Le paradoxe de la valeur : un concept omniprésent à redéfinir au service de la durabilité – Work in Progress

Adrien Burglohner[1]

Doctorant en Marketing et Management Stratégique

Univ. Lille, ULR 4999 – LUMEN, France, IAE Lille University, France

Email : adrien.burglohner@univ-lille.fr

Isabelle Collin-Lachaud

Professeure des universités

Toulouse School of Management, Université Toulouse Capitole, CNRS, TSM-Research, France

Email : isabelle.collin-lachaud@tsm-education.fr

Xavier Lecocq

Professeur des universités

Univ. Lille, ULR 4999 – LUMEN, France, IAE Lille University, France

Email : xavier.lecocq@univ-lille.fr

[1] Auteur correspondant

Le paradoxe de la valeur : un concept omniprésent à redéfinir au service de la durabilité – Work in Progress

Résumé :

Omniprésent dans les organisations, le concept de valeur souffre d'un manque de définition partagée, trop souvent limitée à sa dimension instrumentale et économique. Cette recherche exploratoire, fondée sur une revue de littérature construite par effet boule de neige à partir d'articles à fort impact, recense les conceptualisations intégrant les dimensions économique, sociale et environnementale. Elle identifie quatre propositions — valeur partagée, valeur transformative, valeur étendue, valeur durable — convergentes dans leur ambition mais trop rarement distinguées, ce qui freine leur appropriation. Définir précisément la valeur, notamment au regard des Business Models Durables, s'impose comme préalable à la transition vers des pratiques durables.

Mots-clés :

Business Model Durable, Durabilité, Valeur, Valeur Durable

The paradox of value: an omnipresent concept to be redefined in the service of sustainability – Work in Progress

Abstract:

The concept of value is ubiquitous in organizations, yet it suffers from a lack of shared definition, too often limited to its instrumental and economic dimension. This exploratory research, based on a snowball literature review drawn from high-impact articles, identifies conceptualizations integrating economic, social, and environmental dimensions. It reveals four propositions — shared value, transformative value, extended value, sustainable value — convergent in their ambition but too rarely distinguished, which hinders their appropriation by organisations. Precisely defining value, particularly with regard to Sustainable Business Models, is a prerequisite for the transition toward sustainable practices.

Keywords:

Sustainability, Sustainable Business Model, Sustainable Value, Value.

Résumé managérial

Le concept de valeur est omniprésent dans les organisations, mais ce que l'on met derrière ce terme central des échanges ne fait pas consensus. Dans un contexte de prise de conscience croissante des enjeux sociaux et environnementaux, la vision strictement économique de la valeur n'est plus en adéquation avec les réalités contemporaines. Les modes de production et de consommation linéaires détruisent de la valeur d'usage et génèrent des externalités négatives pour la planète (Bocken et al., 2013) comme pour le bien-être collectif (Raworth, 2012). Cette recherche vise donc à recenser et comparer les définitions de la valeur intégrant ces trois dimensions : économique, sociale et environnementale afin de faciliter une acception commune parmi les parties prenantes de l'écosystème de la distribution.

Cette étude exploratoire repose sur une revue de la littérature en sciences de gestion et du management, conduite par effet boule de neige à partir d'articles à fort impact (citations Google Scholar). Les articles retenus permettent de dresser un premier panorama des discussions académiques contemporaines autour du concept de valeur.

La revue de littérature fait émerger plusieurs conceptualisations de la valeur cherchant à dépasser sa seule dimension économique. Les notions de valeur partagée (Kramer et Porter, 2011), valeur transformative (Blocker et Barrios, 2015), valeur étendue (Bascoul et Moutot, 2009) et valeur durable (ou Sustainable Value) (Hart et Milstein, 2003) constituent les principales propositions identifiées. Ces concepts partagent un objectif commun : articuler création de valeur économique et réponse aux défis sociaux et/ou environnementaux, dans la lignée du principe de *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998).

