

La création de valeur : glas ou Graal ?

Revue et modélisation du concept

Robert Desmarteau, ESG-UQAM, desmarteau.robert_h@uqam

Anne-Laure Saives, ESG-UQAM, saives.anne-laure@uqam.ca

Nathalie Schieb-Bienfait, IAE Nantes, Nathalie.Schieb-Bienfait@univ-nantes.fr

Sandrine Emin, IUT Angers, sandrine.emin@univ-angers.fr

Jean-Claude Boldrini, IAE Nantes, Jean-Claude.Boldrini@univ-nantes.fr

Caroline Urbain, IAE Nantes, Caroline.Urbain@univ-nantes.fr

Résumé :

La littérature en sciences de gestion mobilise le concept de « création de valeur » sans pour autant en discuter le sens et encore moins sa dynamique. Dans les milieux de la pratique stratégique et de la recherche en stratégie d'entreprise, le mot valeur est étroitement associé au concept de modèle d'affaires, depuis une quinzaine d'années, avec une création de valeur présentée comme un « objectif » surplombant voire comme une formule incantatoire permettant aux acteurs de dépasser leurs désaccords. La présente communication est motivée par de nouveaux questionnements face à nos insuffisances pour concevoir des stratégies et des modèles d'affaires qui créent de la valeur pour un ensemble plus étendu de parties prenantes et non plus seulement pour les propriétaires / actionnaires. Notre question de recherche porte sur l'essence de la « création de valeur »: comment les chercheurs qui publient sur le concept de création de valeur définissent-ils ce concept ?

Après une présentation du cadre conceptuel mettant en relief les raisons d'une nécessaire synthèse tant pour les besoins du praticien que pour ceux du pédagogue-chercheur, nous présentons la démarche méthodologique. Cette dernière consiste en une revue de littérature utilisant la base de données Scopus et l'exploitation sous Alceste (logiciel de traitement de données textuelles) des définitions de la création de valeur extraites des 50 articles anglophones les plus cités contenant « *value* » et « *creation* » dans leur titre. Les classes de discours obtenues de la double classification automatique du corpus textuel agrègent des contenus autour de cinq thèmes : 1) la nature de la valeur créée, 2) l'architecture de la valeur, 3) la valeur perçue par l'utilisateur ou l'acheteur, 4) le partage économique de la valeur entre parties prenantes, et enfin 5) la co-création de la valeur, sur la base d'une interaction entre le client et le fournisseur. Enfin, nous discutons nos résultats, à partir d'un cadre conceptuel inductif et sur la base d'une littérature étendue (anglophone et francophone), à savoir une proposition de modélisation du concept de « création de valeur » autour d'enjeux épistémologiques et même paradigmatiques.

Mots-clés : création de valeur, modélisation, revue de littérature, analyse lexicale, modèle d'affaires

La création de valeur : glas ou Graal ?

Revue et modélisation du concept

INTRODUCTION

Certains sonnent le glas du concept de « création de valeur » (Roudaut, 2013) devant notre société hypermoderne (Déry, 2007) en crise confrontée à l'hyperconsommation, l'hyperconcurrence, l'hyperfinanciarisation, et autres hyperréalités délétères. Pour d'autres, la « création de valeur(s) » s'est imposée depuis une quinzaine d'années comme le nouveau Graal des entreprises (Denglos, 2003 ; Kim et Mauborgne, 2005). Devant cette polysémie de l'expression « création de valeur », où en sommes-nous ? La littérature relevant du champ des sciences de gestion constitue, entre autres, un vaste corpus multidisciplinaire où d'innombrables articles évoquent ce concept de « création de valeur » sans pour autant en discuter le sens et encore moins la dynamique. En effet, au fil de nos lectures, combien de fois ne sommes-nous pas penauds devant une forme d'inconnaissance ou de connaissance trop implicite sur la création de valeur ? Trop souvent nous semble-t-il.

Tout autant dans les milieux de la pratique stratégique que dans celui de la recherche en stratégie d'entreprise, les probabilités de rencontrer aujourd'hui le mot valeur associé au concept de modèle d'affaires sont très grandes¹. Cette fréquente combinaison s'est considérablement développée depuis 20 ans. Persistante aussi, l'association entre « création de valeur » et « modèle d'affaires² », sans que la notion de « création de valeur » ne soit disséquée ou mise en débat. La « création de valeur » est présentée comme un « objectif » surplombant voire comme une formule incantatoire qui laisse entendre qu'elle permet aux acteurs de dépasser leurs désaccords et semble aussi avoir supplanté celle de « recherche de profits ». Face à ce premier constat, la recherche proposée dans cette communication est aussi motivée par de nouveaux questionnements suscités par les insuffisances du modèle d'affaires pour concevoir des stratégies créatrices de valeur pour un ensemble plus étendu de parties prenantes et non plus seulement pour les propriétaires / actionnaires. Pour beaucoup, cette

¹ Cette association est fréquente également dans des champs limitrophes comme les relations industrielles, la comptabilité, etc.

² Le concept de modèle d'affaires connaît un véritable engouement depuis une quinzaine d'années : Magretta (2002), Chesbrough (2003, 2007, 2010) ; Johnson, Christensen, Kagermann (2008) ; Osterwalder & Pigneur (2010) ; Al-Debei et al. (2010) ; tant auprès des praticiens - créateurs d'entreprise / dirigeants - que des chercheurs (Doganova & Eyquem-Renault, 2009 ; Baden-Fuller & Morgan, 2010 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Demil & Lecocq, 2010, Aspara et al., 2013, Aversa et al., 2013).

approche plus ouverte des parties prenantes, en quête d'une performance globale, traite et concrétise l'harmonisation de l'économique et du social voire le ré-encastrement de l'économique dans le social. Ainsi dans notre contexte contemporain, les praticiens sont confrontés à la révision de leurs choix stratégiques à l'aune d'une diversité d'acceptations données au concept de création de valeur, en particulier selon les disciplines (stratégie, marketing, finances, production) mais aussi selon les différents niveaux organisationnels, voire inter-organisationnels, d'analyse et/ou de pratique.

Aujourd'hui, le discours des stratèges de l'École dominante³ sur le modèle d'affaires traite de façon explicite de la priorité de la « création de valeur » pour le client au sens strict et par la suite, en filigrane, de la « création de valeur » pour les autres parties prenantes : propriétaires, actionnaires, salariés, partenaires et communautés de référence. En opposition à cette « *École du client prioritaire* » et en forte compétition entre elles, nous identifions six perspectives ou « Écoles » : 1) “*The business of business is Business*” (Friedman, 1970), 2) La nécessité pour l'*homo-oeconomicus* de réciproquer avec d'autres parties prenantes (Jouison et Verstraete, 2008 ; Rhodes *et al.*, 2014 ; Allaire, 2014) ; 3) La conciliation de la priorité économique à des pratiques de responsabilités sociales et environnementales (Crane *et al.*, 2014 ; Schaltegger *et al.*, 2012) ; 4) L'atteinte d'un objectif de « *Balanced Society* » (Mintzberg, 2014) dans la foulée des voies associatives de Putnam (1993) inspirées de Tocqueville (1840) ; 5) La réinvention du capitalisme (Bocken *et al.*, 2013) *via* le concept de « *Shared Value* » de Porter et Kramer⁴ (2011) ; et finalement, 6) La poursuite d'objectifs sociaux de façon autonome, prioritaire, voire exclusive (Yunus *et al.*, 2010 ; Dahan *et al.*, 2010). En résumé, dès lors que les sciences sociales, et plus particulièrement les sciences de gestion, sont parties prenantes des affaires du monde, il importe que nous soyons conscients de nos ancrages idéologiques voire épistémologiques face à la « création de valeur » et ce, incluant le concept de la co-crédation de valeur.

De ce bouillonnement intellectuel, émerge notre question de recherche principale : elle porte dans son essence sur la modélisation, c'est-à-dire sur « *les pourquoi de ces comment* » (Le Moigne, 1977/1990, p. 20) de la « création de valeur ». Quelle synthèse pouvons-nous

³Pour Drucker (cité par Magretta), Magretta (2002), Johnson, Christensen, Kagerman (2008), Osterwalder et Pigneur (2010) et Teece (2010), la réponse canonique est que le client constitue la partie prenante pour laquelle l'entreprise doit d'abord créer de la valeur.

⁴“*The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress*” (Porter et Kramer, 2011, p. 6).

établir des définitions et des questionnements contemporains que pose la « création de valeur » dans la pratique quotidienne de la gestion ? C'est ici l'ambition de cet article structuré en trois temps :

- Le premier temps déploie un cadre conceptuel théorique qui met en relief les raisons du besoin de synthèse auquel le praticien comme le pédagogue-chercheur aspirent ;
- Le second temps restitue la démarche méthodologique adoptée pour ce travail d'analyse et de synthèse ;
- Le troisième temps se penche sur une discussion des résultats ou encore un cadre conceptuel inductif, à savoir une proposition de modélisation du concept de « création de valeur » autour d'enjeux épistémologiques voire même paradigmatiques à l'aide de 5 thèmes clés.

1. CADRAGE THÉORIQUE

Pour traiter du cadrage théorique de cette recherche, nous retenons la formule de l'examen à la fois des assises solides, des espaces vides et des espaces frontières du concept de « création de valeur ». Pour scruter l'énigme, une seule question : comment les chercheurs qui publient sur le concept de création de valeur définissent-ils ce concept ?; et un cadrage conceptuel en deux points qui portent ci-après autant sur la pertinence du concept que sur la plurivocité de la « création de valeur ».

1.1 LA CRÉATION DE VALEUR : PROCESSUS ET RÉSULTAT

Philosophiquement, Aristote (Comte-Sponville, 1998) affirme que créer de la valeur, c'est répondre à ou encore satisfaire un désir⁵. Dans le courant pragmatiste, c'est un résultat dont Dewey (2011) précise la nature en articulant la théorie de la « *Valuation* » à l'aide de trois notions : « *Valuing, Valuation et Evaluation* ». La première notion est de l'ordre de priser, d'estimer ou encore de valoriser (Vatin, 2011, 2013). La troisième notion se réfère à la prononciation de jugements évaluatifs statiques : « [...] *l'évaluation ne crée pas de valeur ; elle ne fait que mettre à jour une valeur présente dans le bien.* » (Vatin, 2011, p.1). Quant à la deuxième notion « *valuation* », elle correspond à la somme de la première et de la troisième notion « *valuing et evaluation* » (Vatin, 2011, 2013). Pour Dewey (op.cit.) et c'est là son

⁵ « [...] ce que nous apprend Aristote sur la valeur : qu'elle est une fin que l'on vise, et qui vaut d'autant plus qu'elle est davantage *finale* ou *parfaite* » (Comte-Sponville, 1998p. 17). « La valeur est le corrélat – objectif ou subjectif - du désir. »(Comte-Sponville, 1998, p. 15).

message principal relayé par Bidet, Quéré et Truc (2011) : « *L'objectivité⁶ des valeurs est plutôt une affaire d'enquête et d'expérimentation, autrement dit : d'exercice de l'intelligence dans le traitement d'une situation.* ». C'est alors que « *valeurs et valuations doivent être considérées **comme culturelles**, et donc analysées dans leur **contexte social et culturel.*** » (Dewey, 2011, p. 25, nous soulignons).

