la société en général. En ce qui concerne les types de valeur, nous avons utilisé les trois types de valeur reprises dans les schémas de durabilité, à savoir les valeurs économique, environnementale et sociale. Enfin, nous avons dissocié les mécanismes de business model relevant de la création, de la distribution et de la captation de valeur. Sur cette base, nous avons comparé comment les couples valeurs / parties prenantes sont intégrés dans les différents business models. Cette comparaison nous a permis de révéler une convergence des différents business models vers deux modèles distincts de distribution et capture de valeurs.

Tableau 2 : Grille de codage pour l'analyse des données

Parties prenantes	Agriculteurs
	Clients
	Distributeurs
	Société
Types de valeur	Economique
	Environnementale
	Sociale
Logique dans le business model	Création de valeur
	Distribution de valeur
	Captation de valeur

4. Résultats

La comparaison de l'activité des porteurs des business models soutenables, issue des 7 modalités de circuit courts étudiés, nous conduit à l'identification de deux modèles distincts intégrant différemment les formes et les mécanismes de valeur avec les différentes parties prenantes : le modèle d'intégration holistique et le modèle d'intégration sélectif. Le tableau 3 présente un aperçu de ces deux modèles d'intégration, que nous détaillons dans les paragraphes suivants.

Tableau 3 : Représentations visuelles des résultats observés sur les deux business models

		Modèle holistique de distribution et de capture des valeurs						Modèle sélectif de distribution et de capture des valeurs			
PP		Client	Agris.	Distrib.	Société	PP		Client	Agri.	Distrib.	Société
Valeur						Valeur					
Eco.						Eco.					
Env.						Env.					
Soc ^{al}						Soc ^{al}					

Légende :  Connexion
 Pas de connexion/Connexion mineure

4.1. Le modèle d'intégration sélective

Le modèle d'intégration sélective consiste à focaliser la mise en œuvre du business model sur certains couples valeurs / parties prenantes, sans chercher à ce que l'ensemble des parties prenantes bénéficie de chacun des types de valeur. Nous avons utilisé le terme d'intégration sélective car si l'ensemble des types de valeur – économique, sociale et environnementale – est déployé, et que l'ensemble des parties prenantes – les agriculteurs, les clients, le distributeur quand il se différencie de l'agriculteur, et la société en général – est intégré, les logiques organisationnelles de fonctionnement développés par les porteurs des circuits courts sélectionnent certains couples plutôt que d'autres. Ce modèle sélectif regroupe quatre modalités : les magasins collectifs d'agriculteurs, les agriculteurs vendant directement sur les marchés locaux, la vente à la ferme et les AMAP.

Dans ce modèle, la valeur économique n'est pas répartie également entre l'ensemble des parties prenantes. La valeur économique se doit de revenir aux agriculteurs, qu'ils vendent en direct

ou non. Dans les AMAP, un système d'abonnement annuel quelle que soit la récolte permet de sécuriser les revenus des agriculteurs :

« En tant qu'amapien on s'engage à payer son panier à l'avance et à accepter la récolte et à supporter les aléas de la récolte. L'amapien est une sorte d'assurance pour l'agriculteur » (amapienne)

De même, dans les trois autres modèles de ce type où ce sont les agriculteurs qui distribuent directement (i.e. vente à la ferme, vente au marché et magasin de producteurs), l'ajout d'une activité de distribution revêt un fort enjeu, prioritairement économique pour les producteurs. Les producteurs s'approprient ainsi le rôle de distributeur afin de regagner un part de la valeur économique qui leur échappe habituellement. Économiquement, le rejet de la grande distribution qui comprime les prix et la volonté de s'extraire des marchés mondiaux de denrées alimentaires apparaissent comme communs à tous les acteurs. Les canaux de circuits courts leur permettent d'avoir une rémunération plus élevée, qu'ils jugent « juste », en vendant leurs produits à un prix supérieur à leur coût de revient et non aléatoire :