Cependant, l'absence de consensus autour de ces définitions, ainsi que leur usage souvent indifférencié dans la littérature, freinent leur appropriation par les organisations. C'est précisément dans ce contexte que l'approche par les Business Models — et plus spécifiquement le concept de Business Model Durable (Laukkanen et Tura, 2022 ; Demil, Lecocq et Warnier, 2025 ; Do Vale, Collin-Lachaud et Lecocq, 2025) — offre un cadre structurant. Elle permet d'envisager de manière symétrique la création et la capture de la valeur, et d'intégrer opérationnellement les trois dimensions au sein des propositions de valeur des entreprises.

Les entreprises opèrent encore majoritairement avec une définition de la valeur dépassée, centrée sur la performance économique à court terme. Or, l'adoption d'une conception élargie de la valeur — intégrant les dimensions sociales et environnementales — constitue une opportunité stratégique réelle et largement sous-exploitée. Loin d'être incompatible avec la rentabilité, une telle approche peut, au contraire, assurer la pérennité financière de l'entreprise tout en renforçant sa légitimité auprès de ses parties prenantes.

Cela suppose en premier lieu de s'accorder sur ce que l'on entend par valeur : définir ce concept précisément, en intégrant ses dimensions économique, sociale et environnementale, est une condition préalable à toute action cohérente. Un concept mal défini conduit inévitablement à des objectifs flous, des décisions incohérentes et des difficultés à mesurer concrètement les résultats obtenus. Disposer d'une définition commune de la valeur, partagée par l'ensemble des parties prenantes internes et externes, permet à l'inverse d'aligner les pratiques, de clarifier les arbitrages et d'accélérer la transition vers des modes de création de valeur plus durables.

Le paradoxe de la valeur : un concept omniprésent à redéfinir au service de la durabilité – Work in Progress

Introduction

« When there are so many fields of knowledge in which the same words are used with different meanings, [...] it becomes increasingly difficult for anyone to know whether he knows what he is talking about or not. And when we do not know, or when we do not know enough, we tend always to substitute emotions for thoughts. » (Eliot, 1920 in Menghwar et Daood, 2021).

Cette citation s'applique parfaitement au concept de valeur[1]. Son omniprésence dans les organisations comme dans la recherche et la très grande variété de ses usages finissent par faire oublier la nécessité d'interroger et de (re)penser le sens qu'elle revêt. Son caractère multi-disciplinaire (économie, droit, philosophie, science politique, sciences de gestion et du management (finance, marketing, stratégie, …), ses différentes dimensions et déclinaisons croissantes (valeur économique, valeur durable, valeur étendue, valeur transformative, …) accroissent la difficulté de s'accorder sur son acception. Or, prendre le temps de définir finement ce concept clé de la vie des organisations, de la société et des individus est crucial pour que toutes les parties prenantes de sa (co-)création aient le même objectif.

Dans notre société de (sur-)production et de (sur-)consommation, les fonctions de production et de consommation de nouveaux produits suivent généralement un processus linéaire. Les producteurs créent un nouveau produit, les consommateurs l'achètent, l'utilisent puis s'en débarrassent, pour qu'ensuite le produit soit traité dans des centres de déchets (Haase et al., 2024). Ce système fait que la valeur d'usage des produits est fortement réduite, si ce n'est détruite (Bocken et al., 2013). Ce mode de fonctionnement et de consommation fait que les consommateurs remplacent prématurément des produits qui sont toujours fonctionnels par d'autres produits plus récents, modernes, attractifs … ce qui est le meilleur moyen de ne pas préserver[2] et de détruire de la valeur. Ce schéma de production et de consommation a de fortes conséquences pour la planète (émissions de GES, surexploitation des ressources, pollution), mais également sur le bien-être individuel et collectif (Raworth, 2012).

La prise de conscience de ces enjeux et défis sociaux et environnementaux amène un nombre croissant de consommateurs à s'interroger sur leur consommation, d'entreprises à reconsidérer leur fonctionnement et les pouvoirs publics à revoir leurs politiques (ex : publicité du dévendeur de l'ADEME en 2024, loi AGEC). Dans ce contexte, à la traditionnelle valeur économique, s'ajoutent les notions de valeur environnementale et de de valeur sociale[3], mais la question de leur articulation fait l'objet de débats dans la société comme dans les organisations (Neesham, Dembek et Benkert, 2023).