Dès lors, que crée-t-on qui puisse être de l'ordre de la création de valeur dans notre univers stratégique ? Il semble que la valeur soit tout autant valeur-résultat, dite ou mesurée par une évaluation, que valeur-processus, au fil de l'expérimentation d'une objectivation contextuelle, d'une « valuation », construction d'ordre socio-culturel.

1.2. COMPOSER AVEC LA PLURIVOCITÉ DE LA CRÉATION DE VALEUR ?

Pour le sémanticien comme pour l'observateur attentif, c'est ici qu'émerge la notion de plurivocité de la valeur comme un véritable coffre d'outils. Pour composer avec la complexité du concept, il faut reconnaître la présence simultanée de plusieurs vérités épistémologiques qui façonnent la « création de valeur ». En 1998, déjà, Bréchet et Desreumaux soulignaient la difficulté de développer un discours synthétique et cohérent sur la question de la valeur du fait de la pluralité de sens que le mot revêt. Aussi existe-t-il des définitions et des approches plurielles de la valeur, ainsi que différents critères de classification et de caractérisation évoqués dans différentes synthèses (Bréchet et Desreumaux, 1998 ; Comte-Sponville, 1998 ; Ramirez, 1999 ; Vargo et al., 2008 ; Ueda et al., 2009 ; Lindgreen et al., 2012 ; Marion, 2016). Ainsi, le mot valeur en gestion est mobilisé dans une variété de locutions (chaîne de valeur, système de valeur, analyse de la valeur, valeur comptable, valeur ajoutée, EVA – valeur économique ajoutée–, etc.). Ce caractère plurivoque de la notion de valeur en sciences humaines et sociales n'a que peu ou pas été posé dans les différents travaux développés depuis vingt ans sur le modèle d'affaires où la notion de « création de valeur » n'est souvent abordée qu'en creux. Dans les faits, le succès phénoménal du modèle d'affaires suscite un usage inconsidéré de la notion de la valeur, tout autant par les chercheurs, que par les créateurs, dirigeants, managers. Étonnamment, cette diversité des acceptions fait l'objet d'encore trop peu de discussions. Nous tenterons modestement d'initier une discussion sur les enjeux et les défis de la plurivocité de la « création de valeur » dans le cas du modèle d'affaires, largement utilisé aujourd'hui pour représenter la stratégie d'entreprise.

⁶Pour Jean-Pierre Bréchet, que nous remercions de ses suggestions, le terme « *objectivity* », employé par Dewey, devrait plutôt être traduit par « objectivation contextuelle ».

2. MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

2.1. UNE REVUE DE LITTÉRATURE ASSISTÉE PAR L'ANALYSE DE DONNÉES TEXTUELLES

Pour répondre aux trois questions précédentes, nous avons mené une revue de littérature en utilisant la base de données Scopus. Malgré toutes les limites de l'utilisation d'une base de données unique, nous estimons avoir, par ce biais, l'aperçu le plus étendu des différentes acceptions dominantes sur le thème de la création de valeur. En effet, Scopus est réputée avoir la plus large couverture des articles scientifiques en sciences humaines et sociales. Nous avons procédé à un premier inventaire à l'aide de Scopus des articles contenant « *value* » et « *creation* » dans leur titre. En date du 25 mai 2016, nous avons ainsi recensé plus de 119 papiers. 69 articles (soit près de 58%) ont été écartés car ils ne contenaient pas de définition de la création de valeur dans le corps du texte.

Nous avons ensuite procédé à la sélection des 50 articles anglophones les plus cités dans cette base de données, le seuil de 50 demeurant tout à fait arbitraire, nous en convenons, mais permettant de recueillir une relative étendue de documents avec un taux de citation allant de 39 à 1932 (pour le papier le plus cité). Les papiers sélectionnés s'étendent sur une période allant de 1995 à 2013 (cf. tableau A en annexe) avec trois pics significatifs de production en 2007, 2009 et 2011, du fait, entre autres, du numéro spécial d'*Academy of Management Review* (2007). En dehors d'*AOR*, les supports les plus fréquents recensés sont *Journal of Industrial Marketing Management*, *Marketing Theory*, *Journal of the Academy of Marketing Science* et *Strategic Management Journal*.

Nous avons également restreint notre sélection à la langue anglaise pour la raison simple que le logiciel d'analyse textuelle utilisé (Alceste) comme la base de données Scopus sont incapables de traiter un corpus ou une requête multilingue. Cette première exploration mériterait bien sûr d'être complétée par un traitement de la littérature exclusivement francophone. Toutefois, nous avons ici choisi de nourrir les débats sous-jacents des discours saillants de la classification obtenue par les idées contenues dans des textes et articles francophones recensés en complément des articles anglophones.

Les 50 articles sélectionnés ont ensuite été lus par deux codeurs qui y ont identifié les extraits portant sur la définition du concept de création de valeur. Un corpus de 4680 mots a ainsi été constitué. Ce corpus comprend donc 50 « individus » (c.-à-d. 50 définitions de la création de valeur) caractérisés par 3 variables descriptives principales qui sont dans notre

cas : le nom des auteurs de l'article, l'année de publication, et le nombre de citations dans Scopus. Il a été soumis à une analyse statistique de contenu textuel à l'aide du logiciel Alceste (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans un Ensemble de Segments de Textes), c'est-à-dire à une classification des discours saillants et distincts les uns des autres, à partir d'un découpage en unités d'analyse de base (u.c.e) du corpus. Alceste produit donc une sorte de cartographie des différents discours présents au sein d'un même corpus (ici les principales définitions relevées sur le thème de la « création de valeur » en stratégie). Il nous permet dans notre cas de discerner à la fois la plurivocité et l'étendue d'un même concept.

Précisons que les unités d'analyse (u.c.e, unité de contexte élémentaire), sur la base desquelles nous avons travaillé, sont des portions de paragraphes comprenant une ou plusieurs phrases, identifiées de façon automatique par le logiciel. Alceste effectue une double classification descendante hiérarchique (CDH) pour regrouper les données textuelles en classes à partir d'un chi-deux d'association qui croise le nombre d'u.c.e. retenues dans le corpus, le nombre d'u.c.e. de la classe considérée, le nombre d'u.c.e. où le mot (dit aussi forme significative) analysé est présent et le nombre d'u.c.e de la classe où le mot (forme significative) est présent.

Alceste procède donc à une comparaison systématique deux à deux de morceaux de textes (le corpus étant découpé automatiquement en u.c.e) de façon à établir des classes de mots (ou encore ensembles de formes significatives) correspondant à des contenus textuels distincts les uns des autres. Les résultats proposés par le logiciel prennent la forme, entre autres, d'une schématisation de l'arbre de la classification descendante hiérarchique avec les caractéristiques (mots et khi-2 associés) de chacune des classes (cf. figure 1 ci-après) ainsi que d'un inventaire par ordre décroissant des extraits de verbatim⁷ les plus emblématiques de ces contextes de discours (contenant les formes significatives précédentes) sur la base d'un Khi-2 d'association significatif dans la classe.

2.2. PRINCIPAUX RÉSULTATS

65% des unités textuelles (u.c.e) du corpus ont été classées en 5 groupes de discours. La figure 1 ci-après montre la répartition des classes au fil de la double classification et les mots

⁷ Nous identifions les lignes de verbatim significatives comme dans l'exemple suivant :

- UCE n° 77 (Khi2 = 52), Individu n°24 (*nom_EggertEtAl *an_2006 *cit_115 *page_1 *Orig_non).

Elle se lit comme suit : l'unité de contexte élémentaire n°77 est un extrait significatif possédant un khi2 d'association de 52; les mots du verbatim sont extraits de l'individu 24 du corpus dont les variables signalétiques sont : « nom des auteurs » (ici : Eggert et al), « année de publication de l'article » (ici : 2006), « nombre de citation de l'article dans Scopus » (ici : 115), « la page dans l'article de la citation extraite » (ici : page 1) et « originalité de la citation » (ici : non; c.à.d. que la définition est empruntée à un autre auteur).

représentatifs de chaque discours distinct. En plus d'une classification, Alceste produit une liste des unités textuelles caractéristiques pour chaque classe, triées par ordre d'importance suivant le Khi2 dans la classe et précédées des variables signalétiques des « individus » associés.

Figure 1 : Arbre de classification des contenus textuels des 50 caractérisations du concept de « création de valeur »



Cinq classes de discours apparaissent. Une première classification distingue la classe 1 des classes 2, 3, 4 et 5. Une deuxième classification distingue la classe 2 des classes 3, 4 et 5. Une troisième classification distingue la classe 3 des classes 4 et 5. Les mots représentatifs de chaque classe (figure 1) ainsi que les mots figurant dans les u.c.e significatives de chacune d'elles (tableau 1) permettent d'identifier des thématiques associées et de les nommer.

C'est ainsi que l'on peut considérer que la classe 1 exprime la nature de la valeur créée, la classe 2 l'architecture de la valeur, la classe 3 la perception de la valeur par le client (acheteur/utilisateur), la classe 4 l'appropriation de la valeur par les parties prenantes et la classe 5 la co-création de valeur par les interactions entre le client et le fournisseur.