« J'ai un objectif de rémunération, tant qu'il ne sera pas couvert j'aurai du mal à penser environnement ou utilité sociale » (vente directe à la ferme)

« Pouvoir vendre son produit au prix où on le souhaite, à un prix rémunérateur » (vente directe à la ferme)

« Les cours mondiaux pour certains produits sont aberrants, on peut avoir une mauvaise récolte. L'agriculteur vit dans le risque de toute façon, quand la nature décide que vous n'aurez pas de blé, vous n'en aurez pas, vous pouvez avoir la meilleure technologie du monde... Et quand vous êtes en concurrence avec le monde entier, vous avez toujours ce risque. Donc je dirais que pour eux au contraire, cette boutique c'est un moyen d'assurer une part de leurs revenus.» (point de vente collectif)

Dans ces modèles, la notion de « juste prix » a ainsi plus une orientation de rémunération du producteur que d'un prix juste pour le client. Si certains porteurs de ces formes de circuits courts voient dans le prix pour le consommateur un surcoût qui doit rester acceptable, d'autres n'hésitent pas à avancer que le consommateur paie plus cher le même produit qu'il achèterait ailleurs :

« Il faut que nos partenaires puissent bien vivre de leur métier ; c'est l'objectif ! Mais d'un autre côté même si nos clients sont contents d'avoir des produits de qualité, il faut qu'ils en aient pour leur argent et que ça soit pas les dindons de la farce » (point de vente collectif)

« Le consommateur il va dépenser plus pour la même chose que d'habitude. » (point de vente collectif)

En revanche, dans le modèle d'intégration sélective, les clients et la société se partagent la captation des valeurs environnementale et sociale. Ces valeurs relèvent davantage du dynamisme du territoire, et des aspects de santé et de sécurité alimentaire pour les clients comme la société en général. Concernant la valeur environnementale, il s'agit notamment du fait de manger des produits locaux et de saison, fabriqué avec un minimum d'intrants chimiques. Cette valeur, appréciée par le client, est également bonne pour la société au sens large.

« Les valeurs qu'ils partagent c'est avant tout le respect de la nature, le respect des saisons, le respect des agriculteurs locaux, des producteurs locaux, ce qui est à proximité, qui est de saison et qui est éthique... ». (AMAP)

En revanche, dans ces modèles, le bio n'est pas pensé pour le producteur, mais selon les attentes des clients :

« Nous on essaie de faire au max de bio et de raisonné, on est très vigilant pour voir si le producteur est bien dans les clous. » (AMAP)

De manière plus technique, la question de l'origine des produits et de la traçabilité semble ici aussi prépondérante envers le client :

« Voir l'éleveur qui te donne la volaille et pouvoir lui poser la question d'où ça vient » (vente à la ferme)

« Je pense qu'il y a une volonté de plus en plus de consommateurs de vouloir être au courant de ce qu'ils consomment, ce qu'ils mangent. La notion de traçabilité est une préoccupation de plus en plus importante de la part des consommateurs. Les circuits courts permettent de savoir ce que l'on mange » (vente à la ferme)

« Contrairement au supermarché où vous arrivez devant un linéaire où y'a 40/50 produits différents, même produit de départ et puis vous choisissez, vous ne savez pas trop comment d'ailleurs, sans doute parce que le packaging est plus sympa, mais vous savez pas vraiment ce qu'il y a dedans [Rires]. Nous on explique, on explique les produits, leur origine, on fait goûter, et ça c'est une valeur ajoutée » (point de vente collectif)

Concernant la valeur sociale, les circuits courts doivent contribuer à un dynamisme territorial fondé sur l'accessibilité, l'entraide ou encore l'identité du terroir.