Dans cette perspective, la recherche autour du concept de Business Model – défini comme étant une somme d'éléments en interaction qui produisent une performance pour une organisation (Demil, Lecocq et Warnier, 2018) – peut être féconde car elle met au centre de la réflexion les questions autour de la valeur. L'approche par les Business Model permet en effet

[1] 10 600 000 résultats pour le terme « value » et 3 590 000 résultats pour le terme « valeur » lors d'une recherche sur Google Scholar le 30/03/2026. 25 669 091 résultats pour le terme « value » » et 6 205 878 résultats pour le terme « valeur » lors d'une recherche sur Europresse le 07/04/2026.

[2] La préservation de la valeur pouvant être définie comme *« le maintien de la valeur d'usage des produits au niveau le plus élevé possible pendant leur durée de vie, afin de limiter leur obsolescence et de prolonger leur durée de vie autant que possible »* (Haase et al., 2024)

[3] Pas de définition communément acceptée même si on peut considérer qu'il *« s'agit des répercussions non financières plus larges des programmes, des organisations et des interventions, notamment le bien-être des individus et des communautés, le capital social et l'environnement »* (Mulgan, 2010).

de considérer de manière symétrique la création et la capture de la valeur, et montre qu'une activité peut adopter plusieurs Business Model en fonction de la manière dont on veut créer de la valeur. Plus spécifiquement, le concept de Business Model Durable (*Sustainable Business Model ou Business Model for Sustainability*) (Laukkanen et Tura, 2022) ouvre des voies de réflexion et d'action intéressantes car il articule/intègre les différents types de valeur. Son objectif est en effet de générer une performance économique qui permette la pérennité de l'entreprise tout en proposant la création de valeur sociale et environnementale, ou au moins une non destruction de ces dernières (Demil, Lecocq et Warnier, 2025).

En dépit de leur intérêt, ces différentes recherches et les notions de valeur sociale et environnementale sont récentes. Il n'y a pas de consensus autour des nouvelles définitions faisant référence à la valeur et d'autres questions émergent quant à la mesure ou au partage de ces « nouvelles » valeurs. De manière générale, on peut dire que les différentes recherches permettent principalement de remettre en question la définition même de la valeur mais qu'il reste un travail important autour de sa définition.

C'est pourquoi cette recherche vise à recenser les définitions de la valeur qui prennent en compte ses dimensions économique, sociale et environnementale.

Littérature sur le concept de valeur

Le caractère multidisciplinaire du concept de valeur est tel (Cardoni, Kiseleva et Taticchi, 2020 ; Demil, Lecocq et Warnier, 2025) que ce dernier a toujours été au centre de débats sur son sens (Haksever, Chaganti et Cook, 2004 ; Neesham, Dembek et Benkert, 2023), les modalités de sa création et ses bénéficiaires. Les premiers questionnements autour de ce concept remontent aux philosophes, notamment Platon, mais ont connu un réel essor en économie avec Adam Smith, qui mettait en avant les différences entre la valeur d'usage et la valeur d'échange, ou encore Ricardo, auteur de la rente ricardienne qui se fonde sur la différence entre le coût de ses ressources mobilisées et le coût auquel ses concurrents ont accès à ces mêmes ressources (Demil, Lecocq et Warnier, 2025). A partir des différentes théories économiques, la valeur peut par exemple être définie comme *« la capacité d'un bien, d'un service, ou d'une activité à satisfaire un besoin ou fournir un bénéfice à une personne ou une entité légale »* (Haksever, Chaganti et Cook, 2004). Cette définition relativement large inclut tout type de bien, service ou activité qui puisse apporter un bénéfice ou satisfaire le besoin d'un individu ou d'une organisation, privée ou publique. De ce fait, pour qu'une valeur puisse exister, celle-ci doit être perçue comme tel par son destinataire. Ainsi, cette définition met en avant le fait que la valeur est personnelle et donc subjective.

D'autres auteurs remettent en question la valence « exclusivement positive » de la valeur et arrêtée dans le temps (Blocker et Barrios, 2015).