Tableau 1 : Les u.c.e significatives des 5 classes de discours sur la création de valeur

Classe	Taille (% du corpus)	Unités de contexte élémentaire (verbatim) significatives
(1) Nature de la valeur créée	31%	<p>- UCE n° 77 (Khi2 = 52), Individu n°24 (*nom_EggertEtAl *an_2006 *cit_115 *page_1 *Orig_non): “<i>quality trade off prevalent in consumer research (Dorsch, Swanson, Kelley, 1998; Gassenheimer et al. 1998). Based on a multidisciplinary literature review, Cannon and Homburg (2001), identified three sources of value creation through cost reductions in business relationships...</i>”</p> <p>- UCE n° 28 (Khi2 = 30), Individu n°13 (*nom_KleijnenEtAl *an_2007 *cit_210 *page_34 *Orig_non): “<i>value has been defined as the customer perceived trade-off between costs and benefits (Brady et al., 2005), and generally considered a relativistic (...)</i>”</p> <p>- UCE n° 26 (Khi2 = 9), Individu n°12, (*nom_Ulaga *an_2003 *cit_225 *page_678 *Orig_non): “<i>it is conceptualized as a trade-off between benefits and sacrifices, (Zeithaml, 1988, 3), benefits and sacrifices can be multifaceted (Grisaffe Kumar, 1998)</i>”.</p> <p>- UCE n° 9 (Khi2 = 8), Individu n°6 (*nom_WalterEtAl *an_2001 *cit_332 *page_366 *Orig_oui): “<i>in the context of this study we understand value as the perceived trade-off between multiple benefits and sacrifices gained through a customer relationship by key decision makers in the supplier’s organization</i>”.</p>
(2) Archi- tecture de la valeur	12%	<p>- UCE n° 95 (Khi2 = 30), Individu n° 29 (*nom_HolcombEtAl *an_2009 *cit_97 *page_458 *Orig_non): “<i>resource bundles represent unique combinations of resources that enable firms to take advantage of specific market opportunities when effectively deployed (Brandenburger and Stuart, 1996)</i>”</p> <p>- UCE n° 23 (Khi2 = 17), Individu n° 11 (*nom_MizikEtJacobson *an_2003 *cit_234 *page_1 *Orig_oui): “<i>firms allocate their limited resources between two fundamental processes of creating value, i. e. innovating, producing, and delivering products to the market, and appropriating value</i>”.</p> <p>- UCE n° 98 (Khi2 = 17), Individu n° 29 (*nom_HolcombEtAl *an_2009 *cit_97 *page_458 *Orig_non): “<i>indeed, firms realize a performance advantage when managers synchronize the resource management processes within and between interdependent bundles such that organizational performance is optimized</i>”.</p> <p>- UCE n° 107 (Khi2 = 10), Individu n° 32 (*nom_JayaramanEtLuo *an_2007 *cit_90 *page_56 *Orig_non): “<i>firms need to simultaneously develop value creation capabilities and capabilities that facilitate such value appropriation. These two sets of capabilities require substantial resource commitments and management attention</i>”.</p>
(3) Valeur perçue par l’usager / l’acheteur	27%	<p>- UCE n° 58 (Khi2 = 29), Individu n° 20 (*nom_Smith *an_2007 *cit_156 *page_8 *Orig_non): “<i>functional value represents the perceived utility of an alternative resulting from its inherent and attribute or characteristic based ability to perform its functional, utilitarian, or physical purposes</i>”.</p> <p>- UCE n° 61 (Khi2 = 24), Individu n° 20 (*nom_Smith *an_2007 *cit_156 *page_8 *Orig_non): “<i>epistemic value is the perceived utility resulting from an alternative’s ability to arouse curiosity, provide novelty, or satisfy desire for knowledge. finally, conditional value is the perceived utility acquired by an alternative as a result of the specific situation or the physical or social context faced by the decision maker</i>”</p> <p>- UCE n° 60 (Khi2 = 21), Individu n° 20 (*nom_Smith *an_2007 *cit_156 *page_8 *Orig_non): “<i>emotional value represents the perceived utility acquired by an alternative as a result of its ability to arouse or perpetuate feelings or affective states, such as comfort, security, excitement, romance, passion, fear, (or) guilt</i>”.</p> <p>- UCE n° 21 (Khi2 = 7), Individu n° 10 (*nom_LepakEtAl *an_2007 *cit_256 *page_182 *Orig_oui): “<i>second, the monetary amount that a user will exchange is a function of the perceived performance difference between the new value that is created, from the new focal task, product, or service, and the target user’s closest alternative, current task</i>”.</p>

<p>(4) Partage économique de la valeur entre les parties prenantes</p>	<p>18%</p>	<p>- UCE n° 39 (Khi2 = 47), Individu n° 15 (*nom_Lavie *an_2007 *cit_204 *page_1191 *Orig_oui) : “<i>whereas value appropriation mechanisms determine the distribution of these common benefits to individual partners as well as the capacity of partners to unilaterally extract private benefits that are unavailable to other partners</i>”.</p> <p>- UCE n° 71 (Khi2 = 39), Individu n° 22 (*nom_Gray *an_2006 *cit_137 *page_809 *Orig_oui) : “<i>it is relatively easy to demonstrate that a considerable proportion of current profits are the result of the appropriation of environmental capital and therefore entirely fictitious, see, for example, Howes (2004)</i>”.</p> <p>- UCE n° 101 (Khi2 = 23), Individu n° 30 (*nom_DialEtMurphy *an_1995 *cit_96 *page_264 *Orig_non) : “<i>which in turn implies transferring human as well as physical capital from industries with excess capacity to alternative sectors. stock repurchases, dividends, special distributions, and cash acquisitions within an industry create value under excess capacity by paying out cash to shareholders rather than spending it unproductively (Jensen, 1986)</i>”.</p>
<p>(5) Co-création de la valeur par le client et le fournisseur</p>	<p>12%</p>	<p>- UCE n° 104 (Khi2 = 26), Individu n° 31 (*nom_EcheverriEtSkalén *an_2011 *cit_96 *page_351 *Orig_non) : “<i>the second is interactive value formation which stipulates that value is cocreated during the interaction between the provider and the customer (Prahalad and Ramaswamy, 2004; Ramirez, 1999)</i>”</p> <p>- UCE n° 62 (Khi2 = 19), Individu n° 21 (*nom_GrönroosEtVoima *an_2013 *cit_150 *page_1 *Orig_oui) : “<i>because extant literature on the service logic of marketing is dominated by a metaphorical view of value co creation, the roles of both service providers and customers remain analytically unspecified</i>”</p> <p>- UCE n° 135 (Khi2 = 18), Individu n° 43 (*nom_CovaEtAl *an_2011 *cit_55 *page_238 *Orig_non) : “<i>value is both cocreated and codestructured at the provider customer interface. In addition, Echeverri and Skalen identify five interaction value practices that concretize their model of cocreative and codestructive interactive value formation: informing, greeting, delivering, charging, and helping</i>”.</p>

3. DISCUSSION : UN CADRE CONCEPTUEL INDUCTIF POUR LA « CRÉATION DE VALEUR »

3.1. PROPOSITION D’UN CADRE CONCEPTUEL INDUCTIF

Cette analyse lexicale des 50 définitions de la « création de valeur » contenues dans les 50 articles les plus cités aboutit à une catégorisation en cinq classes. En analysant attentivement le contexte de citation des mots-clés présents dans ces classes ainsi que le dendrogramme de cette arborescence, il nous semble possible de proposer un cadre conceptuel inductif à partir de l’interprétation de la logique des partitions obtenues (Figure 2).

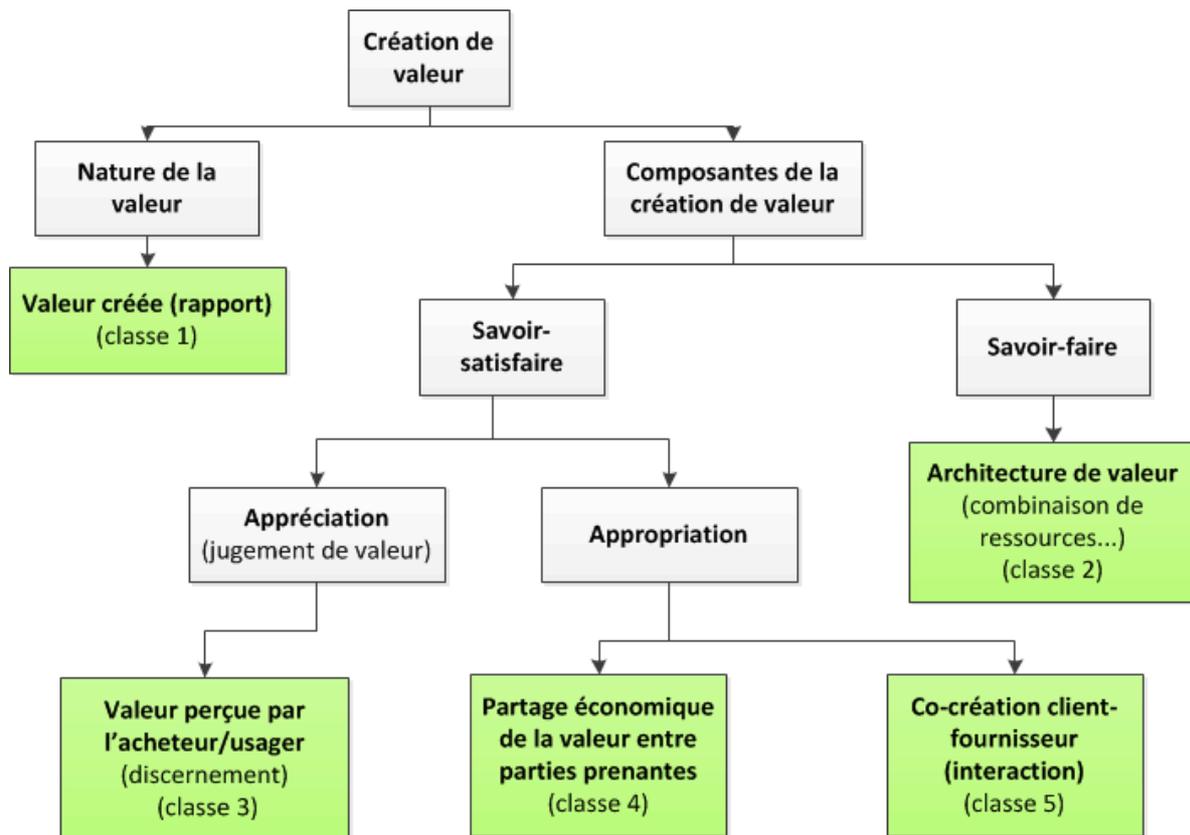
Une première scission distingue des contenus textuels touchant à la dimension *ontologique* de ce qu’est la *nature* de la valeur créée (classe 1) d’un ensemble de contenus articulés plutôt, sur un plan plus *praxéologique*, autour des *composantes* de la création de valeur (classes 2, 3, 4, 5).

