

Les transformations du marketing pour des *business models* soutenables

Benoît Demil*, Xavier Lecocq* et Elisa Monnot**

Co-Rédacteurs en chef invités de *Décisions Marketing*

*Université de Lille, IAE et LUMEN

** CY Cergy Paris Université, CNRS, ThEMA (Cergy, France)

Le marketing et les *business models*

Le « *business model* » est devenu aujourd’hui un concept important pour décrire les entreprises et penser leur transformation dans différents champs des sciences de gestion. Bien que ces termes soient moins mobilisés, on parle parfois, de manière équivalente, de « modèle économique » ou de « modèle d’affaires ».

De manière minimale, le *business model* peut être défini comme la manière dont une entité (*i.e.*, une entreprise, une ONG, une association...) opère pour assurer sa ou ses missions de manière pérenne (Demil, Lecocq et Warnier, 2018). Cette définition large implique de faire des choix dans la façon dont cette entité mène ses différentes activités pour proposer une offre et générer des revenus (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Zott, Amit et Massa, 2011). Par les choix opérés, le *business model* définit le processus de création de valeur pour les parties prenantes impliquées et le processus de capture de valeur pour l’organisation. Au-delà du concept, le *business model* constitue aujourd’hui une vision intégrée de l’entreprise, allant au-delà des silos des fonctions, et dépassant ses frontières. Cette approche traite ainsi de l’offre, des clients, de l’organisation, des ressources et de la dimension financière, dans une même analyse. Par conséquent, si toutes les organisations ont un *business model*, tous les acteurs d’une organisation ne sont pas capables de l’appréhender et de le décrire ou de le représenter.

Depuis quelques années, la littérature a évolué pour mettre l’accent sur la notion d’innovation de *business model*. Elle est définie comme le fait de créer un nouveau *business model* ou d’opérer des changements dans celui d’une entreprise (Foss et Saebi, 2017). Différents travaux en marketing ont étudié ces nouveaux *business models*, par exemple en matière de distribution (Volle, Dion et Helliès-Hassid, 2008 ; Sorescu *et al.*, 2011 ; Jocevski, 2020 ; Yrjölä, Hokkanen et Saarijärvi, 2021 ; Daniel-Chever *et al.*, 2022). Au-delà de la recherche d’une performance opérationnelle, les innovations de produits ou de *process* qui permettaient l’évolution de l’entreprise, ne sont parfois plus suffisantes. Les organisations doivent aussi mener des innovations plus stratégiques, en transformant leur *business model* pour éviter la disruption, réagir face à l’arrivée d’un nouvel

Pour contacter les auteurs : benoit.demil@univ-lille.fr ; xavier.lecocq@univ-lille.fr ; elisa.monnot@cyu.fr

Demil B., Lecocq X. et Monnot E. (2024), Les transformations du marketing pour des *business models* soutenables, *Décisions Marketing*, 116, 5-13.

entrant opérant différemment, ou faire face à des attentes radicalement changeantes de la part des parties prenantes.

Il nous semble cependant que le marketing, en tant que pratique et comme discipline, entretient des relations complexes avec la transformation des *business models*.

D'une part, historiquement, l'objet de la discipline a conduit naturellement les chercheurs en marketing à étudier les marchés, les clients et les offres de produits et de services des entreprises, et plus généralement des organisations. Ces éléments sont centraux dans les diverses définitions d'un *business model* qui mettent toutes l'accent sur la proposition de valeur, c'est-à-dire la définition d'une offre et des bénéfices retirés par les clients. On peut dire que les développements en marketing ont influencé l'émergence et la nature du « *business model thinking* » (Demil, Lecocq et Warnier, 2018) en insistant notamment sur la création de valeur non seulement pour l'organisation mais aussi pour les clients.

D'autre part, la focalisation assez forte du marketing sur le consommateur et l'offre de produits et services a souvent conduit, là encore naturellement et de manière légitime, à mettre au second plan d'autres variables de gestion. Toute réflexion sur le *business model* d'une organisation implique en effet d'intégrer dans une approche holistique les ressources mobilisées, l'organisation des activités elles-mêmes, et le rôle de certaines parties prenantes.

Cette focalisation explique probablement (et au moins en partie) pourquoi le marketing s'est saisi moins vite de la thématique des transformations des *business models* que d'autres disciplines telles que le management stratégique, l'entrepreneuriat ou le management de la *supply chain* (Maucuer *et al.*, 2022). En tant que pratique, la transformation des *business models* et/ou la création de nouveaux *business models* est souvent confiée à des services dédiés ou à des équipes projets dans lesquelles les acteurs du marketing devraient pourtant jouer un rôle important.

Pour autant, des travaux précurseurs sur les *business models* ont émergé en marketing, en France et ailleurs, au cours des quinze dernières années. La liste de ces travaux est longue mais on peut mentionner, par exemple, le chapitre d'ouvrage de Benavent et Verstraete (fruit d'une collaboration entre un chercheur en marketing et un chercheur en entrepreneuriat) qui, dès 2000, s'intéressent à la relation entre le digital et le *business model*. En 2008, Volle, Dion et Helliès-Hassid proposent une analyse des *business models* de la distribution, invitant le marketing (stratégique) à se saisir du concept pour enrichir le répertoire de la discipline. À l'international, Coombes et Nicholson (2013) établissent une revue de littérature systématique en marketing industriel sur les *business models*. Ils montrent qu'à cette période la percée du concept de *business model* en marketing est assez limitée, et que la discipline a assez peu influencé cette littérature interdisciplinaire, malgré l'existence de travaux susceptibles de contribuer de manière conséquente à celle-ci. Gatignon *et al.* (2017) proposent de renforcer la réflexion théorique sur le *business model* et de l'articuler à d'autres concepts pour aboutir à une perspective marketing de ce dernier.

Ces dernières années, les contributions dédiées au *business model* se sont multipliées en marketing, contribuant à l'étude de la variété des formes d'organisation des activités économiques.

L'évolution des *business models* vers la soutenabilité

L'un des points clés de la transformation des *business models* concerne désormais l'intégration de la soutenabilité environnementale et sociale, au-delà de la soutenabilité économique.

Les effets négatifs des activités économiques sur l'environnement naturel et social sont de plus en plus visibles et d'une ampleur inégalée. Ils amènent à s'interroger sur la soutenabilité des modes d'organisation et de consommation actuels et à les remettre en cause. La capacité à répondre aux dérèglements climatiques, à la raréfaction des ressources, à la baisse de la biodiversité mais aussi aux questions d'inégalités, de santé ou de pauvreté sont mis en avant par l'ONU comme garante d'une soutenabilité du développement humain. L'ONU recense ainsi 17 enjeux majeurs pour concilier prospérité et préservation de la planète, qui représentent autant de défis à relever, et appelle à une coopération entre tous les acteurs, associatifs, privés et publics.

