

Stéphane PAGANO³⁸, Ridha DERROUCHE³⁹ Gilles NEUBERT⁴⁰

CONTRIBUTION DES ACHATS A L'ECOSYSTEME DES ENTREPRISES : VERS DE NOUVEAUX BUSINESS MODELS

Introduction

Plus de quarante après la déclaration de Milton Friedman selon laquelle « la seule responsabilité sociale des entreprises est de maximiser les profits » (New York Time 1970), le débat perdure tant dans le monde de l'entreprise que dans le monde de la recherche académique sur la frontière contributive des organisations à la société. Comme Milton Friedman l'a posé alors dans son ouvrage *Capitalism and Freedom* (1962) : « l'entreprise est un instrument au service des actionnaires qui la possèdent. Si une entreprise décide de faire des contributions (i.e. à la communauté, ici entendu sous un angle caritatif ou philanthropique), elle empêche l'actionnaire de décider lui-même de ce qu'il doit faire de ses fonds ». Au-delà de l'aspect juridique lié au droit de l'actionnaire (le propriétaire), le propos de Friedman marque une différence culturelle fondamentale sur la vision de la responsabilité sociétale des organisations. Comme le soulignent Porter & Kramer (2002) les arguments de Friedman se fondent sur une approche purement philanthropique de la contribution sociale des entreprises et sous-entendent que les objectifs sociétaux et économiques sont séparés et distincts : s'engager dans un sens se fait alors au détriment de l'autre. Poursuivant la logique de l'analyse de l'environnement concurrentiel ils précisent que les entreprises peuvent utiliser les œuvres caritatives pour améliorer qualitativement l'environnement concurrentiel dans lequel elles opèrent.

Cette approche se différencie de la vision européenne, voire française portant initialement une vision paternaliste de l'entreprise. Selon Porter et Kramer (2011), la vision des entreprises est trop longtemps restée centrée sur les résultats financiers ce qui les a conduites et continue de les inciter à privilégier une vision à court terme et à négliger les facteurs clés de leur réussite à long terme. Cette vision de création et d'allocation sous optimale de la valeur, du point de vue de l'ensemble des parties prenantes a profondément modifié la perception du rôle de l'entreprise dans son écosystème. La différence de vision culturelle évoquée ne doit pour autant pas masquer la convergence réelle des différents points de vue, à savoir que les entreprises ne sont pas isolées de la société dans laquelle elles opèrent. Ainsi, les entreprises doivent être entièrement interconnectée avec leur environnement social, économique et naturel (Porter et Kramer, 2002) car c'est de l'état de cet environnement que dépend leur compétitivité : salariés formés, infrastructures sociales, logistiques, de communication, stabilité politique... Mais la qualité de l'environnement naturel et l'impact environnemental des activités influencent également tant les coûts opérationnels, la disponibilité des ressources que la valeur que peut avoir une entreprise au regard de ses clients et de manière générale ses parties prenantes.

C'est un véritable changement de paradigme qui oblige à repenser les modèles de stratégie : la rupture écologique et sociale consiste alors en une reconfiguration de la chaîne de valeur avec des possibilités de rupture sur quatre niveaux (Grandval et Soparnot, 2005) :

- Intra-firme, c'est-à-dire à l'intérieur même de l'organisation,

³⁸ ESC, 51 cours Fauriel, CS 80029,42009 SAINT-ETIENNE CEDEX 2, France, E-mail : stephane_pagano@esc-saint-etienne.fr

³⁹ ESC, 51 cours Fauriel, CS 80029,42009 SAINT-ETIENNE CEDEX 2, France, UMR CNRS 5600, Environnement, Ville et Société. E-mail : ridha_derrouiche@esc-saint-etienne.fr

⁴⁰ ESC, 51 cours Fauriel, CS 80029,42009 SAINT-ETIENNE CEDEX 2, France, UMR CNRS 5600, Environnement, Ville et Société. E-mail : gilles_neubert@esc-saint-etienne.fr

- Intra-filière, c'est-à-dire ayant trait aux achats et à la Supply Chain,
- Intra-secteur et enfin
- et inter-secteur avec des innovations impactant les chaînes de valeurs des autres firmes.

Pour atteindre une performance globale réelle, allant bien au-delà de la performance financière, les innovations et les coopérations doivent se situer dans les interconnexions entre les firmes entretenant des relations de marché, c'est-à-dire au-delà de la frontière que constitue la chaîne traditionnelle de valeur allant des fournisseurs jusqu'aux clients.