- Les composantes praxéologiques impliquées dans la création de valeur (classes 2, 3, 4, 5) relèvent de deux composantes de savoir : d’une part d’un *savoir-faire* engageant l’architecture de la valeur c’est-à-dire la combinaison spécifique de ressources et

compétences (classe 2), d'autre part d'un *savoir-satisfaire* un ensemble de parties prenantes, pour reprendre les expressions bien connues de Marchesnay (1995) (classes 3, 4 et 5).

- La composante de la création de valeur qu'est le *savoir-satisfaire* (classes 3, 4, 5), relève d'une part d'un discernement, de jugements d'*appréciation* par l'acheteur/l'utilisateur (classe 3) et, d'autre part d'une *appropriation* par conventions de légitimation de cette valeur (classes 4 et 5).
- L'appropriation de la valeur relève enfin, d'une part, de conventions de *partage* de la valeur entre parties prenantes (classe 4), d'autre part d'une inscription dans un processus/une logique de *co-crédation* qui interroge la seule dyade fournisseur - client (classe 5).

Figure 2 : La création de valeur : interprétation de la logique de partition des 5 classes



3.2. LA NATURE DE LA VALEUR CRÉÉE

La classe 1, représentée par les termes « *trade-off* », « *benefit* », « *business* », « *relations* », renvoie à la nature de la valeur créée. Elle relève avant tout d'un compromis (« *trade-off* »), d'un rapport entre coûts et bénéfices perçus. Elle reflète des préoccupations de « création de

valeur » dominées par une approche économique de l'ordre de la comparaison et du calcul. La valeur créée comprend une duplicité avec d'une part la création d'une valeur économique permettant de dégager de la rentabilité pour les financeurs, et d'autre part la création d'une valeur de marché pour les clients (clients finals et clients payeurs, notamment dans les modèles gratuits). La première relève de la comparaison entre la valeur telle qu'elle est perçue et acceptée par le client (c'est-à-dire pour lequel il est prêt à payer un prix) et les coûts supportés par l'entreprise alors que la seconde repose sur la comparaison entre le prix perçu et des bénéfices perçus (espérés ou obtenus) de l'échange. In fine, la valeur créée pour chacun de ces acteurs se concrétisera dans l'échange. Elle dépendra des compromis qui seront faits, accordés et acceptés par chacun et qui reposent le plus souvent sur un rapport de force implicite ou explicite (i.e. le pouvoir de négociation) en faveur de l'un des co-contractants (Porter, 1980). La valeur a ici une nature relationnelle, inscrite dans le rapport entre individus.

Historiquement, les sciences de gestion (et plus globalement les SHS) sont dominées par une conception objectiviste de la valeur. Ainsi, l'objectivité de la valeur économique est attribuée à l'existence d'une substance sociale, travail ou utilité, dont la grandeur peut être mesurée. La théorie de la valeur travail et la théorie de la valeur utilité reposent sur une « hypothèse substantielle » qui tend à « naturaliser » les rapports économiques, autour de l'idée que les biens marchands possèderaient une qualité –une 'substance'– en propre, une valeur intrinsèque, objective, en dehors de l'échange. Il s'agit d'identifier cette présence d'une grandeur cachée objective et mesurable qui préexiste logiquement aux transactions et les organisent. En accordant la primauté aux objets, s'est construite une « économie des grandeurs » au détriment d'une « économie des relations ». Ce faisant, la valeur économique est devenue quelque chose de radicalement distinct des autres valeurs sociales (morale, religieuse ou esthétique). Ainsi, comme le souligne Orléan (2011), les économistes ont conçu le rapport marchand comme étant essentiellement un rapport aux choses, et non un rapport entre individus.

Or, les recherches que l'on peut associer à cette classe (Walter et al., 2001 ; Ulaga, 2003 ; Eggert et al., 2006 ; Kleijenen et al, 2007) pour la comprendre portent sur les voies de dépassement, voire d'enrichissement, de cette recherche de critères objectifs. Dans une économie de plus en plus dominée par les activités de service et par une intégration étroite des activités tout au long de la chaîne de valeur (depuis les fournisseurs jusqu'aux clients), les problématiques de recherche tendent à se focaliser sur la « création de valeur » à une échelle plus large : celle de l'ensemble des acteurs impliqués dans le système ou réseau de valeur.

Ces recherches interrogent ainsi la nature de la valeur créée en s'intéressant à la fois aux leviers substantiels (coûts des prestations et des processus) - pour agir sur la valeur créée-, ainsi qu'aux leviers plus immatériels (tels que la satisfaction, la confiance, l'engagement...), agissant dans les relations entre les différents acteurs du système de valeur.

3.3. L'ARCHITECTURE DE LA VALEUR

La classe 2 construite avec des termes significatifs tels que « *ressources* », « *bundle* », « *manage* », « *creating* », « *activities* », « *firm* » renvoie au métier de l'entreprise. Si elle ne possède pas de compétences distinctives, elle n'a pas lieu d'être ni de faire elle-même ce que d'autres peuvent faire particulièrement mieux qu'elle, selon un raisonnement désormais classique en stratégie (Andrews, 1971). On retrouve ainsi dans cette classe l'idée que la création de valeur repose sur une combinaison unique, voire une architecture de ressources et de compétences spécifique, qui reflète la qualité du management ou encore la mise en œuvre d'une réflexion stratégique efficace. Cette classe interroge aussi la dimension réticulaire de l'architecture de la valeur qui doit être pensée au-delà des frontières de l'organisation dans une filière, dans un réseau (ou un écosystème) d'acteurs. La question des compétences est en effet cruciale : souvent une firme ne possède pas ou pas encore les compétences techniques ou spécifiques reliées à l'offre qu'elle vise. La seule compétence « valable » ou « de valeur » pour toute organisation devient alors la capacité d'orchestration et de verrouillage de compétences clés plutôt que la possession de ces compétences elles-mêmes : d'où l'importance de « l'effet management ». Ceci étant d'autant plus sensible que les autres parties prenantes (les clients par exemple) peuvent mobiliser des compétences pour co-construire la valeur, compétences qui ne prendront corps qu'avec leur orchestration par l'entreprise.

De plus, l'architecture de la valeur requiert l'habile dosage managérial du couple classique et paradoxal [production vs innovation] ou encore [exploitation vs exploration], ou [actualisation vs potentialisation] à travers le temps. Évidemment, cela ne va pas sans poser la question des limites de la flexibilisation de l'organisation qui accompagne aujourd'hui la tendance à la réticulation des structures des entreprises et les capacités managériales nouvelles pour fidéliser et faire face à des compétences mobiles, mouvantes, externalisées.

3.4. LA PERCEPTION DE LA VALEUR

La classe 3 regroupe des termes significatifs tels que « *user* », « *ability* », « *utility* », « *knowledge* », « *perceiver* ». Elle renvoie à l'idée que toute expression d'une valeur est d'abord perception d'une valeur, c'est-à-dire un jugement subjectif et appréciatif d'un sujet

envers un objet. On peut donc distinguer valeur d'usage objectivée et valeur d'usage perçue : « [...] *use value refers to the specific quality of a new job, task, product, or service as perceived by users in relation to their needs, such as the speed or quality of performance on a new task or the aesthetics or performance features of a new product or service* » (Lepak, 2007, p. 181). Pour Bowman et Ambrosini (2000, p.13-15), « *Perceived use value, i.e. value is subjective, it is defined by customers, based on their perceptions of the usefulness of the product on offer. Total monetary value is the amount the customer is prepared to pay for the product* ». Pour Marion (2016), le lieu de la valeur résulte de la contribution conjointe des objets (via leurs caractéristiques et programmes d'action) et des sujets (via leurs compétences et programmes d'action). Ce lieu est donc un système sujet/objet, un hybride composé de deux actants humain et non-humain. Ainsi, à plusieurs titres, la valeur est plurielle, systémique et dynamique.

Par ailleurs, cette classe, en regroupant des termes tels que « ability » ou « utility », interroge les sujets/objets de valeur et renvoie aux composantes de la valeur perçue. Par exemple, d'échange ou d'usage (direct ou indirect), la valeur peut même relever du non-usage pour Munasinghe (2007, p. 87-88) pour qui : « *non-use value is the willingness-to-pay for perceived benefits not related to use value, e.g. existence value, which is based on the satisfaction of merely knowing that an asset exists, even without intending to use it* ».

La valeur perçue peut être d'ordre fonctionnel, social, émotionnel, épistémique, esthétique, hédonique, situationnel, ou holistique (Aurier *et al.*, 1998 ; Lai, 1995 ; Sheth *et al.*, 1991). Elle engage un discernement en situation d'un « écart » entre le sacré et le profane (Lahire, 2015), d'un « rapport » de grandeurs. On évoque le « surplus » du consommateur comme la différence entre le prix payé et celui qu'il aurait été prêt à déboursier (Bowman et Ambrosini, 2000). En marketing, c'est bien souvent la notion de bénéfices porteurs et créateurs de valeur qui capte l'idée représentée comme un rapport bénéfices/sacrifices (bénéfices perçus et sacrifices perçus, qu'ils soient monétaires ou non monétaires). Pour notre part, nous avons regroupé ces bénéfices en 4 catégories (cf. tableau 1), a) technique, b) économique, c) symbolique, d) politique :

Tableau 1 : Les bénéfiques porteurs et créateurs de valeur

		Valeur perçue (Holbrook, 1994, 1999, 2006)	Valeur perçue (Lai, 1995; Sheth et al, 1991; N'Goala, 2000; Sweeney & Soutar, 2001, Pulh, 2002)	Bénéfices / Coûts
Orientée vers soi	Intrinsèque	Valeur hédonique - Jeu - Esthétique - Épistémique	Hédoniste / émotionnelle / cognitive	- Symboliques (sens)
	Extrinsèque	Valeur économique - Efficience - Excellente	Utilitaire / fonctionnelle	- Économiques - Techniques
Orientée vers les autres	Intrinsèque	Valeur altruiste - Éthique - Spiritualité	Éthique	- Symboliques (sens)
	Extrinsèque	Valeur sociale - Statut - Estime	Sociale / lien social	- Symboliques (sens) - Politiques

Si l'on considère l'essence de la valeur perçue dans cette notion de surplus, la mesure de cet écart est subjective et fluctuante, du fait que ce vécu de la valeur en situation évolue dans le temps (avant, pendant et après l'acte d'achat, de consommation, etc.). Ainsi que le précise Bidet (2008, p. 214) dans la perspective pragmatiste, nous rapportons les choses à « une situation en développement continu ». Osterwalder et al (2014) dans leur récent opus sur la proposition de valeur distinguent bénéfiques requis (ex. : appeler ou recevoir un appel pour un téléphone portable), espérés (design), désirés (compatibilité), inattendus (écran tactile).