Les questions de responsabilité ne sont pas nouvelles dans le domaine de la gestion. Elles trouvent aujourd'hui des traductions concrètes avec l'intégration d'objectifs sociaux ou environnementaux dans les statuts des entreprises. Des courants de recherche se sont constitués partageant l'idée que les organisations – au premier chef, les entreprises – avec leurs approches des problèmes et leurs ressources, sont bien placées pour prendre leur part dans la résolution de ces enjeux, voire pour suppléer les politiques publiques (Porter, 2021). Dès les années 1970, le marketing social s'est ainsi structuré autour de l'idée que les approches traditionnelles du marketing permettaient d'influencer et de modifier les comportements, les attitudes et les croyances en vue d'améliorer la santé, protéger l'environnement et les communautés (Lee et Kotler, 2008, p. 7). La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), complétée récemment par les critères ESG (Environnementaux, Sociaux et Gouvernance), s'est développée sur la volonté de réconcilier objectifs sociaux, environnementaux et économiques. L'approche *Bottom of the Pyramid* (BoP) propose depuis une vingtaine d'années d'améliorer la vie des populations à faibles revenus en mettant en place des offres de façon adaptée pour traiter des questions comme la pauvreté ou l'accès au soin, au crédit ou à une alimentation saine. Il ne s'agit pas de philanthropie envers les pays à faibles revenus mais de souligner la possibilité, pour les entreprises, de mener des activités profitables, tout en trouvant des solutions aux problèmes concrets des consommateurs (Prahalad, 2004). Plus récemment, les publications sur les « grands *challenges* » se sont multipliées dans les revues de gestion. Ils se définissent comme les obstacles à aborder par des efforts coordonnés et dont la résolution aurait un impact majeur sur les problèmes sociétaux d'aujourd'hui (George *et al.*, 2016, p. 1881). Là encore, cette approche fait le pari d'une possible réconciliation entre activités économiques et résolution des questions sociétales et environnementales. Ces différentes « solutions » face aux problèmes de soutenabilité ne sont pas sans limites. Banerjee (2003) critique ainsi une vision occidentale de la nature dans l'idée de soutenabilité tandis que Kaldewey (2018) souligne les connotations culturelles portées par le terme de « grands *challenges* », empreint de compétition lorsqu'une approche totalement coopérative est nécessaire.

À l'échelle de l'entreprise, répondre aux défis de la soutenabilité consiste à reconsidérer les *business models* actuels. C'est dans ce contexte difficile pour les organisations que ces dernières sont incitées depuis quelques années à dépasser le « *greenwashing* » pour intégrer la soutenabilité au cœur de leur *business model* (voir par exemple le rapport de Deloitte, *Global Powers of Retailing*, 2022¹).

Différents termes ont été proposés pour étudier ce type de transformation, et notamment ceux de *business model* soutenable (« *sustainable business model* ») ou *business model* pour la soutenabilité (« *business model for sustainability* »). L'objectif d'un *business model* soutenable est de poursuivre des objectifs environnementaux et sociaux en même temps que des objectifs économiques (Bocken *et al.*, 2014). Le plus souvent, un *business model* soutenable est associé au

1/ <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>

fait de limiter l'usage de ressources naturelles dans les processus de création et de capture de valeur de l'entreprise (Schaltegger, Hansen et Lüdeke-Freund, 2016). Mais un *business model* soutenable peut aussi être orienté vers la dimension sociale. Muhammad Yunus, fondateur de la *Grameen Bank* au Bangladesh en 1976 et Prix Nobel de la Paix en 2006, est considéré comme l'inventeur de l'idée d'entreprise sociale (« *social business* »). Une entreprise sociale vend des biens et services, a des dépenses et génère des revenus, cherche à rembourser ses investisseurs, mais son premier objectif est de servir la société et d'améliorer le sort des populations fragiles (Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010).

Le défi de la transformation des *business models* vers la soutenabilité est de taille, pour les praticiens, comme pour les chercheurs. Pour les praticiens, il s'agit de répondre au besoin et à la demande des parties prenantes d'une prise en compte effective et profonde des écosystèmes dans la manière dont sont menées les activités économiques tout en assurant la soutenabilité de leur activité. Pour les chercheurs, l'étude de la transformation des *business models* pour intégrer la préservation, voire la régénération, des écosystèmes naturels et humains, pose des défis conceptuels, théoriques et méthodologiques, liés notamment au besoin d'une approche holistique, appelant souvent à la pluridisciplinarité. La soutenabilité est un enjeu qui redistribue l'ensemble des éléments constitutifs du marketing entendu, selon la définition de l'*American Marketing Association*, comme « l'activité, l'ensemble des institutions et les processus visant à créer, communiquer, livrer et échanger des offres qui ont de la valeur pour les clients, les partenaires et la société dans son ensemble ».

Quel rôle pour le marketing dans l'évolution des *business models* vers la soutenabilité ?

Le marketing est particulièrement équipé pour jouer un rôle central dans l'analyse, la décision et la mise en place de *business models* soutenables. En effet, de nombreux thèmes liés à la soutenabilité concernent directement le marketing, qu'il s'agisse de l'engagement des consommateurs, des transformations de la *supply chain* et des relations au sein des écosystèmes, de l'innovation de produits ou services, de la monétisation de la soutenabilité, ou encore des freins à la soutenabilité (internes ou chez les consommateurs).

Nous retenons ici trois thèmes principaux qui lient le marketing aux *business models* soutenables :

- Les consommateurs et la soutenabilité ;
- La création et la capture de valeur pour la soutenabilité ;
- Les transformations du marketing dans l'évolution vers la soutenabilité.

L'étude des consommateurs et de leur relation à la soutenabilité ou aux organisations cherchant à développer des *business models* soutenables constituent un premier thème particulièrement intéressant. Des chercheurs ont, par exemple, analysé la déstabilisation des usages ou des pratiques induites par certains modes de consommation supposés durables comme la mobilité électrique (Von Pechmann *et al.*, 2016) ou le vrac (Daniel-Chever *et al.*, 2022). D'autres travaux ont analysé les perceptions des consommateurs et montré, par exemple, que pour capitaliser sur leurs efforts en matière de durabilité, les entreprises doivent les présenter de manière significative aux consommateurs, c'est-à-dire les traduire et leur donner un sens (Viciunaite, 2022). Des recherches investiguent la question de la légitimité, à la fois dans les discours visant à asseoir

la position d'un acteur sur un marché (Zaidi-Chtourou et Vernier, 2017) ou à faire accepter un *business model* durable (Press, Robert et Maillefert, 2020).