Si la finance est l'une des disciplines pouvant être considérée comme la gardienne du temple de la valeur (Calnan, 2022), le marketing en est une autre car la valeur est au centre de sa définition – *« Le marketing est une conception des échanges et un ensemble de pratiques qui vise à créer de la valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes (individus, entreprises ou organisations »*[4]. Le courant de recherche sur la valeur de consommation et de shopping est en effet l'un des plus dynamiques en marketing, qu'il s'agisse de la valeur perçue (Blut et al., 2024 ; Holbrook, 1999 ; Mencarelli et Rivière, 2021 ; Rivière et Mencarelli, 2012) la valeur de shopping (Picot-Coupey et al., 2021) et de sa co-création – courant de la Service Dominant Logic (SDL) – à la suite de l'article de Vargo et Lush (2004).

[4] Présentation de l'afm - Association français du monde | Association Française du Marketing

En dépit de la richesse de cette littérature foisonnante, cette recherche exploratoire se situe à un niveau plus large, au niveau conceptuel de la définition de la valeur.

De plus, de nombreux travaux remettent en question les définitions exclusivement économiques de la valeur car elle n'est plus en adéquation avec le fonctionnement de la société (Bascoul et Moutot, 2009) et les enjeux sociaux et environnementaux (Fanning et Raworth, 2025 ; Raworth, 2012). C'est dans ce contexte que les questions autour de la définition de la valeur et de sa mesure dans le futur deviennent essentielles. Il n'est plus seulement question de créer plus de valeur, capturer plus de valeur, générer plus de profits, inventer de nouveaux Business Model plus profitables économiquement. C'est la définition même de la valeur qui est questionnée, sur les plans économiques, sociaux et environnementaux.

Méthodologie

Pour répondre à notre question de recherche et savoir comment l'on peut définir la valeur en intégrant les dimensions économique, sociale et environnementale, nous avons réalisé une première étude exploratoire de la littérature sur les nouvelles propositions de définition du concept de valeur au sein du domaine des sciences de gestion et du management. La sélection des articles a été réalisée en fonction de leur impact (nombre de citations de l'article selon Google Scholar). Au travers d'un effet boule de neige, les premières références nous ont amené à d'autres articles qui nous ont permis un premier tour d'horizon de la littérature scientifique sur le concept de valeur. Les articles discutés dans cette communication sont ceux qui, selon nous, permettent de comprendre l'étendue des discussions autour de la valeur en marketing aujourd'hui.

Premiers résultats

Cette revue de la littérature permet de faire ressortir différentes appellations qui cherchent à donner une nouvelle définition de la valeur qui prenne en compte les dimensions sociales et environnementales, des appellations parfois utilisés comme des synonymes (Cardoni, Kiselva et Taticchi, 2020). Afin de comparer leurs définitions, les courants de recherche auxquels elles se rattachent ainsi que leurs points d'intérêts et limites respectives, nous avons décidé de les regrouper dans un tableau présenté en annexe 1.

Dans la littérature en management stratégique, le concept de *« shared value »* – valeur partagée -, développé par Kramer et Porter en 2011, a permis de dépasser la seule vision économique de la valeur. Pour les auteurs, les entreprises peuvent créer de la valeur pour la société tout en créant de la valeur pour les actionnaires des entreprises, si répondre à un problème sociétal est en phase avec la chaine de valeur de l'entreprise (Menghwar et Daood, 2021). Dans leur vision, répondre aux problèmes sociétaux permettrait de créer des opportunités pour les entreprises et y répondre représente un facteur de différenciation par rapport à leurs concurrents. Cette vision, fortement critiquée (Crane et al., 2014) pour son manque de prise en compte des tensions entre objectifs sociaux et économiques souffre aussi du manque de prise en compte de la dimension environnementale des défis actuels.