« Mon objectif avec ce magasin collectif, c'est de permettre à autant de gens que possible d'avoir près de chez lui des bons produits. » (Point de vente collectif)

« On essaie de procurer autre chose que l'achat d'un produit alimentaire. On essaie de leur faire vivre une expérience, de leur expliquer que l'achat de ce produit, c'est aussi mettre en avant un territoire, que ça fait vivre des gens, cette relation que l'on n'a pas dans la grande distribution par exemple ».

C'est ainsi que les éléments liés aux liens d'amitiés dans les collectifs autour des circuits courts génèrent un renforcement des liens sociaux bénéfiques à la société dans son ensemble :

« J'y reste parce que ... hum... parce que déjà on est une bande de copains, heu il y a un côté convivial, et puis parce que je crois à l'engagement qu'il y a derrière. » (AMAP)

En d'autres termes, le modèle d'intégration sélective apparaît comme une extension des activités traditionnelles des agriculteurs, souvent sous une forme collaborative. Dans ce modèle, un fléchage de la valeur selon le type de parties prenantes semble à l'œuvre : la valeur économique est essentiellement distribuée puis capturée par le producteur, la valeur environnementale et la valeur sociale par la société et les clients. Ainsi, ce modèle économique s'adresse à l'ensemble des parties prenantes, sur la base des trois différents types de valeur, mais à chaque partie prenante sa valeur captée. Ce modèle traduit une approche de la soutenabilité différenciée : il se fonde ainsi sur les revendications prioritaires de chaque partie prenante et tâche d'offrir une réponse adaptée à ces revendications. La soutenabilité agricole passe par une captation de valeur économique pour les agriculteurs, et un bienfait social et environnemental pour les clients et la société dans son ensemble.

4.2. Le modèle d'intégration holistique

Le modèle, que nous avons appelé celui de l'intégration holistique vise à ce que les parties prenantes de l'entreprise puissent chacune capter l'ensemble des valeurs créées par le business model. Dans ce modèle, la totalité des couples capture de valeur / parties prenantes sont appréhendés pour former un tout cohérent. Ce modèle regroupe la plateforme numérique, les petits magasins qui s'approvisionnent localement et les points de vente dans les magasins de détail traditionnels.

Dans ce modèle, tout comme dans le modèle d'intégration sélective, un des rôles majeurs des circuits courts est de pérenniser économiquement l'activité des agriculteurs dans un contexte difficile :

« La première motivation est sociale, cela permet de faire marcher des petits producteurs du coin, plutôt que de les faire mourir à petit feu, comme c'est le cas de beaucoup qui souffrent. » (GMS)

« On est tous membres d'un collectif de consommateurs que nous groupons pour faire en sorte qu'il soit rentable pour les producteurs locaux de nous apporter leurs produits et les vendre en direct. » (LRQDO)

« Il faut faire vivre euh les gens qui travaillent euh dans le coin les agriculteurs notamment, parce qu'on veut pas qu'ils meurent quoi parce que c'est un peu la tendance. » (Magasin avec achat direct local)

Toutefois, dans ce modèle aux modalités plus commerciales que dans le modèle d'intégration sélective, le prix proposé au client est un vrai enjeu afin qu'il capte une partie de la valeur économique créée :

« Nous négocions un prix d'achat avec le producteur, qui doit à la fois lui permettre d'être rémunéré justement pour son travail, tout en restant accessible pour nous et nos clients ensuite. Sincèrement, il n'y a jamais trop de soucis là-dessus ; ils proposent des prix et en général ça nous convient. Au final nous pouvons nous permettre d'être moins cher que dans des grandes surfaces classiques, vu que les intermédiaires qui captent souvent une forte commission sont absents car la relation est directe. » (GMS)

« Mais les prix à la Ruche, dans l'ensemble, c'est très générique ce que je vais te dire, mais sur les circuits de qualité ils restent abordables. On est moins chers que les magasins bio qui sont partout dans Paris et pourtant on est de meilleure qualité. Pas moins cher que l'AMAP, à l'AMAP c'est moins cher encore, mais tu ne choisis pas ce que tu veux. » (LRQDO)