La création et la capture de valeur sont au cœur du *business model* mais on peut remarquer que très peu de travaux réussissent à articuler création et capture de valeur d'une manière convaincante, théoriquement et empiriquement. L'article de Sorescu *et al.* (2011) dans *Journal of Retailing* constitue à ce titre un modèle du genre. Plus souvent, les contributions en marketing traitent de la création de valeur ou de la capture de valeur. Les nouveaux *business models* de la seconde main (Yrjölä, Hokkanen et Saarijärvi, 2021) ou de la circularité (Geissdoerfer *et al.*, 2020) introduisent de nouvelles façons de créer de la valeur pour les clients et offrent des opportunités entrepreneuriales. Ils associent également, tout comme dans les modèles de la consommation collaborative, de nouvelles valeurs et de nouveaux sens à l'acte de consommer, qui ne se basent plus uniquement sur l'achat et la possession (Eckhardt *et al.*, 2019). Pour créer de la valeur, ces nouveaux modèles mettent au cœur de leur fonctionnement de nouvelles organisations des transactions, une modification des rôles et interrogent les motivations des différents acteurs y prenant part (Eckhardt *et al.*, 2019 ; Plé, Lecocq et Angot, 2010). La plateformes des échanges joue un rôle important dans ces reconfigurations des rôles et des échanges (Belk, 2014). Concernant la capture de valeur, la question de la tarification des offres est cruciale dans le cadre d'un *business model* soutenable. Elle peut prendre par exemple la forme de tarifs discriminés pour modifier les comportements ou l'organisation de marchés bifaces pour offrir de la gratuité à une population (Rochet et Tirole, 2003). Mais la capture de valeur dépend également de la concurrence qui s'opère entre organisations aux modèles identiques ou différents. Le sujet est peu abordé dans la littérature mais il semble que si les *business models* soutenables peuvent être, sur le long terme, très compétitifs par rapport aux modèles classiques de production d'offres, de nombreux cas (comme dans le textile) montrent que la soutenabilité à court terme de ces modèles est très dépendante du cadre institutionnel et de la concurrence des modèles classiques.

Certains chercheurs défendent aujourd'hui l'idée selon laquelle le marketing peut et doit impérativement se transformer et évoluer vers plus de durabilité (Dekhili, Merle et Ochs, 2021 ; Volle et Schouten, 2022). Il s'agit à la fois de limiter les externalités négatives des pratiques marketing et des produits-services, de promouvoir des offres à impact positif, et d'élargir la notion de valeur pour les clients à l'ensemble des parties prenantes (fournisseurs, distributeurs, actionnaires...). Cette évolution vers la soutenabilité nécessite une intégration stratégique de ces enjeux. Les professionnels du marketing sont invités à élargir leur vision au-delà des consommateurs afin d'accompagner les changements culturels, à repenser leurs stratégies de croissance et à faire rayonner la soutenabilité dans l'ensemble de leurs pratiques (Volle et Schouten, 2022). La place centrale de la fonction marketing au sein des organisations est ainsi renforcée puisqu'il s'agit d'accroître les liens avec les autres fonctions (*e.g.*, achats, production, logistique, comptabilité financière) afin de développer une démarche soutenable cohérente et unifiée. Le marketing se voit en effet généralement attribuer une position « idéale » pour permettre cette nécessaire évolution des modes de production (Hult, 2011 ; Dekhili, Merle et Ochs, 2024). Il jouerait par ailleurs un rôle clé dans le changement des comportements des consommateurs (White, Habib et Hardisty, 2019). Néanmoins, d'autres auteurs questionnent actuellement la responsabilité du marketing dans le passage à l'anthropocène (Rémy *et al.*, 2024) et invitent à opter pour un « marketing durable transformateur » (Kemper et Ballantine, 2019), le marketing contribuant par essence à générer des externalités négatives. La valeur doit donc être redéfinie, afin d'intégrer des concepts de bien-être, de durabilité et d'impact social, mais sa vision « étendue » (Dekhili, Merle et Ochs, 2021) ne suffit pas pour prendre en compte « les conflits d'intérêts et les relations politiques inégales entre les parties prenantes » (Rémy *et al.*, 2024, p. 86). Il s'agit dès lors de totalement repenser le

marketing dans une société post-croissance qui parvienne à s'emparer des défis environnementaux, sociaux et économiques, comme le changement climatique et les inégalités. Une évolution radicale du fonctionnement de l'économie et de l'écologie est ainsi encouragée, de même qu'une prise de responsabilité de la part de la recherche en marketing, intégrant à la fois de nouveaux registres et imaginaires, mais aussi une approche écosystémique.

Les contributions retenues au sein de ce numéro spécial

Afin de comprendre comment le marketing et les études de la consommation pouvaient contribuer à mieux appréhender ou favoriser l'émergence ou l'amélioration de *business models* soutenables, ce numéro spécial « Marketing et *business models* soutenables » était très ouvert en termes de méthodes et de projets. 17 propositions ont été soumises par des collègues issus d'approches et traditions méthodologiques variées. Les papiers proposés portaient sur des secteurs et des activités très divers et visaient à mieux comprendre les transformations du marketing et de ses pratiques face à l'évolution des *business models* vers la soutenabilité ou les contributions du marketing et de ses pratiques aux *business models* soutenables. Dans leur diversité, ces articles abordent trois grands thèmes : la conception de *business models* soutenables, la mise en œuvre de pratiques soutenables et les *business models* soutenables à l'épreuve des consommateurs.

En ligne avec le positionnement de *Décisions Marketing*, les articles retenus à l'issue d'un processus d'évaluation rigoureux et exigeant (trois tours d'évaluation), sont orientés vers la prise de décision en marketing. Ces articles adoptent différents points de vue : celui du *business model* de manière générale, de l'entrepreneur ou du consommateur. Ils investiguent une variété de secteurs (mode, alimentation, tourisme) et s'appuient sur des concepts et méthodes variées. Cette diversité d'approches contribue à la richesse de ce numéro spécial.

Figure tout d'abord dans ce numéro spécial un article intitulé « La gestion des *business models* soutenables par les entrepreneurs responsables » co-écrit par Isabelle Dabadie, Jean-Baptiste Welté et Valeria Zamorano. Il s'intéresse aux défis rencontrés par les entrepreneurs pour concevoir leur *business model* soutenable. Les auteurs mettent en évidence la diversité des modes de résolution des tensions inhérentes à ces *business models* soutenables et montrent comment l'identité des dirigeants peut influencer cette gestion des tensions.