Issu d'un croisement de la perspective de la SDL (Vargo et Lusch, 2004) et de la Transformative Service Research (Mick, 2006), le concept de valeur transformative met quant à lui en avant l'existence de deux types de valeur : la valeur habituelle – *« la valeur de tous les jours que les organisations offrent pour satisfaire des situations et domaines spécifiques de besoins dans un espace marchand »* – et la valeur transformative – *« une dimension sociale de la création de valeur qui génère un changement positif pour un plus grand bien-être des individus et des collectivités »* (Blocker et Barrios, 2015, p.265). La valeur transformative

permet d'apporter des réponses aux problématiques actuelles, introduit la notion de bien-être et embrasse les dimensions individuelle et collective (Blocker et Barrios, 2015). Cependant, même si les auteurs estiment que la recherche de valeur transformative est obligatoire dans une optique de durabilité, cette vision ne permet pas de répondre à la totalité des enjeux sociaux et environnementaux. En effet, cette vision fait coexister une valeur habituelle, qui est aujourd'hui destructrice de valeur environnementale et sociale, avec une valeur transformative qui ne peut pas être créée dans toutes les pratiques de consommation. De plus, la valeur transformative a un prisme plus social qu'environnemental.

En revanche, la dimension environnementale est prise en compte dans la conceptualisation de la valeur étendue développée par Bascoul et Moutot (2009). Cette valeur étendue repose sur la prise en compte des externalités positives et négatives tout au long du processus (dimensions ante-, peri- et post-acte) de consommation dans l'évaluation de la valeur ajoutée. Avec cette conceptualisation, l'évaluation finale d'un produit ou d'un service peut s'avérer positive ou négative en fonction de la valeur créée ou détruite. Cependant, cette conceptualisation souffre de difficultés quant à son évaluation mais aussi quant à son faible développement dans la littérature scientifique (Dekhili, Merle et Ochs, 2024). Le terme « valeur étendue » est sans doute moins explicite et moins « tendance » que celui de *Sustainable Value* – valeur durable – (Hart et Milstein, 2003 ; Lacoste, 2016 ; Manninen, Laukkanen et Huiskonen, 2024) compte tenu du nombre de publications relatives à la *sustainability*[5].

Très présent dans la littérature sur les Business Models durables (Neesham, Dembek et Benkert, 2023), le concept de valeur durable met en avant la représentation des objectifs de performance sociale et environnementale ainsi qu'un rejet de la vision court-termiste (Cardoni, Kiseleva et Taticchi, 2020). Il repose en effet sur la définition de la durabilité, proposée dans le rapport Bruntland en 1987, dans lequel cette dernière est définie comme la capacité *« à répondre aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins »*. Proposée dès 2003 par Hart et Milstein, la création de valeur durable repose sur l'identification des stratégies et des pratiques qui contribuent à un monde plus durable tout en générant de la valeur pour les actionnaires (p. 57).

Ces trois concepts que sont la *Shared Value*, la Valeur étendue et la *Sustainable Value* ont un point commun important qui est la création de valeur économique tout en répondant aux autres défis environnementaux et/ou sociétaux. Ce point commun, plus communément appelé *« Triple Bottom line »* (Elkington, 1998) représente l'un des piliers des recherches sur la durabilité, sans pour autant qu'il existe un consensus quant à sa définition.

L'une des principales problématiques liées à des conceptualisations enrichies de la valeur reste la difficulté de son intégration dans les entreprises, et notamment celles du commerce (Do Vale, Collin-Lachaud et Lecocq, 2025). Pour certains auteurs comme Laukkanen et Tura (2022), il est possible d'intégrer le concept de *Sustainable Value* au sein des Business Model, au travers de propositions de valeur et en faisant reposer des bénéfices sociaux et/ou environnementaux sur des produits et services. La transformation de ces propositions de valeur permettrait aux entreprises de passer d'un Business Model *«* classique *»* à un Business Model Durable (*Sustainable Business Model*) (Baldassare, Calabretta et Bocken, 2017). Au sein d'un tel modèle, la proposition de valeur d'une entreprise doit apporter une valeur environnementale et/ou sociale qui est mesurable en plus de la valeur économique (Bocken, Short et Rana, 2014 ; Manninen, Laukkanen et Huiskonen, 2024). Dans une optique de Business Model Durable, les trois dimensions de la *Triple Bottom Line* doivent être prises en compte (Laukkanen et Tura, 2022). La dimension environnementale doit prendre en compte les impacts des entreprises sur