Si l'on retient l'idée de dépassement des attentes pour évaluer le surplus, la création de valeur porte-t-elle plus spécifiquement dès lors sur l'inattendu ? On pourrait même aller plus loin en se demandant en quoi le raisonnement d'Osterwalder et al. (2014) tient-il dans la perspective « *value-in-use* » de la construction de la valeur chemin faisant? La valeur n'est pas donnée d'avance, pas plus que les attentes des usagers ne sont toujours conscientes ou explicites. C'est alors que la « création de valeur » est pour beaucoup l'art de la révélation. Elle est dans son exercice fondamentalement expérientielle.

3.4. LE PARTAGE ÉCONOMIQUE DE LA VALEUR

Dans la classe 4, désignée « Partage de la valeur économique entre parties prenantes », les mots significatifs sont « *capacity* », « *appropriation* », « *society* ». Cette classe peut être analysée comme l'attracteur de travaux portant sur la nécessité de ne pas dissocier création et partage de la valeur entre parties prenantes qui s'accordent sur la répartition des surplus. Les

recherches mettent en regard la création et le partage de la valeur à la fois pour les propriétaires, les dirigeants, les clients, les fournisseurs et les partenaires productifs. La « création de valeur » de l'un ne devrait pas se faire au détriment de celle de l'autre. Aussi, la question de l'appropriation est posée en parallèle de celle de la création, mais dans une approche exclusivement de nature économique.

La création de valeur est ici fortement dominée par la création de profit. Dans cette perspective, les partenaires sont en situation d'interdépendance, constitutifs d'un même système collectif pour concevoir de pair les mécanismes de création de valeur et d'appropriation de valeur (Lavie, 2007). Ces problématiques de partage du profit monétaire sont traitées à l'échelle de l'organisation, mais également à celles de plusieurs organisations engagées dans des alliances stratégiques voire des projets de coopération. Elles soulignent l'engagement des organisations dans des processus collectifs pour créer de la valeur économique qui soit répartie entre tous les acteurs économiques engagés.

Des recherches plus critiques ont émergé depuis quelques années marquant la distinction entre l'entreprise réelle et l'institution financière en France (Desreumaux et Bréchet, 2013) mais aussi dans les pays anglophones (Gray, 2002, 2006 ; Gray et Bebbington, 2000). Fondées sur cette même approche systémique de la création de la valeur, elles invitent à dépasser l'horizon court-termiste du profit monétaire à un an, de la création de richesse pour les actionnaires (« *release shareholder value* », Gray, 2006, p. 809), pour intégrer dans les systèmes comptables (audit comptable) des indicateurs de performance environnementale, de performance sociale (Gray, 2006 ; Gray, 2002 ; Gray et Bebbington, 2000). La question des externalités est ainsi évoquée à propos notamment des dégâts environnementaux et sociaux que peut susciter l'activité des entreprises. Comme le rappelle Gray : « [...] *these experiments do, however, make it explicitly clear that there is other « value » than that of money – the value of life, the value of society, the value of quality and, if one is one of religious bent, the value of creation itself* » (Gray, 2006, p. 809). Plus largement rappelons les débats sur les créations de valeur sociale et sociétale (Caillé, 2012)⁸. Les systèmes d'évaluation de l'efficacité économique et financière sont profondément politiques. Ils procèdent de décisions contingentes et donc contestables sur ce qu'il convient de valoriser (Caillé et Weber, 2015)⁹.

⁸ A ce propos, se reporter aux travaux menés par A. Caillé, P. Viveret, D. Meda, J. Gadrey et F. Jany-Catrice publiés dans le Journal du MAUSS (www.revuedumauss.com).

⁹ A. Caillé et J. Weber « Un indicateur de la création de valeur sociale, objectiver et subjectiver la valeur sociale et la RSE », Revue du Mauss permanente, 31 janvier 2015, en ligne, <http://journaldumauss.net/?un-indicateur-de-la-creation-de-1208>.

Ces recherches renvoient aux discussions récentes sur la comptabilité de l'immatériel et la mise au point de nouveaux indicateurs pour objectiver et mesurer cette création de valeur. La conception de ces indicateurs quantitatifs est le fruit de conventions discutées et discutables, avec les acteurs qui cherchent à s'entendre, ce que Caillé et Weber désignent par méta-convention. Ces derniers associent à ce travail d'objectivation quantitative de la valeur sociale¹⁰ une démarche critique pour faire ressortir l'appréciation subjective qu'en ont précisément ces acteurs. Une telle démarche requiert la « construction d'espaces dialogiques et réflexifs » (ibid, p. 2). On perçoit combien de telles démarches sont complexes et requièrent du temps, mais elles introduisent une question fondamentale : si les valeurs économiques constituent des valeurs instrumentales et les valeurs sociales des valeurs finales, comment faire en sorte que dans l'entreprise – dont le but premier est d'assurer sa rentabilité et sa viabilité économique et financière – les valeurs instrumentales ne soient pas les valeurs finales exclusives ? Caillé et Weber nous interpellent sur cette dialectique des moyens et des fins et ils nous rappellent que la valeur sociale doit valoir pour elle-même (ibid, p. 3).

3.5. LA CO-CRÉATION DE LA VALEUR

La classe 5, porteuse des mots significatifs tels que « *provider* », « *interactiv* », « *co* », « *created* », « *interaction* » et « *customer* » nous incite à mettre en débat la dimension collective de la création de valeur au-delà de la relation client-fournisseur. Prahalad et Ramaswamy (2004) ont montré à quel point une attention soutenue portée aux interactions personnalisées entre une entreprise et ses clients pouvait être décisive dans la création de nouvelles sources d'avantages concurrentiels.

La co-création « consiste à faire advenir à l'existence ce que l'on tire du néant » (Marion, 2016, p. 26). Dans ce contexte *ex nihilo* les statuts de fournisseur et de client n'ont plus de sens. Ces termes et les rôles associés sont récusés dans la *Service-Dominant (S-D) Logic* qui considère que tous les acteurs engagés dans un échange économique sont à la fois des intégrateurs de ressources et des fournisseurs de services au bénéfice mutuel de chacun. Tous les acteurs sont des acteurs génériques dont l'objectif commun est de co-crée de la valeur (Vargo et al., 2008 ; Vargo & Lusch, 2011).

Le point de départ de la co-création de valeur est une invitation présentée par un acteur initiateur. Il soumet à d'autres acteurs une proposition de valeur qui, d'une part, est

¹⁰ La valeur sociale est définie ainsi : la valeur sociale est ce qui est perçu comme tels par les publics, les groupes ou les personnes concernées, en distinguant trois cercles : ce qui fait valeur pour les salariés ; ce qui fait valeur pour les clients ou usagers ; ce qui fait valeur pour la société.

suffisamment séduisante pour les inciter à contribuer à son enrichissement et, d'autre part, s'inscrit dans leurs activités et buts du moment (Frow et al., 2016). Un acteur générique peut avoir divers rôles dans la co-crédation de valeur : initiateur, fournisseur ou bénéficiaire de service. Il peut même tenir simultanément plusieurs rôles et, selon les moments, être actif ou passif dans ces rôles (Ekman et al., 2016). La co-crédation de valeur peut s'opérer à différents niveaux selon qu'elle mobilise une dyade, un réseau voire l'interconnexion de réseaux (Frow et al., 2016).

Les pratiques de co-crédation n'ont été identifiées et classifiées que récemment (Magne et Lemoine, 2015 ; Frow et al., 2016). Trois processus en rendent compte (Reypens et al., 2016) : 1) la coordination et le partage d'informations entre parties prenantes, 2) la consultation et le dialogue au sujet des idées et attentes de chaque partie prenante et 3) le compromis pour rapprocher les points de vue divergents avant de prendre des décisions. Au tout début de la co-crédation, il aura d'abord fallu faire émerger la valeur. Bertheau et Garel (2015) proposent à cette fin le processus de *valuation* qui consiste non pas à « découvrir une valeur qui serait cachée, mais [à] la construire » (p. 27).

Des progrès significatifs ont été réalisés récemment dans la compréhension des processus de co-crédation de la valeur mais de nombreuses questions subsistent dont celles soulevées de façon radicale par Grönroos et Voima (2011) qui portent sur la qualité métaphorique de l'existence de la co-crédation. Les adeptes de la co-crédation doivent relever le défi en répondant aux questions suivantes : Comment suivre la « trajectoire » de co-construction progressive de la valeur et comment qualifier la valeur co-crédée ? Qui co-crédée réellement dans une action collective, comment et pourquoi ? Comment et par qui est captée la valeur co-crédée ou comment et entre qui est-elle partagée ? Les récents travaux sur les communs, et notamment sur les pratiques *open source*, alimentent ce débat (Bollier, 2015 ; Coriat, 2015 ; Dardot et Laval, 2015). Des voies de recherche futures pourraient relier les dimensions cognitives et relationnelles de la co-crédation de la valeur pour apporter des réponses à ces questions.

3.6. DISCUSSION AUTOUR DU CADRE INDUCTIF

Dans leur article désormais célèbre intitulé "*What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field*", Nag, Hambrick and Chen (2007) exploitent les fruits de l'induction auprès de plus de 500 auteurs pour circonscrire les différentes facettes du « *Strategic Management* ». En conclusion du résumé de leur article, ils

affirment : « *Our findings suggest that strategic management's success as a field emerges from an underlying consensus that enables it to attract multiple perspectives, while still maintaining its coherent distinctiveness* » (p. 935). À bien des égards, nous pourrions faire nôtre cette conclusion pour le concept de « création de valeur ». Pour témoigner de ce rapprochement, nous proposons d'abord une définition résultante de la « création de valeur » puis, par la suite, trois esquisses de conclusion en mouvement.

3.6.1. Une définition résultante

D'abord, à partir des 5 classes identifiées, une proposition de définition résultante pour la « création de valeur » :

La « création de valeur » est à la fois un résultat et un processus qui engage l'appréciation d'une valeur créée, c'est-à-dire un compromis calculé, une architecture de ressources, les perceptions de cibles en compétition avec d'autres cibles pour l'appropriation de la valeur et des phénomènes de co-crédation en aval.