Dans « De la vision commune à la conception cognitive d'un *business model* soutenable : une approche méthodologique par les scénarios utopistes », Angèle Richard, Romain Gandia et Élodie Gardet proposent une méthode prospective de dialogue entre les parties prenantes d'une innovation : les scénarios utopistes. Les auteurs y étudient l'impact de l'utopie sur la conception d'une vision commune, centrée sur une proposition de valeur partagée.

L'article « Quelle soutenabilité pour les *business models* de la location de vêtements ? Une approche par les tensions paradoxales » proposé par Isabelle Robert, Maud Herbert et Ilana Bouhaf explore, lui, le *business model* circulaire de la location de vêtements afin d'identifier les tensions paradoxales qui limitent son adoption. À l'aide d'une analyse croisée auprès d'offres et de consommateurs, les auteurs proposent une théorisation du paradoxe de la circularité qui souligne la nécessité des interactions collaboratives.

L'article « Justes, déroutantes, opportunistes, exceptionnelles ou accessoires ? Proposition d'une typologie des pratiques vertes des hôtels issue de la perception client » co-écrit par Marjolaine Bezançon, Lydie Bonnefoy-Claudet, Guillaume Le Borgne et Caroline Morrongiello, s'intéresse,

lui, à la perception des pratiques vertes déployées au sein des *business models* soutenables de l'industrie hôtelière afin d'en proposer une typologie.

L'article de Xavier Weppe et Guillaume Do Vale « Favoriser l'adoption d'une pratique de consommation responsable par la mise en œuvre d'un *business model* totalement circulaire. Le cas du Fourgon et sa livraison à domicile de produits consignés » explore la mise en place, par une *start-up*, d'un *business model* totalement circulaire pour encourager l'adoption de la pratique de la consigne. Les résultats de cette recherche insistent sur la nécessité de développer une proposition de valeur rendant désirable la pratique, tout en libérant le travail du consommateur, mais aussi de s'appuyer sur un réseau de valeur rendant réalisable et viable cette proposition de valeur.

Gauthier Castéran et Thomas Ruspil co-signent un article intitulé « L'influence de stratégies de transparence dans le cadre de *business models* soutenables : étude des produits issus du commerce équitable ». Ils y abordent la question de l'impact cumulé de la transparence relative aux coûts et à la chaîne logistique sur les intentions d'achat des consommateurs, dans le cadre de produits labellisés commerce équitable.

Enfin, Jean-Marc Ferrandi, Marie-Christine Lichtlé, Anne Mione, Béatrice Siadou-Martin et Marie Eppe signent un article intitulé « L'upcycling alimentaire, un *business model* soutenable ? L'épreuve du consentement à payer pour le consommateur ». L'objectif de cet article est de déterminer les conditions de pérennité de l'upcycling alimentaire en évaluant le consentement à payer du consommateur pour cette proposition de valeur durable.

Les réflexions engagées dans les sept articles proposés dans ce numéro spécial invitent à poursuivre les recherches sur l'articulation entre *business models*, marketing et soutenabilité. Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Références

- Banerjee S.B. (2003) Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature, *Organization Studies* 24(1): 143-180.
- Belk R. (2014) You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online, *Journal of Business Research* 67(8): 1595-1600.
- Benavent C. et Verstraete T. (2000) Entrepreneuriat et NTIC- La construction d'un *business model*, in T. Verstraete (coord.) *Histoires d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS.
- Bocken N.M., Short S.W., Rana P. et Evans S. (2014) A literature and practice review to develop sustainable *business model* archetypes, *Journal of Cleaner Production* 65: 42-56.
- Casadesus-Masanell R. et Ricart J.E. (2010) From strategy to *business models* and onto tactics. Special Issue on *business models*, *Long Range Planning* 43(2-3): 145-215.
- Coombes P.H. et Nicholson J.D. (2013) Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review, *Industrial Marketing Management* 42(5): 656-664.
- Daniel-Chever M., Monnot M., Reniou F. et Sireix L. (2022) Comprendre les spécificités de la distribution en vrac pour adapter le *retailing mix*: apport des théories des pratiques, *Décisions Marketing* 106: 91-116.
- Dekhili S., Merle A. et Ochs A. (2021) *Marketing durable*, Pearson.
- Dekhili, S., Merle A. et Ochs A. (2024) Commentaire sur « Look up ! Cinq propositions de recherche pour repenser le marketing dans une société post-croissance » : le Marketing doit penser sa propre évolution à l'ère de l'Anthropocène, *Recherche et Applications en Marketing* 39(2): 119-134.
- Demil B. et Lecocq X. (2010) Business model evolution: In search of dynamic consistency, *Long Range Planning* 43(2-3): 227-246.