[5] 5 390 000 résultats pour le terme « sustainability » lors d'une recherche sur Google Scholar le 07/04/2026.

l'environnement (au travers d'une meilleure utilisation des ressources, la réduction des GES et des déchets par exemple) tandis que la dimension sociale est quant à elle liée aux questions d'égalité, de justice, ainsi que des différentes questions que la société considère comme important, comme ayant de la valeur (la santé, les droits individuels, le bien-être par exemple). La dimension économique, historiquement liée à la capture de la valeur via les transactions entre les entreprises et ses clients (Bowman et Ambrosini, 2000), fait référence à la pérennité financière de l'entreprise. Cependant, dans une optique de Business Model Durable, la dimension économique doit aussi faire référence à la création de valeur pour les différentes parties prenantes de l'écosystème d'une entreprise, afin d'assurer une pérennité et une stabilité financière pour les différentes parties prenantes.

L'utilisation de multiples appellations (Valeur Transformative, *Shared Value*, Valeur Etendue, *Sustainable Value*) ne permet pas de rassembler l'ensemble des discussions et réflexions sur les enjeux de la prise en compte de la durabilité par les organisations. De plus, l'utilisation de ces différents termes sans systématiquement les distinguer (Cardoni, Kiseleva et Taticchi, 2020) ne permet pas de les définir de manière précise, ni de les mettre en œuvre au sein des organisations et de leur écosystème, ce qui ralentit leur transition et celle de la société dans son ensemble vers plus de durabilité.

Discussion

Implications théoriques et managériales

L'étude du concept de valeur est primordiale aujourd'hui, car les entreprises « fonctionnent » avec une définition qui n'est plus en adéquation avec les enjeux économiques, sociaux et environnementaux actuels. D'un point de vue théorique, nous présentons quelques définitions d'une nouvelle conceptualisation de la valeur qui permet de faire évoluer et actualiser sa définition, en adéquation avec les problématiques actuelles. D'un point de vue managérial, les nouvelles définitions autour d'une valeur dite durable représentent une opportunité importante pour les entreprises car elle n'est aujourd'hui pas pleinement, si ce n'est même correctement, exploitée. De plus, la mise en place d'une valeur durable au sein des entreprises peut leur permettre de continuer à créer de la valeur économique et financière afin d'assurer leur pérennité (Hart et Milstein, 2003 ; Do Vale, Collin-Lachaud et Lecocq, 2025)

Limites

Cette recherche *« work in progress »* ne constitue que la phase exploratoire d'un projet de recherche. Sa limite essentielle tient au fait que l'étude de la littérature réalisée n'est pas représentative de l'ensemble de la littérature académique.

Futures voies de recherches

La littérature étant très riche, la prochaine étape de la recherche est de réaliser une Revue Systématique de la Littérature (RSL) complémentaire de celle de Cardoni, Kiseleva et Taticchi (2020). Leur RSL s'est basée sur le seul mot-clé *Sustainable Value* et n'a inclus que des articles parus dans des revues internationales entre 2008 et 2018, nous l'enrichirons en utilisant d'autres mots-clés tels que *Transformative Value*, valeur étendue, actualiserons la période d'étude et prendrons en compte également la littérature francophone. La RSL sera complétée par une analyse de contenu, des entretiens d'experts académiques et auprès d'entreprises. En outre, la littérature sur l'efficacité de la RSE sera prise en compte. L'ensemble de ces recherches a pour objectif final de proposer une nouvelle définition de la valeur, qui permette de constituer un objectif, un langage commun et ainsi faciliter sa mise en œuvre et sa mesure concrète pour accélérer la transition vers plus de durabilité.

Bibliographie

Baldassarre B. Calabretta G. Bocken N.M.P. et Jaskiewicz T. (2017), Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design, Journal of Cleaner Production 147, 175-186.

Bascoul G. et Moutot. J-M. (2009), Marketing et Développement Durable : Stratégie de La Valeur Étendue, Dunod.