3.6.2 Trois esquisses de conclusions

Pour conclure cette discussion, devons-nous sonner le glas du concept de « création de valeur », ou poursuivre la quête d'un Graal et, plus modestement, persévérer dans notre cheminement ? Nous optons pour la seconde voie et proposons ici trois esquisses de conclusions :

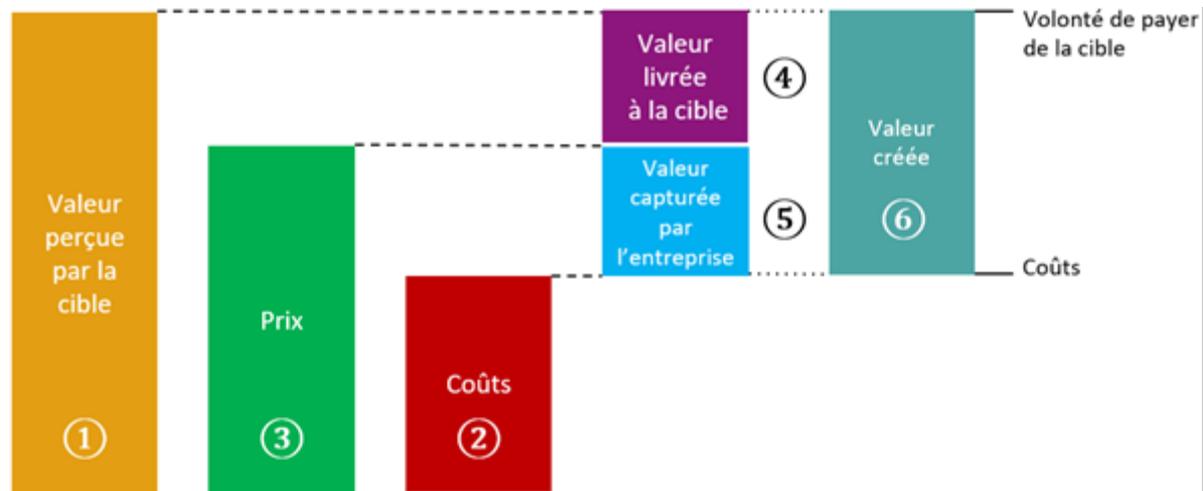
- Un modèle réducteur de la valeur créée et appropriée
- Une architecture complexe de la création de valeur
- Un postulat sur l'utilisation du modèle d'affaires pour apprivoiser la création de valeur

- Un modèle réducteur de la valeur créée et appropriée :

À la lumière de nos résultats, pour illustrer de façon simple la *valeur créée*, nous proposons de soumettre au débat la figure 3 ci-après. Concrètement, c'est une illustration inspirée de Lehman-Ortega et al. (2016) dans la filiation de la contribution de Bandenberger & Stuart (1996) portant sur la représentation classique de la répartition de la valeur créée entre le client, la firme et les fournisseurs. Pour des raisons de clarté pédagogique et pour ne pas avoir à affronter les problèmes cognitifs d'incongruité et de composition de la computation de la valeur (Vatn et Bromley, 1994), la figure 3 est réductrice et ne modélise que la dimension économique de la valeur.

La principale vertu de cette représentation est de placer au cœur du propos l'arbitrage inévitable entre la valeur créée, la valeur captée et la valeur livrée. Elle illustre aussi combien création et appropriation/partage de la valeur sont indissociables.

Figure 3 : Un modèle économique de la création et de la répartition de la valeur



(Source : adaptée de Lehman-Ortega et al. (2016, p. 146))

Légende :

CIBLES : clients, financeurs, employés, syndicats, fournisseurs, collectivités territoriales, partenaires d'alliance et de collaboration.

① Valeur perçue par la cible : Le cumul des bénéfices d'ordre technique, symbolique, économique, politique appréciés par la cible.

② Coûts : La valeur monétaire engagée pour satisfaire la cible, qui correspond à la valeur des ressources nécessaires pour la proposition de valeur.

③ Prix : Arbitrage (imparfait) entre les coûts du producteur et la valeur économique perçue par la cible.

④ Valeur livrée à la cible : Valeur perçue par la cible - le prix établi par le producteur (le surplus).

⑤ Valeur capturée par l'entreprise : Prix - (les Coûts + RSE¹¹).

⑥ Valeur créée : Combinaison de la valeur livrée à la cible et de la valeur capturée par l'entreprise dépendante potentiellement de la co-création de la valeur.

Dès lors, et c'est ici une question incontournable, comment se comporte l'entreprise vis-à-vis ses parties prenantes ? A-t-elle un comportement juste ? Ricoeur (1995, p.27) définit le « juste » en ces termes : « *Reste à donner un nom au juste sur le plan de la pratique, celui où s'exerce le jugement en situation ; je propose la réponse : le juste, ce n'est plus alors ni le bon ni le légal, c'est l'équitable* » (nous soulignons). Cette définition de ce qui est juste nous place devant une évidence : si le désir, au sens de Spinoza (Moreau et Ramon, 2006),

¹¹ « On entend par responsabilité sociale des entreprises (RSE) les mesures volontaires prises par une entreprise pour exercer ses activités d'une manière durable sur les plans économique, social et environnemental. » Vu le 18/01/2017. Récupéré de <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-rse.aspx?lang=fra>.

propulse l'équité au cœur de l'équation, l'instrument du modèle d'affaires peut être utile en tant qu'outil de médiation.

Le schéma de la figure 3, bien que séduisant pour rendre compte des dimensions économiques de la création de valeur, souffre d'indéniables limites :

- Il ne traduit pas l'aspiration à atteindre le « juste » via « l'équité » entre les parties prenantes. Ex : comment et pourquoi l'entreprise en vient-elle à favoriser un fournisseur local plutôt qu'un fournisseur étranger pour dynamiser l'économie locale ?
- Il modélise essentiellement la valeur créée pour le client alors qu'il est évident que tout objet ou service peut créer de la valeur pour plusieurs parties prenantes à la fois, y compris l'entreprise elle-même qui en conserverait une partie via des attributs immatériels comme la notoriété de sa marque, la réputation de qualité de ses produits, l'engagement de ses salariés. Dans le concret, c'est à partir de la mise en évidence de la création de valeur pour différentes cibles que la somme des valeurs créées s'obtient.

En guise de réflexions additionnelles sur la pratique du « juste » et pour souligner la nécessité pour la communauté des sciences de gestion de se saisir de ce débat sur les pourquoi des comment de la répartition de la richesse, nous formulons trois questions au sujet des dimensions structurelles et culturelles de la création de valeur.

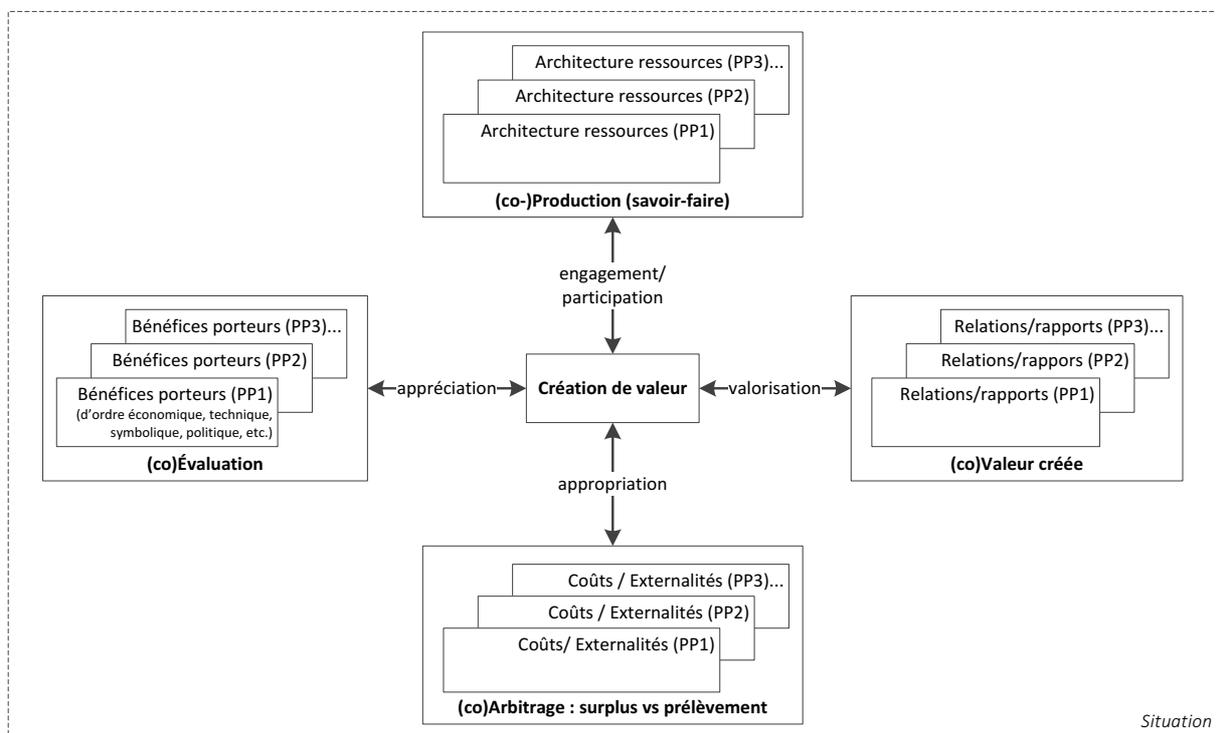
- Les parties prenantes associées au sens économique de la création de valeur accepteront-elles de s'ouvrir à d'autres sens « [...] *éthique (désir), téléologique, normatif et connaissance* » (Comte-Sponville, 1998, p. 15) ?
- Dans l'École interprétative de la culture (Geertz, 1973), le sens trouve son sens lorsqu'il est partagé. Qu'en est-il aujourd'hui de la nature du partage : s'approche-t-il ou s'éloigne-t-il du sens du « juste » ?
- D'où viendra la légitimation du « juste » dans nos pratiques de « création de valeur » en lien avec des parties prenantes ? En d'autres mots, d'où viendra la confiance des principales parties prenantes impliquées ?

- Une architecture complexe des constituantes de la création de valeur :

Le travail de revue et d'analyse du concept de création de valeur nous mène également à comprendre comment et pourquoi nous devons composer avec la plurivocité de la « création de valeur ». En d'autres mots, nous devons apprendre à conjuguer plusieurs vérités émanant de multiples parties prenantes (PP1, PP2 et PPN) d'où la proposition d'illustrer la complexité du défi à l'aide de la figure 4.

La création de valeur, acte de *valuation* en situation, engage à la fois des actes d'*appréciation* (évaluation) des bénéfices/coûts d'une proposition de valeur par les parties prenantes, de production appelant des *engagements* concrets d'un réseau de parties prenantes, d'appropriation, nécessitant la négociation d'arbitrages quant à la prise en charge des coûts et externalités versus la redistribution des surplus dégagés de la proposition concrétisée, et des relations de *valorisation* des rapports établis aux choses et entre individus, consacrant toute création de valeur comme construction à la fois relationnelle et fondamentalement sociale.