- Demil B., Lecocq X. et Warnier V. (2018) 'Business model thinking', business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization, *M@n@gement* 21(4): 1213-1228.
- Eckhardt G.M., Houston M.B., Jiang B., Lambertson C., Rindfleisch A., et Zervas G. (2019) Marketing in the sharing economy, *Journal of Marketing* 83(5): 5-27.
- Foss N.J et Saebi T. (2017) Fifteen years of research on *business model* innovation: How far have we come, and where should we go?, *Journal of Management* 43(1): 200-227.
- Gatignon H., Lecocq X., Pauwels K. et Sorescu A. (2017) A marketing perspective on *business models*, *AMS Review* 7: 85-89.
- Geissdoerfer M., Pieroni M.P., Pigosso D.C. et Soufani K. (2020) Circular *business models*: A review, *Journal of Cleaner Production* 277: 123741.
- George G., Howard-Grenville J., Joshi A. et Tihanyi L. (2016) Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal* 59(6): 1880-1895.
- Hult G.T.M. (2011) Market-focused sustainability: market orientation plus!, *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(1): 1-6.
- Jocovski M. (2020) Blurring the lines between physical and digital spaces: *business model* innovation in retailing, *California Management Review* 63(1): 99-117.
- Kaldewey D. (2018) The grand challenges discourse: Transforming identity work in science and science policy, *Minerva* 56: 161-182.
- Kemper J.A. et Ballantine P.W. (2019) What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management* 35(3-4): 277-309.
- Lee N.R. et Kotler P. (2008) *Social marketing: Influencing behaviors for good*, Sage.
- Maucuer R., Renaud A., Ronteau S. et Muzellec L. (2022) What can we learn from marketers? A bibliometric analysis of the marketing literature on *business model* research, *Long Range Planning*, 55(5): 102219.
- Plé L., Lecocq X. et Angot J. (2010) Le client co-concepteur, co-producteur, co-distributeur, *L'Expansion Management Review* 136: 108-121.
- Porter M.E. (2021) The changing role of business in society", *Harvard Business School: Boston, MA, USA*.
- Prahalad C.K. (2004) *Fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Press M., Robert I. et Maillefert M. (2020) The role of linked legitimacy in sustainable *business model* development, *Industrial Marketing Management* 89: 566-577.
- Rémy E., Roux D., Arnould E., Askegaard S., Beudaert A., Galluzzo A., Giannelloni J.-L. et Marion G. (2024) Look up! Cinq propositions de recherche pour repenser le marketing dans une société post-croissance, *Recherche et Applications en Marketing* 39(1): 78-100.
- Rochet J.-C. et Tirole J. (2003) Platform competition in two-sided markets, *Journal of the European Economic Association* 1(4): 990-1029.
- Schaltegger S., Hansen E.G. et Lüdeke-Freund F. (2016) Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues, *Organization & Environment* 29(1): 3-10.
- Snihur Y. et Bocken N. (2022) A call for action: The impact of *business model* innovation on business ecosystems, society and planet, *Long Range Planning* 55(6): 102182.
- Sorescu A., Frambach R.T., Singh J., Rangaswamy A. et Bridges C. (2011) Innovations in retail *business models*, *Journal of Retailing* 87(1): S3-S16.
- Viciunaite V. (2022) Communicating sustainable *business models* to consumers: A translation theory perspective, *Organization & Environment* 35(2): 233-251.
- Volle P., Dion D. et Helliès-Hassid M.-L. (2008) Les *business models* dans la distribution : repérer les chemins de la performance, *Revue Française de Gestion* 34(181): 123-144.
- Volle P. et Schouten J. (2022) *Marketing (plus) durable*, De Boeck Supérieur.
- Von Pechmann F., Chamaret C., Parguel B. et Midler C. (2016) Comment prévoir le succès d'une innovation de rupture ? Le cas du véhicule électrique, *Décisions Marketing* 81(1): 81-98.
- White K., Habib R. et Hardisty D.J. (2019) How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework, *Journal of Marketing* 83(3): 22-49.

- Yunus M., Moingeon B. et Lehmann-Ortega L. (2010) Building Social *business models*: Lessons from the Grameen Experience, *Long Range Planning* 43(2-3): 308-325.
- Yrjölä M., Hokkanen H. et Saarijärvi H. (2021) A typology of second-hand *business models*. *Journal of Marketing Management* 37(7-8): 761-791.
- Zaidi-Chtourou S. et Vernier M.-F. (2017) Le management de la légitimité : analyse du discours des enseignes spécialisées dans la distribution de produits biologiques, *Décisions Marketing* 86(2): 67-88.
- Zott C., Amit R. et Massa L. (2011), The *business model*: Recent developments and future research, *Journal of Management* 37(4): 1019-1042.

Transformations of Marketing Toward Sustainable Business Models

Benoît Demil*, **Xavier Lecocq*** and **Elisa Monnot****

Coeditors invited – *Décisions Marketing*

*Université de Lille, IAE et LUMEN (Lille, France)

**CY Cergy Paris Université, CNRS, ThEMA (Cergy, France)

Marketing and Business Models

The concept of “business model” has emerged as a key notion for understanding and describing companies, as well as for analyzing their transformation across various disciplines in management science. While less commonly used, equivalent terms such as “economic model” are occasionally employed to convey similar meanings.

At its most basic level, the business model can be defined as the way in which an entity (e.g., a company, an NGO, an association) operates to ensure the sustainable achievement of its mission(s) (Demil, Lecocq, and Warnier, 2018). This broad definition involves making strategic choices about how the entity conducts various activities to deliver value propositions and generate revenues (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010; Zott, Amit, and Massa, 2011). Through these choices, the business model outlines both the process of value creation for the involved stakeholders and the process of value capture for the organization. Beyond the concept itself, the business model today represents an integrated view of the company, transcending traditional functional silos and even organizational boundaries. This approach addresses the offering, customers, organization, resources, and financial aspects within a unified analysis. Consequently, while all organizations operate with a business model, not all members within an organization are capable of fully understanding, describing, or representing it.

Over the past few years, the literature has evolved to emphasize the concept of business model innovation, defined as the creation of a new business model or the modification of an existing one (Foss and Saebi, 2017). Various studies in marketing have explored these new business models, for example in the area of distribution (Volle, Dion, and Helliès-Hassid, 2008; Sorescu et al., 2011; Jocevski, 2020; Yrjölä, Hokkanen, and Saarijärvi, 2021; Daniel-Chever et al., 2022). Beyond the pursuit of operational performance, traditional product or process innovations that once drove a company’s growth are no longer sufficient. Organizations must now also engage in more strategic innovations by transforming their business models to avoid disruption, respond

To contact the authors: benoit.demil@univ-lille.fr ; xavier.lecocq@univ-lille.fr ; elisa.monnot@cyu.fr

Demil B., Lecocq X. and Monnot E. (2024), Transformations of Marketing Toward Sustainable Business Models, *Décisions Marketing*, 116, 181-188.

to the emergence of new entrants operating differently, or address radically shifting stakeholder expectations.

It appears, however, that marketing, both as a practice and as an academic discipline, has a complex relationship with the transformation of business models.

On the one hand, the historical focus of the discipline has naturally led marketing researchers to study markets, customers, and the product and service offerings of companies. These elements are central to various definitions of a business model, all of which emphasize the value proposition – namely, the definition of an offering and the benefits derived by customers. It can be argued that developments in marketing have influenced the emergence and nature of “business model thinking” (Demil, Lecocq, and Warnier, 2018), particularly by highlighting the creation of value not only for the organization but also for its customers.

On the other hand, marketing’s strong emphasis on consumers and the offering of products and services has often, both naturally and legitimately, pushed other management variables into the background. However, any examination of an organization’s business model requires a holistic approach that encompasses not only the resources used and the organization of activities but also the roles played by various stakeholders.

This focus likely explains (at least partly) why marketing has been slower to engage with the topic of business model transformation than other disciplines such as strategic management, entrepreneurship, or supply chain management (Maucuer et al., 2022). As a practice, the transformation of business models and/or the creation of new business models is often assigned to dedicated departments or project teams, in which marketing professionals should, nevertheless, play a significant role.