Blocker C.P. et Barrios A. (2015), The Transformative Value of a Service Experience, Journal of Service Research 18, 3, 265-283.

Blut M. Chaney D. Lunardo R. Mencarelli R. et Grewal D. (2024), Customer Perceived Value: a comprehensive meta-analysis, Journal of Service Research 27, 4, 501-524.

Bocken N.M.P. Short S.W. Rana P. et Evans S. (2013), A value mapping tool for sustainable business modelling, Corporate Governance 13, 5, 482-497.

Bocken N.M.P. 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.

Bowman C. et Ambrosini V. (2000), Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy, British Journal of Management, 11, 1, 1-15.

Bruntland G.H. (1987), Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development.

Calnan M. (2022), The Future of Value or the Value of the Future: Exploring New Horizons in Creating Value Through Futures Literacy, Journal of Creating Value, 8, 1, 95-101.

Cardoni A. Kiseleva E. et Taticchi P. (2020), In Search of Sustainable Value: A Structured Literature Review, Sustainability, 12, 2, 615.

Crane A. Palazzo G. Spence L.J. et Matten D. (2014), Contesting the Value of "Creating Shared Value", California Management Review 56, 2, 130-153.

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 (French Edition), 39, 2, 119-134.

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.

Demil B. Lecocq X. et Warnier V. (2025), Au-delà de la création et de la capture : l'abandon de la valeur aux parties prenantes pour la responsabilité de l'entreprise

Do Vale G. Collin-Lachaud I. et Lecocq X. (2025), Resolving paradoxical tensions during business model innovation for sustainability in retailing: The role of the ecosystem, Journal of Retailing, 101, 4, 564-582.

Elkington J. (1997), Partnerships from Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st-century business, Environmental Quality Management 8, 1, 37-51.

Fanning A.L. et Raworth K. (2025), Doughnut of social and planetary boundaries monitors a world out of balance, Nature, 646, 8083, 47-56.

Haase L.M. Mugge R. Mosgaard M.A. Bocken N.M.P. Jaeger-Erben M. Pizzol M. et Jørgensen M.S. (2024), Who are the value transformers, value co-operators and value gatekeepers? New routes to value preservation in a sufficiency-based circular economy, Resources Conservation And Recycling, 204, 107502.

Haksever C. Chaganti R. et Cook R.G. (2004), A Model of Value Creation: Strategic View, Journal of Business Ethics, 49, 3, 295-307.

Hart S.L. et Milstein M.B. (2003), Creating sustainable value, Academy of Management Perspectives, 17, 2, 56-67.

Holbrook M.B. (1999), Consumer value, A Framework For Analysis And Research, 91-97.

Kramer M.R. et Porter M. (2011), Creating shared value, Boston, 17, 114-134.

Lacoste S. (2016), Sustainable value co-creation in business networks, Industrial Marketing Management, 52, 151-162.

Laukkanen M. et Tura N. (2022), Sustainable value propositions and customer perceived value: Clothing library case, Journal of Cleaner Production, 378, 134321.

Manninen K. Laukkanen M. et Huiskonen J. (2024), Framework for sustainable value creation: a synthesis of fragmented sustainable business model literature, Management Research Review, 47, 1, 99-122.

Mencarelli R. et Rivière A. (2021), La Valeur Perçue En Marketing : Perspectives Théoriques et Enjeux Managériaux, Presses universitaires de Provence.

Menghwar P.S. et Daood A. (2021), Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective, International Journal of Management Reviews, 23, 4, 466-485.

Mick D.G. (2006), Meaning and mattering through transformative consumer research, Advances In Consumer Research, 33, 1.

Mulgan M. (2010), Measuring social value, Stanford Social Innovation Review, 8, 3, 38-43.

Neesham C. Dembek K. et Benkert J. (2023), Defining Value in Sustainable Business Models, Business & Society, 62, 7, 1378-1419.

Picot-Coupey K. Krey N. Huré E. et Ackermann C.L. (2021), Still work and/or fun? Corroboration of the hedonic and utilitarian shopping value scale, Journal of Business Research, 126, 578-590.