Figure 4 : L'architecture complexe des constituantes de la création de valeur



- Un postulat sur l'utilisation du modèle d'affaires pour apprivoiser la « création de valeur » :

Apprivoiser la « création de valeur » à l'aide du modèle d'affaires est de nature essentiellement instrumentale. Ainsi, le modèle d'affaires peut outiller la représentation de la stratégie, la médiation des parties prenantes ou encore la traduction –comprendre la vulgarisation– des processus et des résultats visés. Ce postulat met en exergue la richesse de la multiplicité des échanges, les incontournables débats conflictuels, ainsi que les tensions soulevées par les « pour qui » de la création de valeur.

En effet, notre discussion révèle au moins deux lacunes : (1) il n'y a pas une figure mais des figures du client (acheteur, utilisateur, usager), d'où la nécessité de bien prendre en compte la diversité des contextes de l'action. En parlant de « proposition de valeur pour le

client », nous sommes face à une construction d'un client « type » fondée sur une opération économique orientée par le profit ; (2) or cette théorie économique de la valeur-utilité ne peut être en mesure d'épuiser la question de l'évaluation de l'offre. Cette dernière engage d'autres dimensions que celles liées à la rencontre d'une fonction d'utilité et d'une fonction de production. Comme le soulignent nos analyses de classe, d'autres fonctions sont en jeu (telles que des fonctions sociales, sociétales, environnementales, culturelles, morales...). Elle nous renvoie à concevoir le BM, au-delà de son rôle de représentation, comme un outil de médiation et de traduction au service des parties prenantes (Schieb-Bienfait et al., 2014).

CONCLUSION

À l'issue de ce travail de revue sur le thème de la « création de valeur », dont nous avons déjà énoncé toutes les limites au plan méthodologique, nous avançons que le concept de « création de valeur » peut demeurer riche et vivant à une condition : « [...] *travaillons donc à bien penser : voilà le principe de la morale* » Pascal (1669-70)¹². Nous n'en sonnerons donc pas le glas. Nous préférons le pragmatisme et l'espoir simple d'une quête de sens. Pour les atteindre, trois précautions sont formulées concernant l'art de la conception de la « création de valeur » :

- Le problème récurrent de la qualification des attributs de la valeur, à défaut de pouvoir tous les quantifier ;
- La question de la représentation, de la traduction et de la médiation de la valeur, au sens des objets frontière (Star et Griesemer, 1989) ou intermédiaires (Jeantet, 1998) ;
- L'articulation de dimensions à la fois autonomes, complémentaires et évolutives de la valeur-processus-et-résultat.

Ce travail laisse enfin en suspens une articulation fondamentale : celle du couplage « création de valeur » et création de richesse. Caillé et al. (2012, p.12) considèrent ainsi les indicateurs de richesse alternatifs comme une « *fausse bonne idée* ». Ils nous invitent à prendre la mesure des incertitudes et des risques de la gestion par le chiffre pour notre société. Plus globalement, ils remettent en question notre système social et politique organisé autour de la course à la croissance et « [...] *le contrat social tacite qui cimente l'adhésion aux valeurs démocratiques par la perspective d'un enrichissement constant partagé par tous* » (Caillé et al., 2012, p.12).

¹²<http://www.penseesdepascal.fr/Transition/Transition6-moderne.php>, consulté le 21 janvier 2017.

REFERENCES

- Al-Debei, M.M. et D. Avison (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *Eur J Inf Syst*, 19(3), 359-376.
- Allaire, Y. (2014), CEO Dialogue on the Role of Business. World Economic Forum Annual Meeting, Davos, Switzerland, January.
- Amit, R., Zott, C., (2001), Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 22 : 67, 493-520.
- Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. NY: Dow-Jones Irwin.
- Aspara J., J.A. Lamberg, A. Laukia et H. Tikkanen (2013), Corporate business model transformation and interorganizational cognition : the case of Nokia, *Long Range Planning*, 46 : 6, 459-474
- Aurier, Ph., Evrard, Y., et G. N'Goala (1998). « La valeur du produit du point de vue du consommateur », in Bréchet, J.-P. (coord.). *Valeur, marché et organisation, Actes des XIV^e journées nationales des I.A.E*, tome 1, Nantes, Presses académiques de l'ouest, 199-212.
- Aversa P., S. Haeliger, A. Rossi et C. Baden-Fuller (2015), From Business Model to Business modelling: Modularity and manipulation, *Advances in Strategic Management*, 33, 151-185
- Baden-Fuller, C. et M.S. Morgan (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43 : 2/3, 156-171.
- Berghman, L., Matthyssens, P., et K. Vandembemt (2006), Building competences for new customer value creation: An exploratory study, *Industrial Marketing Management*, 35 : 8, 961-973.
- Bertheau, P., et G. Garel (2015). Déterminer la valeur de l'innovation en train de se faire, c'est aussi et déjà innover. *Innovations*, 2 : 47, 15-31.
- Bidet, A., (2008), « La genèse des valeurs : une affaire d'enquête », *Tracés. Revue de Sciences humaines [En ligne]*, 15 | 2008 : <http://traces.revues.org/813>.
- Bocken, N. et al. (2013), "A value mapping tool for sustainable business modelling", *Corporate Governance*, 13 : 5, 482-497.
- Bollier D. (2014), *La renaissance des communs, pour une société de coopération et de partage*, Editions Léopold Mayer.
- Bowman, C. et V. Ambrosoni (2000), "Value creation versus value capture: Towards a Coherent Definition of value in Strategy", *British Journal of Management*, 11, 1-15.
- Bréchet J.-P., et A. Desreumaux (1998), « Le thème de la valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes », XIV^e journées des IAE, Nantes, avril.
- Brandenburger, A.M. et H.W. Stuart, Jr. (1996), Value-based Business Strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, Volume 5, Number , Spring, 5-24.
- Caillé A., Humbert M., Latouche S., Viveret P. (2011), *De la convivialité. Dialogues sur la société conviviale à venir*, Paris : La Découverte.
- Callon M. et F. Muniesa (2009), « La performativité des sciences économiques », in Steiner Ph. Vatin F., *Traité de sociologie économique*, Paris : PUF.
- Casadesus-Masanell, R. et J.E. Ricart (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43 : 2–3, 195-215.
- Chesbrough H. (2010), Business model innovation: opportunities and barriers, *Long Range Planning*, 43:2, 354-363
- Chesbrough, H.W. (2007). Why Companies Should Have Open Business Models? *MIT Sloan Management Review*, Winter 2007, 48 : 2, 21-28.
- Chesbrough, H., (2003), *Open Innovation*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Chiappelo E. (2008), La construction comptable de l'économie, *Idées. La revue des sciences économiques et sociales*, n°152, juin, p. 26-34.

- Comte-Sponville, A. (1998). « Philosophie de la valeur » in Bréchet, J.-P. (coord.). Valeur, marché et organisation, Actes des XIV^e journées nationales des I.A.E, tome 1, Nantes, Presses académiques de l'Ouest, 15-26.
- Coriat B. (2015) dir., « Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire », Les liens qui libèrent.
- Cova B., Dalli D. et D. Zwick (2011), "Critical perspectives on consumers' role as producers: Broadening the debate on value co-creation in marketing processes", *Marketing Theory*, 11: 3, 231-241
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J., Matten, D., (2014), Contesting the Value of "Creating Shared Value », *California Management Review*, 56 : 2, Winter, 130-153.
- Dahan, N.M., Doh, J.P., Oetzel, J., & M. Yaziji. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 326-342.
- Dardot P. et C. Laval (2015), *Commun. Essai sur la révolution au XXI^e siècle*, Paris, Editions La découverte.
- Demil B., et X. Lecocq (2010), Business model evolution: in search of dynamic consistency, *Long Range Planning*, 43 : 2, 227-246
- Denglos, G. (2003), *La Création de valeur : Modèles - Mesure – Diagnostic*, Paris : Dunod.
- Déry, R., 2007, « Le management, de la tradition à l'hypermodernité », *Gestion*, 32 : 3, automne, 76-87.
- Desreumaux A. et J-P. Bréchet (2013), L'entreprise comme bien commun, *RIMHE*, 7, 3-15.
- Dewey, J. (2011), *La formation des valeurs* (traduit et présenté par A. Bidet, L. Quéré et G. Truc), Paris : Les empêcheurs de penser en rond / La découverte.
- Dial J. et K. Murphy (1995), "Incentives, downsizing and Value Creation at General Dynamics", *Journal of financial Economics*, 37, 271-314.
- Doganova, L., et M. Eyquem-Renault (2009), « What Do Business Models Do?: Innovation Devices In Technology Entrepreneurship », *Research Policy*, 38 : 10, 1559-1570.
- Echeverri, P., et P. Skalén (2011), "Co-creation and co-destruction: a practice-based theory based of interactive value formation", *Marketing Theory*, 11 : 3, 351-373.
- Ekman, P., Raggio, R. D., & Thompson, S. M. (2016). Service network value co-creation: Defining the roles of the generic actor. *Industrial Marketing Management*, 56, 51-62.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., Gruber, T., (2011), Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 : 2, 327-339.
- Eggert A., Ulaga W., Schultz F. (2006), "Value Creation in the relationship life cycle a quasi-longitudinal Analysis", *Industrial Marketing Management*, 35, 20-27.
- Foster, R.J. (2007), The work of the new economy: Consumers, brands, and value creation, *Cultural Anthropology*, 22 : 4, 707-731.
- Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine*, September 13.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem, *Industrial Marketing Management*, 56, 24-39.
- Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures, selected essays*, New York: Basic Books.
- Gössling, S., Haglund, L., Kallgren, H., Revahl, M., Hultman, J. (2009), Swedish air travellers and voluntary carbon offsets: Towards the co-creation of environmental value? *Current Issues in Tourism*, 12 : 1, 1-19.
- Gray R. (2006), "Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation: whose Value, whose Creation?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19 : 6, 793-819.