Nonetheless, pioneering work on business models has emerged in marketing, both in France and internationally, over the past fifteen years. The list of these contributions is extensive, but one notable example is the book chapter by Benavent and Verstraete (produced through a collaboration between a marketing researcher and an entrepreneurship researcher), which examined the relationship between digital technology and business models as early as 2000. In 2008, Volle, Dion et Helliès-Hassid provided an analysis of distribution business models through the lens of business model theory, encouraging strategic marketing to adopt the concept to enrich the discipline’s repertoire. Internationally, Coombes and Nicholson (2013) conducted a systematic literature review in industrial marketing focused on business models. They demonstrated that, at that time, the penetration of the business model concept in marketing was relatively limited, and that the discipline had exerted little influence on this interdisciplinary literature, despite the existence of works that could significantly contribute to it. Gatignon et al. (2017) advocated for a deeper theoretical exploration of business models, suggesting that it could be articulated with other concepts to develop a marketing perspective on the topic.

The Evolution of Business Models Towards Sustainability

One of the key aspects of the transformation of business models now concerns the integration of environmental and social sustainability, extending beyond mere economic considerations.

The negative impacts of economic activities on the natural and social environment are becoming increasingly evident and are unparalleled in scale. This situation raises questions about the sustainability of current organizational and consumption practices and challenges their viability.

The ability to address climate change, resource depletion, declining biodiversity, as well as issues related to inequality, health, and poverty, has been highlighted by the United Nations as essential for ensuring sustainable human development. The UN identifies 17 key challenges that must be addressed to reconcile prosperity with the preservation of the planet, emphasizing the need for cooperation among all stakeholders – non-profit organizations, private entities, and public institutions.

Questions of responsibility have long been a topic of discussion in the field of management. Today, they manifest concretely through the integration of social and environmental objectives into corporate charters. Research streams have emerged around the idea that organizations – primarily companies – are well-positioned to address these challenges with their unique problem-solving approaches and resources, and even to supplement public policies (Porter, 2021). Since the 1970s, social marketing has been structured around the notion that traditional marketing approaches can influence and change behaviors, attitudes, and beliefs to improve health, protect the environment, and support communities (Lee and Kotler, 2008, p. 7). Corporate Social Responsibility (CSR), recently enhanced by Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria, has developed with the aim of reconciling social, environmental, and economic goals. Additionally, for nearly two decades, the Bottom of the Pyramid (BoP) approach has aimed to enhance the lives of low-income populations by tailoring offerings to address critical issues such as poverty, access to healthcare, credit, and nutritious food. This approach emphasizes not philanthropy towards low-income countries, but rather the potential for businesses to engage in profitable activities while simultaneously providing solutions to the real challenges faced by consumers (Prahalad, 2004). More recently, articles on “grand challenges” have proliferated in management journals. These challenges are defined as obstacles that require coordinated efforts to address, with resolutions that could significantly impact today’s societal issues (George et al., 2016, p. 1881). This perspective bets on the potential reconciliation between economic activities and the resolution of societal and environmental issues. However, these various “solutions” proposed to tackle sustainability challenges are not without limitations. Banerjee (2003) critiques the Western perspective of nature in the context of sustainability, while Kaldewey (2018) highlights the cultural shifts associated with the term “grand challenges”, which often carries competitive connotations when a fully cooperative approach is essential.

At the organizational level, addressing the challenges of sustainability requires a reassessment of current business models. It is within this challenging context that organizations have been encouraged in recent years to move beyond “greenwashing” and integrate sustainability into the core of their business models (see, for example, the Deloitte report, *Global Powers of Retailing, 2022*¹).

Various terms have been proposed to study this type of transformation, notably “sustainable business model” and “business model for sustainability”. The aim of a sustainable business model is to pursue environmental and social objectives alongside economic ones (Bocken et al., 2014). Most often, a sustainable business model is associated with limiting the use of natural resources in the processes of value creation and capture within the organization (Schaltegger, Hansen, and Lüdeke-Freund, 2016). However, a sustainable business model can also focus on the social dimension. Muhammad Yunus, founder of Grameen Bank in Bangladesh in 1976 and Nobel Peace Prize laureate in 2006, is recognized as the originator of the concept of “social business”. A social business sells goods and services, incurs expenses, and generates revenue, aiming

1/ <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>

to repay its investors, but its primary goal is to serve society and improve the circumstances of vulnerable populations (Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010).

The challenge of transforming business models towards sustainability is significant for both practitioners and researchers. For practitioners, it involves addressing the needs and demands of stakeholders for a meaningful and profound consideration of ecosystems in the conduct of economic activities while ensuring the sustainability of their operations. For researchers, studying the transformation of business models to incorporate the preservation and even regeneration of natural and human ecosystems presents conceptual, theoretical, and methodological challenges, particularly regarding the need for a holistic approach that often requires interdisciplinarity. Sustainability is an issue that redistributes all the constituent elements of marketing, defined by the American Marketing Association as “the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”.

What Role Does Marketing Play in the Evolution of Business Models Towards Sustainability?

Marketing is particularly well-equipped to assume a central role in the analysis, decision-making, and implementation of sustainable business models. Many themes related to sustainability are directly connected to marketing, including consumer engagement, transformations within the supply chain and relationships among ecosystems, product or service innovation, monetization of sustainability, and barriers to achieving sustainability – both internal and among consumers.

We identify three main themes that connect marketing to sustainable business models:

- Consumers and sustainability;
- Value creation and value capture for sustainability;
- Transformations in marketing in the evolution towards sustainability

The study of consumers and their relationship to sustainability or to organizations seeking to develop sustainable business models constitutes a particularly interesting first theme. For instance, researchers have analyzed the destabilization of certain uses or practices induced by specific consumption patterns perceived as sustainable, such as electric mobility (Von Pechmann et al., 2016) or packaging-free shopping (Daniel-Chever et al., 2022). Other studies have examined consumer perceptions, demonstrating that in order to capitalize on their sustainability efforts, companies must present these initiatives in a meaningful way to consumers – translating them into comprehensible terms and providing context (Viciunaite, 2022). Additionally, research has explored the question of legitimacy, both in the narratives aimed at establishing a market position for an actor (Zaidi-Chtourou and Vernier, 2017) and in efforts to gain acceptance for a sustainable business model (Press, Robert, and Maillefert, 2020).