Le distributeur, qui opère comme entité indépendante des producteurs, doit aussi capter une partie de la valeur, sans que cela ne soit la motivation première :

« Je trouve ça équitable, je trouve ça fragile aussi quand parce que 8 pour cent pour La Ruche mama c'est pas énorme, pour les responsables de ruches aussi donc ça dépend de la taille de la ruche, mais c'est fair dans le sens où ça permet de sélectionner les gens qui ne sont pas effectivement pas là pour l'argent" (LRQDO)

« [...] Il faut se forcer un peu à suivre sa ligne de conduite quoi sinon bah ah après c'est dur parce que euh... le but c'est aussi de gagner de l'argent... En fait, non, si vraiment on veut gagner de l'argent, il faudrait faire du bio [...] » (Magasin avec achat direct local)

« Quand ils s'inscrivent dans ces démarches, pour les directeurs de magasin, [la marge] ce n'est pas le plus important. Pour eux, c'est inenvisageable de ne pas avoir de produits locaux parce qu'ils sont eux mêmes attachés à leur région. Je ne pense pas que les directeurs de magasin soient motivés par la marge sur ces produits-là, la question ne se pose pas tant que ça. La marge ils la font sur d'autres produits, mais c'est fait pour soutenir des producteurs. Donc cette question de marge elle est peu importante sur les produits locaux. » (GMS)

« Il faut que ça se vende aussi hein, euh moi je suis partagée entre euh, j'ai envie de d'être ouverte et de gagner un ptit peu d'argent aussi, pour servir la cause bien sûr mais euh j'suis pas non plus bénévole quoi ! » (Magasin avec achat direct local)

La captation de valeur par l'intermédiaire est par ailleurs un élément difficile à faire comprendre dans un champ appelé 'circuit court' et ce, d'autant plus que le business model s'appuie sur du digital :

« Après, quelle que soit la commission que prend une plateforme ce sera toujours trop. J'aimerais bien qu'on la baisse cette commission, mais il faudrait qu'on fasse 10 milliards de volumes, on n'y est pas. Les gens comprennent la valeur d'un service quand ils peuvent toucher : ils voient un magasin, ils voient des camions. Mais par contre un logiciel, ils ne comprennent pas la valeur des 40 mecs derrière qui sont ultra difficiles à recruter, à former, avec des méthodes de développement qui sont tout sauf simples à mettre en place. » (LRQDO)

Ainsi, alors que les agriculteurs ne sont pas porteurs de ces formes de circuits courts, les aspects environnementaux pour les agriculteurs y sont paradoxalement plus présents.

« Et ce clivage [conventionnel / bio] est en train de se terminer grâce à la valorisation sociale, parce qu'on valorise mieux maintenant quelqu'un qui fait des produits de qualité et aussi grâce au désastre de la chimie. Les pesticides ont rendu les agriculteurs malades avec des cancers, c'est le premier argument qui a très bien marché ! » (LRQDO)

« Beaucoup de militants écologistes durs qui pensent qu'un jour – de manière tout à fait sérieuse – les agro-industriels devraient passer devant des tribunaux pénaux internationaux pour avoir euh, ben... phagocyté la production des produits et pour avoir distribué vraiment des choses euh... On le voit avec Monsanto, avec Bayer... » (Magasin avec achat direct local)

Les aspects de santé et environnementaux sont aussi plus marqués dans l'aspect soutenable du business model : la baisse des transports liés à l'achat local est un bienfait pour tous, et le gain de santé liée à la qualité des produits, une valeur captée par le client :

« Ça dépend de quel produit on parle mais pour les fruits et légumes si on parle de ça, évidemment que là, pour le coup, déjà que c'est pas récolté à maturité parce que ça mûrit sur des bateaux ou dans des avions. Du coup déjà en termes de vitamines, machin y a plus rien, de santé aussi quoi » (Magasin avec achat direct local)