- Gray R. (2002), "Of messiness, systems and sustainability: towards a more social and environmental finance and accounting", *British Accounting Review*, 34 : 4, 357-386
- Gray R., et K.J. Bebbington (2000), "Environmental accounting, managerialism and sustainability: is the planet safe in the Hands of Business and Accounting?", *Advances in Environmental Accounting and Management*, 1, 1-44
- Grönroos, C. et P. Voima (2013), Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 : 2, 133-150.
- Grönroos, C. (2011), "Value co-creation in service Logic: a critical analysis", *Marketing Theory*, 11 : 3, 279-301.
- Grönroos, C. et A. Ravald (2011), Service as business logic: Implications for value creation and marketing, *Journal of Service Management*, 22 : 1, 5-22.
- Guenzi, P. et G. Troilo (2007), The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value, *Journal of Business Research*, 60 : 2, 98-107.
- Gummerus, J. (2013), Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? *Marketing Theory*, 13 : 1, 19-46.
- Higgins, E.T., et A.A. Scholer (2009), Engaging the consumer: The science and art of the value creation process, *Journal of Consumer Psychology*, 19 : 2, 100-114
- Holcomb, T. R., Holmes, M., Connelly, B. L. (2009). "Making the most of what you have: managerial ability as a source of resource value creation". *Strategic Management Journal*, 30, 457-485.
- Jeantet, A. (1998). « Les objets intermédiaires dans la conception. Eléments pour une sociologie des processus de conception », *Sociologie du travail*, XL: 3, 291-316.
- Jayaraman, V. et Y. Luo (2007), "Creating Competitive Advantages Through New Value creation : A Reverse Logistics Perspective", *Academy of Management perspective*. May, 56-73.
- Johannessen, J.-A. et B. Olsen (2010), The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy, *International Journal of Information Management*, 30 : 6, 502-511.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M. & H. Kagermann (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86 : 12, 57-68.
- Jouison, E. et T. Verstraete (2008), Business Model et création d'entreprise, *Revue Française de gestion*, 181, 175-197.
- Kang, S.C., Morris, S.S., Snell, S.A., (2007), Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture, *Academy of Management Review*, 32 : 1, 236-256
- Kim, W. C. et R. Mauborgne (2005), *Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Boston, Mass. : Harvard Business School Press.
- Kleijnen, De Ruyter K., Wetzels, M. (2007) "An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness". *Journal of retailing*, 83 : 1, 33-46.
- Lahire, B., (2015), *Ceci n'est pas qu'un tableau. Essai sur l'art, la domination, la magie et le sacré*, Paris, Editions La Découverte.
- Lai, A. W. (1995). Consumer Values, Product Benefits and Customer Value: a Consumption Behavior Approach, in Kardes, F. R. and Suhan, M. (eds), *NA - Advances in Consumer Research*, 22, Provo, UT: Association for Consumer Research, 381-388.
- Lavie D. (2007), "Alliance Portfolios and Firm Performance: a study of value creation and appropriation in the US Software Industry", *Strategic Management Journal*, 28, 1187-1212.
- Le Moigne, J.-L., (1990-1977). *La théorie du système général, théorie de modélisation*, 3e éd. Rev., Paris: Presses universitaires de France.

- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., Durand, R., et al. (2016), *Strategor*, 7^{ème} édition, Paris : Dunod.
- Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S., (2007), Value Creation and Value Capture: A multilevel Perspective, *Academy of Management Review*, 32 : 1, 180-194.
- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B., & Morgan, R. E. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 41 : 1, 207-214.
- Løwendahl, B.R., Revang, Ø., Fosstenløyken, S.M., (2001), Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis, *Human Relations*, 54 : 7, 911-931
- Magne, S, et J-F. Lemoine (2015). Essai de classification des pratiques de co-création de produits et services, 6^{ième} Rencontre du Groupe de Recherche Thématique « Innovation » de l'AIMS, Strasbourg, 17-18 septembre.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 : 5, 86-92.
- Marchesnay, M. (1995), *Management stratégique*, Paris : Eyrolles.
- Marion, G. (2016). Le consommateur coproducteur de valeur. L'axiologie de la consommation, Cormelles-le-Royal, Editions EMS.
- Meynhardt, T. (2009), Public value inside: What is public value creation? *International Journal of Public Administration*, 32 : 3-4, 192-219.
- Mintzberg, H. (2014), *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right and Center*, BK Publishers.
- Mizik, N. et R. Jacobson (2003). "Trading off between Value Creation and Value appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis", *Journal of Marketing*, 67 : 1, 63-76.
- Moreau, P.F et C. Ramon (2006) *Lectures de Spinoza*. Paris : Ellipses Éditions.
- Munasinghe, M. (2007), *Making Development More Sustainable: Sustainomics Framework*, MIND Press.
- Möller, K. (2006), Role of competences in creating customer value: A value creation logic approach, *Industrial Marketing Management*, 35 : 8, 913-924
- Möller, K.E.K. et P. Törrönen (2003), Business suppliers' value creation potential a capability based analysis, *Industrial Marketing Management*, 32 : 2, 109-118.
- Nag, R., D.C. Hamrick and M.J. Chen. (2007). "What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 28: 935-955.
- Orléan, A. (2011), *L'empire de la valeur*, Paris : Seuil.
- Osterwalder, A. et Y. Pigneur (2010). *Business Model Generation*. BusinessModelGeneration.com.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. (2014), *Value proposition Design*, Wiley.
- Payne, A.F., Storbacka, K., Frow, P. (2008), Managing the co-creation of value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 1, 83-96.
- Pitelis Dr., C.N. (2009), The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage, *Organization Studies*, 30 : 10, 1115-1139.
- Plé, L. et R.C. Cáceres (2010), Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic, *Journal of Services Marketing*, 24 : 6, 430-437.
- Pongsakornrungrungsilp, S. et J.E. Schroeder (2011), Understanding value co-creation in a co-consuming brand community, *Marketing Theory*, 11 : 3, 303-324.
- Porter, M.E. et M.R. Kramer (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 89/1-2, (January/February), 62-77.

- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K., et V. Ramaswamy (2004), "Co-creation experiences: the next practice in Value creation", *Journal of Interactive Marketing*, 18 : 3, 5-14.
- Priem, R.L. (2007), A consumer perspective on value creation, *Academy of Management Review*, 32 : 1, 219-235.
- Pulh, M. (2002), *La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles. Le cas des festivals d'arts de la rue*. Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Bourgogne.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work, Civic Traditions in Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Ramaswamy, V. (2009), Leading the transformation to co-creation of value, *Strategy and Leadership*, 37 : 2, 32-37.
- Ramírez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20 : 1, 49-65.
- Reyvens, C., Lievens, A., & Blazevic (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture, *Industrial Marketing Management*, 56, 40-50.
- Ricoeur, P.(1995), *Le juste*, Paris: Esprit.
- Rhodes, J., Bergstrom, B., Lok, P., Cheng, V. (2014), A framework for stakeholder engagement and sustainable development in MNCs, *Journal of Global Responsibility*, 5 : 1, 82-103.
- Roudaut, Y. (2013), « De la création de valeur à la création de valeurs », *L'Expansion Management Review*, 3/2013 (N° 150), 48-59.
- Sawhney, R. et C. Piper (2002), Value creation through enriched marketing-operations interfaces: An empirical study in the printed circuit board industry, *Journal of Operations Management*, 20 : 3, 259-272.
- Schaltegger, S., F. Lüdeke-Freund & E. G. Hansen (2012), Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability, *Int. J. Innovation and Sustainable Development*, 6 : 2, 95-119.
- Schieb-bienfait N., Emin, S., Saives, A.-L., Desmarteau, R. (2014), "Dans quelle mesure le Business model (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif ?", *Humanisme et Entreprise*, vol 1, n°316, p.27-46.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., Gross, B. L. (1991). *Consumption values and market choices: Theory and applications*, Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A., Baker, T.L. (2001), A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value, *Industrial Marketing Management*, 30 : 2, 119-134.
- Smith, J.et M. Colgate (2007), "Customer Value creation: a practical framework", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15 : 1, 7-23.
- Teece, D. J. (2010), « Business Models, Business Strategy And Innovation », *Long Range Planning*, 43: 2, p. 172-194.
- Tocqueville, A. (de), (1961-1840). *De la démocratie en Amérique*, 2 t., vol. 12 et 13. Paris: Gallimard.
- Tsai, W., et S. Ghoshal (1998), Social capital and value creation: The role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, 41 : 4, 464-476.
- Ueda, K., Takenaka, T., Vánca, J., & Monostori, L. (2009). Value creation and decision-making in sustainable society. *CIRP Annals-Manufacturing Technology*, 58 : 2, 681-700.

- Ulaga, W. (2003), "Capturing value creation in business: A customer perspective", *Industrial Marketing Management*, 32, 677-693
- Vargo, S.L. (2008), Customer integration and value creation: Paradigmatic traps and perspectives, *Journal of Service Research*, 11 : 2, 211-215.
- Vargo, S.L., Maglio, P.P., Akaka, M.A., (2008), On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 26 : 3, 145-152.
- Vargo, S. L., et R.F. Lusch (2011). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40 : 2, 181-187.
- Vatin, F. (2013), Valuation as Evaluating and Valorizing, *Valuation Studies*, 1 : 1, 31-50.
- Vatin F. (2012), « Mesurer pour évaluer : la topique de la satisfaction de la demande et ses apories », in Caillé A., *L'idée même de richesse*, Paris : La Découverte.
- Vatin, F. (2011), *Débats sur la valeur (III)*. Introduction de l'ouvrage dirigé par François Vatin : « Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure », publié en ligne le 9 mars, <http://www.journaldumauss.net/?Debats-sur-la-valeur-III>.
- Vatn A. et D. Bromley(1994). "Choices without Prices without Apologies", *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 26, n°2, march, p. 129-148.
- Walter, A., Ritter, T., Gemünden, H. G. (2001), Value creation in Buyer-Seller Relationships. Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's perspective, *Industrial Marketing Management*, 30, 365-377.
- Wang, E.T.G. et H.L. Wei (2007), Interorganizational governance value creation: Coordinating for information visibility and flexibility in supply chains, *Decision Sciences*, 38 : 4, 647-674.
- Yi, Y. et T. Gong (2013), Customer value co-creation behavior: Scale development and validation, *Journal of Business Research*, 66 : 9, 1279-1284.
- Yunus, M., Moingeon, B. & L. Lehmann-Ortega (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 308-325.
- Zhu, K., Kraemer, K.L., Xu, S., Dedrick, J., (2004), Information technology payoff in EBusiness environments: An international perspective on value creation of EBusiness in the financial services industry, *Journal of Management Information Systems*, 21 : 1, 17-54.

ANNEXES

Tableau A : répartition des articles recensés par année de publication

DATE DE PUBLICATION	NOMBRE D'ARTICLES
1995	1
1998	1
2000	1
2001	4
2002	1
2003	3
2004	2
2006	4
2007	10
2008	3
2009	7
2010	1
2011	7
2012	2
2013	3