Value creation and value capture are fundamental components of the business model. However, it is striking that very few studies effectively articulate the relationship between value creation and value capture in a convincing manner, both theoretically and empirically. The article by Sorescu et al. (2011) in the *Journal of Retailing* stands out as an exemplary model in this context. More often, contributions in marketing tend to focus on either value creation or value capture in isolation. New business models centered on second-hand goods (Yrjölä, Hokkanen et Saarijärvi, 2021) or circularity (Geissdoerfer et al., 2020) introduce innovative ways to create value for cus-

tomers while simultaneously offering entrepreneurial opportunities. These models, akin to those associated with collaborative consumption, also imbue the act of consumption with new values and meanings that transcend mere purchasing and ownership (Eckhardt et al., 2019). To create value, these new models place new organizational structures at the center of their transactions, reconfigure the roles of participants in exchanges, and examine the motivations of the various actors involved (Eckhardt et al., 2019; Plé, Lecocq, and Angot, 2010). The platformization of exchanges plays a significant role in these reconfigurations of roles and interactions (Belk, 2014). Regarding value capture, the pricing of offerings is crucial within the framework of a sustainable business model. For example, it may involve implementing discriminatory pricing to influence behavior or organizing two-sided markets to provide free offerings to certain populations (Rochet and Tirole, 2003). However, value capture also depends on the competition that exists between organizations that operate under similar or differing models. Although this issue is rarely explored in the literature, it appears that sustainable business models can be highly competitive compared to traditional offering production models in the long run. Nevertheless, numerous cases (such as in the textile industry) indicate that the short-term sustainability of these models is significantly influenced by the institutional framework and the competitive pressures exerted by conventional models.

Several scholars now argue that marketing must undergo a critical transformation, evolving toward greater sustainability (Dekhili, Merle, and Ochs, 2021; Volle and Schouten, 2022). This shift involves not only reducing the negative externalities associated with marketing practices and product-service offerings but also promoting solutions with positive societal impacts. Additionally, it requires broadening the concept of value from a customer-centric focus to encompass all stakeholders (*i.e.*, suppliers, retailers, shareholders...). Achieving this sustainability transition requires a strategic integration of these issues. Marketing professionals are encouraged to expand their perspective beyond consumers, fostering cultural shifts, rethinking growth strategies, and embedding sustainability across all aspects of their practices (Volle and Schouten, 2022). The central role of marketing within organizations is increasingly emphasized, as it is crucial to strengthen connections with other key functions (e.g., procurement, production, logistics, financial accounting) in order to establish a cohesive and unified approach to sustainability. Marketing is often regarded as being in an “ideal” position to drive this necessary evolution in production methods (Hult, 2011; Dekhili, Merle and Ochs, 2024). Furthermore, it is expected to play a pivotal role in influencing consumer behavior toward more sustainable choices (White, Habib, and Hardisty, 2019). Nonetheless, other scholars are questioning marketing’s responsibility in the transition to the Anthropocene (Rémy et al., 2024) and call for a shift toward “transformative sustainable marketing” (Kemper and Ballantine, 2019), given that marketing is inherently linked to generating negative externalities. Value must therefore be redefined to encompass well-being, sustainability, and social impact. However, this “extended” vision (Dekhili, Merle and Ochs, 2021) is insufficient to fully address “the conflicts of interest and unequal political relationships between stakeholders” (Rémy et al., 2024, p. 86). A deeper transformation of marketing is required, one that aligns with a post-growth society capable of tackling pressing environmental, social, and economic challenges, such as climate change and inequality. This calls for a radical overhaul of both economic and ecological systems, as well as greater accountability from marketing research. Such a shift demands not only the integration of new frameworks and imaginaries but also the adoption of an ecosystemic approach that holistically addresses these complex issues.

Contributions Featured in This Special Issue

To explore how marketing and consumer studies can contribute to better understanding, fostering the emergence, or improving sustainable business models, this special issue entitled “Marketing and Sustainable Business Models” embraced a wide range of methods and research projects. A total of 17 submissions were received from colleagues employing diverse methodological approaches and traditions. These papers covered various sectors and activities, aiming to enhance our understanding of how marketing practices are evolving in response to the shift toward sustainable business models, as well as marketing’s contributions to the development and improvement of these models. The articles cover three main themes: the design of sustainable business models, the implementation of sustainable practices and consumer behavior when faced with sustainable business models.

In line with *Décisions Marketing’s* positioning, the articles selected after a rigorous and demanding evaluation process (three rounds of review) are focused on marketing decision-making. These articles adopt various perspectives, including that of the business model in general, the entrepreneur, or the consumer. They explore a range of sectors (*i.e.*, fashion, food, tourism) and draw upon diverse concepts and methodologies. This variety of approaches adds to the richness of this special issue.

The first article featured in this special issue is titled “The management of Sustainable Business Models by responsible entrepreneurs”, co-authored by Isabelle Dabadie, Jean-Baptiste Welté, and Valeria Zamorano. This article explores the challenges entrepreneurs encounter when designing their sustainable business models. The authors emphasize the variety of strategies employed to address the inherent tensions within these models and illustrate how the leaders’ identities can significantly influence the management of these tensions.

In “From a shared vision to the cognitive design of a sustainable business model: A methodological approach using utopian scenarios”, Angèle Richard, Romain Gandia, and Élodie Gardet introduce a forward-looking methodology aimed at fostering dialogue among stakeholders involved in an innovation: utopian scenarios. The authors investigate how these utopian scenarios influence the creation of a shared vision focused on a collective value proposition.

The article “How sustainable is the PSS business model? Analysing clothing rental services using paradox theory”, authored by Isabelle Robert, Maud Herbert, and Ilana Bouhafs investigates the Circular Business Model of clothing rental to identify the paradoxical tensions that limit its adoption. Through a cross-analysis of insights from both providers and consumers, the authors develop a theoretical framework for understanding the paradox of circularity, emphasizing the importance of collaborative interactions in overcoming these challenges.

The article “Fair, confusing, opportunistic, outstanding, or accessory? A customer perception typology of green hotel practices”, co-authored by Marjolaine Bezançon, Lydie Bonnefoy-Claudet, Guillaume Le Borgne and Caroline Morrongiello examines customer perceptions of green practices implemented within the sustainable business models of the hospitality industry. The authors aim to develop a typology that categorizes these practices based on how they are viewed by customers.

The article by Xavier Weppe and Guillaume Do Vale, titled “The adoption of responsible consumption practices through the implementation of a full circular business model. The case of Le Fourgon and its home delivery of returnable products” explores how a startup has established a fully circular business model to encourage the adoption of deposit-based consumption practices.

The research findings underscore the importance of creating a compelling value proposition that not only makes this practice appealing but also reduces the consumer's effort. Furthermore, the authors emphasize the necessity of leveraging a robust value network to ensure the feasibility and sustainability of this value proposition.

Gauthier Castéran and Thomas Ruspil co-author an article titled “The influence of transparency strategies on sustainable business models: a study of fairtrade products”. In this study, they explore the cumulative impact of transparency regarding costs and the supply chain on consumer's purchasing intentions, particularly within the context of fair trade-labeled products.