« C'est mieux pour l'environnement, voilà alors euh ouais pour le transport déjà, et euh bah oui surtout ça ! » (Magasin avec achat direct local)

« ce qui est sûr c'est que le fruit et légume euh le fait de l'importer ça veut dire qu'on ne mange pas le nôtre quoi et le nôtre qu'est-ce qu'on en fait, on l'exporte donc c'est pas logique » (Magasin avec achat direct local)

« Parce que développer des circuits courts, c'est une agriculture plus durable, c'est meilleur pour l'environnement, c'est meilleur pour les enfants. C'est le meilleur pour tout. » (LRQDO)

Ainsi, dans ce modèle, la distribution de valeur économique est équitable : les agriculteurs bénéficient de meilleurs revenus, les clients payent un prix jugé équitable, le distributeur peut être mieux rémunéré pour son activité et la société bénéficie du développement économique du territoire local. Sur le plan environnemental, la société bénéficie de la diminution de la pollution liée à un allègement des transports nécessaires à la livraison, les agriculteurs bénéficient d'une utilisation mineure de produits chimiques affectant leur santé, tandis que les clients consomment des produits plus sains nutritionnellement parlant. Enfin, la création de valeur sociale permet aux clients et aux agriculteurs de (re)créer du lien social, de valoriser auprès de la société la consommation locale et de fournir un nouveau modèle pour la distribution générale. Les distributeurs sont également valorisés au travers de leur engagement citoyen.

5. Discussion et conclusion

Ce document est un travail en cours, qui nécessite d'être affiné. Les premières pistes de contribution que nous entrevoyons sont les suivantes.

Premièrement, nous montrons qu'un modèle d'affaires soutenable ne peut pas être envisagé uniquement à travers la création de valeur aux clients. En effet, nos résultats indiquent que, dans un domaine institutionnel donné, ici celui des circuits courts en France, les modèles d'affaires soutenables peuvent cibler les mêmes parties prenantes à travers les mêmes valeurs, mais coupler différemment les parties prenantes et les valeurs dans des schémas distincts de distribution et de capture. Un modèle d'affaires soutenable à intégration holistique articule toutes les valeurs avec toutes les parties prenantes afin de bénéficier de la valeur partagée de manière stratégique. Un modèle d'entreprise plus activiste à intégration sélective favorise des articulations spécifiques des valeurs et des parties prenantes afin de privilégier des objectifs institutionnels spécifiques : la captation de valeur économique pour le producteur, et de valeurs sociales et environnementales pour les clients et la société.

Deuxièmement, en suivant Randles et Laasch (2015), nous proposons une vision des modèles d'entreprise qui ne sont pas seulement orientés vers l'efficacité et la rentabilité, et qui n'essaient pas seulement d'articuler diverses logiques afin de répondre aux opportunités et aux pressions du marché. Le business model sélectif développe des modes de distribution spécifiques qui créent un sens de la mission pour l'entreprise et répondent à un besoin sociétal. Dans cette

optique, les entreprises deviennent des entités politiques et développent un modèle d'entreprise qui est un moyen d'atteindre cette mission. Par conséquent, notre recherche souligne la nécessité de considérer la mission de l'organisation comme le moteur de la création, de la distribution et de la capture des valeurs. Cela signifie que les modèles d'entreprise ne peuvent être présentés sans comprendre la mission variée d'une entreprise.

Troisièmement, en ce qui concerne spécifiquement la distribution alimentaire en circuits courts, nous soulignons que les modèles d'entreprise sélectifs visent à trouver un moyen de permettre aux agriculteurs de tirer un revenu décent de leur travail et de proposer une valeur sociale et environnementale aux clients et à la société. En d'autres termes, le modèle le plus engagé politiquement s'appuie en fait sur un problème économique qui structure le secteur : le fait que les petits exploitants agricoles ne tirent pas suffisamment de revenus de leur activité. À l'inverse, les modèles les moins engagés partagent la valeur de manière plus équitable entre les différentes parties prenantes. Ce point de vue semble paradoxal, mais souligne en réalité que les entreprises politiquement engagées peuvent choisir de répondre à certains besoins sociétaux de manière spécifique et ciblée.