Raworth K. (2012), A Safe and Just Space for Humanity: Can We Live Within the Doughnut?, Oxfam.

Rivière A. et Mencarelli R. (2012), Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing, Recherche et Applications En Marketing (French Edition), 27, 3, 97-123.

Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing. In The service-dominant logic of marketing, 3-28

Annexe 1 : Tableau de comparaison des définitions de la valeur intégrant les dimensions économique, sociale et environnementale.

Concept	Références	Définitions	Points d'intérêt	Limites
Valeur étendue	Bascoul et Moutot (2009)	*« une extension de la traditionnelle notion de valeur ajoutée qui intègre les externalités de l'entreprise »* (p.5) *se base sur « la valeur générée (ou détruite) indirectement par l'échange et elle est évaluée sur la base des dimensions extrinsèques plus larges que le produit ou le service en lui-même. Elle inclut toutes les externalités sociales et environnementales liées à la production, la consommation et la fin de vie du produit » (p.16).*	Outre la dimension économique, la valeur étendue prend en considération les dimensions sociale et environnementale.	Peu développé dans la littérature
	Dekhili, Merle et Ochs (2024)	*"c'est-à-dire la valeur environnementale et sociale" (p.5)*		
Valeur Partagée (*Shared Value*)	Porter et Kramer (2011)	*"ensemble de politiques et de pratiques opérationnelles qui renforcent la compétitivité d'une entreprise tout en améliorant les conditions économiques et sociales des communautés dans lesquelles elle opère. La CSV consiste à identifier et à exploiter les liens entre le progrès social et le progrès économique » (p.6)*	La CSV pose la question suivante : est-ce que les entreprises proposent des produits bons pour les consommateurs et la société ? Une entreprise peut essayer de répondre à des problèmes sociétaux si ces derniers sont alignés avec la chaine de valeur de l'entreprise et que cela permet un profit économique	N'aborde pas la question environnemental e Ignore les tensions entre les objectifs sociaux et économiques et est naïf quant aux défis que cela implique pour les entreprises et que cela repose sur une conception superficielle du rôle des entreprises dans la société.
	Menghwar et Daood (2021)	*« le processus stratégique par lequel les entreprises peuvent résoudre un problème social en phase avec leur chaine de valeur tout en poursuivant des objectifs de rentabilité économique »* (p.473).		

Valeur Durable (*Sustainable Value*)	Hart et Milstein (2003)	*« Les défis mondiaux liés à la durabilité, considérés sous l'angle approprié de la gestion d'entreprise, peuvent aider à identifier des stratégies et des pratiques qui contribuent à un monde plus durable tout en générant de la valeur pour les actionnaires ; c'est ce que nous appelons la création de valeur durable pour l'entreprise. » (p. 57)*	Peut permettre de faire le lien entre différents gaps présents dans la littérature car c'est un concept central à différents niveaux (micro et macro) de recherche, mais aussi car il permet de regrouper sous son concept les différents sujets qui traitent de la durabilité ainsi que les différentes perspectives théoriques utilisées	Reste utilisé d'une manière très générale afin de décrire les résultats positifs de certaines entreprises
Valeur transformative	Blocker et Barrios (2015)	*« une dimension sociale de la création de valeur qui génère un changement positif pour un plus grand bien-être des individus et des collectivités »* (p.4)	Permet de faire une distinction entre deux types de valeur : la valeur habituelle – définie comme « la valeur de tous les jours que les organisations offrent pour satisfaire des situations et domaines spécifiques de besoins dans un espace marchand » – et la valeur transformative. Ce concept met en avant le fait que la majeure partie de la valeur créée n'est pas transformative car elle reflète la valeur quotidienne qu'offrent les organisations pour répondre aux besoins des consommateurs La création de valeur transformative est fondamentale dans la recherche de durabilité et la création de cette valeur transformative doit être une entreprise collective, dans le sens où différentes entreprises font partie d'un même ensemble qui est capable de transformer les structures sociales. On devrait donc parler de cocréation de valeur transformative.	Ne remet pas en question les problématiques liées à la valeur habituelle Ne prend pas vraiment en compte la dimension environnementale