Finally, Jean-Marc Ferrandi, Marie-Christine Lichtlé, Anne Mione, Béatrice Siadou-Martin, and Marie Eppe co-author an article titled “Food upcycling: a Sustainable Business Model? The consumer willingness to pay test”. This article aims to identify the conditions necessary for the sustainability of food upcycling by evaluating consumers' willingness to pay for this sustainable value proposition.

The insights offered in the seven articles included in this special issue encourage further research on the intersection of business models, marketing and sustainability. We wish you an enjoyable read!

References

- Banerjee S.B. (2003) Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature, *Organization Studies* 24(1): 143-180.
- Belk R. (2014) You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online, *Journal of Business Research* 67(8): 1595-1600.
- Benavent C. and Verstraete T. (2000) Entrepreneuriat et NTIC- La construction d'un business model, in T. Verstraete (coord.) *Histoires d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS.
- Bocken N.M., Short S.W., Rana P. and Evans S. (2014) A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, *Journal of Cleaner Production* 65: 42-56.
- Casadesus-Masanell R. and Ricart J.E. (2010) From strategy to business models and onto tactics. Special Issue on Business Models, *Long Range Planning* 43(2-3): 145-215.
- Coombes P.H. and Nicholson J.D. (2013) Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review, *Industrial Marketing Management* 42(5): 656-664.
- Daniel-Chever M., Monnot M., Reniou F. and Sireix L. (2022) Comprendre les spécificités de la distribution en vrac pour adapter le *retailing mix*: apport des théories des pratiques, *Décisions Marketing* 106: 91-116.
- Dekhili S., Merle A. and Ochs A. (2021) *Marketing durable*, Pearson.
- Dekhili, S., Merle A. and Ochs A. (2024) Commentaire sur «Look up ! Cinq propositions de recherche pour repenser le marketing dans une société post-croissance» : le Marketing doit penser sa propre évolution à l'ère de l'Anthropocène, *Recherche et Applications en Marketing* 39(2): 119-134.
- Demil B. and Lecocq X. (2010) Business model evolution: In search of dynamic consistency, *Long Range Planning* 43(2-3): 227-246.
- Demil B., Lecocq X. and Warnier V. (2018) 'Business model thinking', business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization, *M@n@gement* 21(4): 1213-1228.
- Eckhardt G.M., Houston M.B., Jiang B., Lambertson C., Rindfleisch A. and Zervas G. (2019) Marketing in the sharing economy, *Journal of Marketing* 83(5): 5-27.
- Foss N.J. and Saebi T. (2017) Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?, *Journal of Management* 43(1): 200-227.
- Gatignon H., Lecocq X., Pauwels K. and Sorescu A. (2017) A marketing perspective on business models, *AMS Review* 7: 85-89.

- Geissdoerfer M., Pieroni M.P., Pigosso D.C. and Soufani K. (2020) Circular business models: A review, *Journal of Cleaner Production* 277: 123741.
- George G., Howard-Grenville J., Joshi A. and Tihanyi L. (2016) Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal* 59(6): 1880-1895.
- Hult G.T.M. (2011) Market-focused sustainability: market orientation plus!, *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(1): 1-6.
- Jocevski M. (2020) Blurring the lines between physical and digital spaces: business model innovation in retailing, *California Management Review* 63(1): 99-117.
- Kaldewey D. (2018) The grand challenges discourse: Transforming identity work in science and science policy, *Minerva* 56: 161-182.
- Kemper J.A. and Ballantine P.W. (2019) What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management* 35(3-4): 277-309.
- Lee N.R. and Kotler P. (2008) *Social marketing: Influencing behaviors for good*, Sage.
- Maucuer R., Renaud A., Ronteau S. and Muzellec L. (2022) What can we learn from marketers? A bibliometric analysis of the marketing literature on business model research, *Long Range Planning* 55(5): 102219.
- Plé L., Lecocq X. and Angot J. (2010) Le client co-concepteur, co-producteur, co-distributeur, *L'Expansion Management Review* 136: 108-121.
- Porter M.E. (2021) The changing role of business in society”, *Harvard Business School: Boston, MA, USA*.
- Prahalad C.K. (2004) *Fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Press M., Robert I. and Maillefert M. (2020) The role of linked legitimacy in sustainable business model development, *Industrial Marketing Management* 89: 566-577.
- Rémy E., Roux D., Arnould E., Askegaard S., Beudaert A., Galluzzo A., Giannelloni J.-L. and Marion G. (2024) Look up! Cinq propositions de recherche pour repenser le marketing dans une société post-croissance, *Recherche et Applications en Marketing* 39(1): 78-100.
- Rochet J.-C. and Tirole J. (2003) Platform competition in two-sided markets, *Journal of the European Economic Association* 1(4): 990-1029.
- Schaltegger S., Hansen E.G. and Lüdeke-Freund F. (2016) Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues, *Organization & Environment* 29(1): 3-10.
- Snihur Y. and Bocken N. (2022) A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet, *Long Range Planning* 55(6): 102182.
- Sorescu A., Frambach R.T., Singh J., Rangaswamy A. and Bridges C. (2011) Innovations in retail business models, *Journal of Retailing* 87(1): S3-S16.
- Viciunaite V. (2022) Communicating sustainable business models to consumers: A translation theory perspective, *Organization & Environment* 35(2): 233-251.
- Volle P., Dion D. and Helliès-Hassid M.-L. (2008) Les business models dans la distribution : repérer les chemins de la performance, *Revue Française de Gestion* 34(181): 123-144.
- Volle P. and Schouten J. (2022) *Marketing (plus) durable*, De Boeck Supérieur.
- Von Pechmann F., Chamaret C., Parguel B. and Midler C. (2016) Comment prévoir le succès d'une innovation de rupture ? Le cas du véhicule électrique, *Décisions Marketing* 81(1): 81-98.
- White K., Habib R. and Hardisty D.J. (2019) How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework, *Journal of Marketing* 83(3): 22-49.
- Yunus M., Moingeon B. and Lehmann-Ortega L. (2010) Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience, *Long Range Planning* 43(2-3): 308-325.
- Yrjölä M., Hokkanen H. and Saarijärvi H. (2021) A typology of second-hand business models. *Journal of Marketing Management* 37(7-8): 761-791.
- Zaidi-Chtourou S. and Vernier M.-F. (2017) Le management de la légitimité : analyse du discours des enseignes spécialisées dans la distribution de produits biologiques, *Décisions Marketing* 86(2): 67-88.
- Zott C., Amit R. and Massa L. (2011), The business model: Recent developments and future research, *Journal of Management* 37(4): 1019-1042.