Bibliographie

Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2015). Business Models for Sustainability From a System Dynamics Perspective. *29*(1), 74–96.

Battilana, J., Besharov, M. L., & Mitzinneck, B. C. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. In *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 133–169).

Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance (Bingley)*, *13*(5), 482–497.

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, *45*, 9–19.

Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D. E., Welch, M. D., & Hoffman, A. J. (2017). Hybrid organizations: New business models for environmental leadership. *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*, 1–170.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 195–215.

- Cooney, K. (2010). An Exploratory Study of Social Purpose Business Models in the United States. *40*(1), 185–196.
- Doherty, B., & Kittipanya-Ngam, P. (2021). The Role of Social Enterprise Hybrid Business Models in Inclusive Value Chain Development. *Sustainability 2021, Vol. 13, Page 499, 13*(2), 499.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2003). Making the business case for sustainability: linking social and environmental actions to financial performance. *Journal of Corporate Citizenship, 9*, 79–96.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment, 26*(5), 597–608.
- Garetti, M., & Taisch, M. (2012). Sustainable manufacturing: trends and research challenges. *23*(2–3), 83–104.
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production, 135*, 1218–1232.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production, 198*, 401–416.
- Ghosh, S., & Rajan, J. (2019). The business case for SDGs: an analysis of inclusive business models in emerging economies. *26*(4), 344–353.
- Gond, J. P., & Igalens, J. (2016). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Editions Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je? 128 p.
- Gradl, C., Sobhani, S., Bootsman, A., & Gasnier, A. (2017). Understanding the markets of the poor: A market system approach to inclusive business models. *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor*, 30–47.
- Hope, A. (2018). Sustainable Business Model Design: A Review of Tools for Developing Responsible Business Models. *CSR, Sustainability, Ethics and Governance, 377–394*.
- Jabłoński, A. (2016). Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations.

Sustainability 2016, Vol. 8, Page 194, 8(3), 194.

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486.

Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51(1), 158–183.

Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145–162.

Magni, D., Palladino, R., Papa, A., & Cailleba, P. (2022). Exploring the journey of Responsible Business Model Innovation in Asian companies: A review and future research agenda. *Asia Pacific Journal of Management* 2022, 1–30.

Maréchal, G. (2008). *Les circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires* (Educagri é).

Michelini, L. (2012). *Social innovation and new business models: creating shared value in low-income markets* (Springer S).

Michelini, Laura, & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561–577.

Mitcham, C. (1995). The concept of sustainable development: its origins and ambivalence. *Technology in Society*, 17(3), 311–326.

Oskam, I., Bossink, B., & de Man, A. P. (2020). Valuing Value in Innovation Ecosystems: How Cross-Sector Actors Overcome Tensions in Collaborative Sustainable Business Model Development. *60(5)*, 1059–1091.

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

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.

Randles, S., & Laasch, O. (2015). Theorising the Normative Business Model. *29(1)*, 53–73.

Reuter, E. (2022). Hybrid business models in the sharing economy: The role of business model

design for managing the environmental paradox. *Business Strategy and the Environment*, 31(2), 603–618.

Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2017). Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective. 32(3), 191–212.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. *Long Range Planning*, 40(3), 357–381.

Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246.

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. 21(2), 103–127.

Tabares, S. (2021). Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124615.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

Upward, A., & Jones, P. (2015). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. 29(1), 97–123.

van Bommel, K. (2018). Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies. *Journal of Cleaner Production*, 196, 829–841.

Wells, P. E. (2013). *Business models for sustainability* (Edward Elg).

Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794–1804.

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

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. 37(4), 1019–1042.