Les achats ont un rôle majeur à jouer, mais paradoxalement, les modèles stratégiques ont longtemps considéré que les fournisseurs exerçaient un pouvoir sur l'entreprise (Porter, 1985) ce qui a amené les acheteurs à chercher à les affaiblir (Poissonnier et al, 2012) plutôt qu'à les soutenir. Par la réduction des coûts qu'elle a entraînée, cette approche a été créatrice de valeur économique à court terme pour l'entreprise client, mais porteuse de destruction de valeur pour ses fournisseurs voire l'ensemble de sa chaîne de valeur, de ses parties prenantes, et par extension, pour l'ensemble de son écosystème. Ainsi, dans une économie mondialisée et ouverte, les modèles stratégiques ont mené à une compétition permanente et acharnée qui a tiré la grande majorité des acteurs vers le moins disant économique, social et environnemental. En s'appuyant sur la compétitivité prix et la productivité à court terme ces stratégies se sont développées sans réellement tenir compte des externalités négatives. Créer de la valeur au-delà des frontières de l'entreprise implique donc de s'interroger sur les frontières de l'entreprise, sur ce que signifie la valeur, et sur la façon dont les entreprises créent et capturent cette valeur.

1. Les frontières de l'organisation : le dedans vs le dehors ?

Plusieurs facteurs amènent à une redéfinition des frontières de l'entreprise, parmi lesquels : la mondialisation, les limites de l'optimisation, la nécessité de la différenciation, la nécessité de l'innovation, la capacité de maintenir un haut niveau de réactivité, la pression des parties prenantes, les contraintes imposées par les limites des ressources, etc. Pendant de nombreuses années les entreprises, en particulier les multinationales, ont bâti leur succès sur les économies d'échelle, réduisant les coûts, exploitant les imperfections des produits, des ressources humaines et financières des marchés et de leurs concurrents (Hansen et Nohria, 2004), améliorant les opérations autant en interne que tout au long de la chaîne de valeur (Orsato, 2009). Cette nécessité stratégique d'optimiser les processus et de réduire les inefficacités, adoptée par ces entreprises, ne doit pas être confondue avec la stratégie d'entreprise. Dans le premier cas, le management des coûts, des risques et des incertitudes sont effectivement d'une *importance stratégique*, mais relèvent de ce Michael Porter (1996) a appelé « l'efficacité opérationnelle ». La stratégie d'entreprise, elle, implique de faire des choix, de poser des arbitrages, en terme de ciblage de clientèle, de produits, de services éventuellement associés, de valeur à délivrer aux clients et à l'écosystème. Pour répondre à ces objectifs les entreprises ont développé des stratégies collaboratives : plutôt que de devenir des experts dans un domaine clé, celles-ci s'attachent à collaborer avec des partenaires source d'avantages compétitifs (MacCormack et Forbath, 2008). La collaboration est ainsi devenue un modèle dans les relations clients-fournisseurs pour renforcer l'entreprise et créer de la valeur. Mais celle-ci reste trop souvent perçue comme une nécessité pour des raisons d'optimisation des coûts, d'efficacité et d'avantage concurrentiel. Les leviers de compétitivité hors coûts disponibles au travers de l'intégration d'une vision étendue des parties prenantes ne sont pas réellement pris en compte.

Une littérature importante débat des typologies des relations inter-organisationnelles dans une chaîne logistique (Golicic et al., 2003) : comment distinguer entre simple transaction, relation de coopération, relation d'intégration ? Une meilleure caractérisation de ces formes d'organisations basées sur l'interconnexion et les relations est nécessaire pour mieux appréhender les enjeux de ce que Parung et Bititci (2008) appellent les « réseaux collaboratifs » et qui constituent aujourd'hui la structure des systèmes productifs. Si on considère que la maîtrise des relations est au cœur de la

construction d'un « avantage collaboratif » (Kanter, 1994), des éléments de description et de qualification des pratiques « collaboratives » mises en œuvre par une entreprise sont nécessaires.

1.1. Dimension liée aux modèles relationnels

Afin de mieux spécifier et situer la collaboration, nous nous appuyons sur le cadre de (Crow, 02) qui précise différents modèles relationnels (Figure 1).

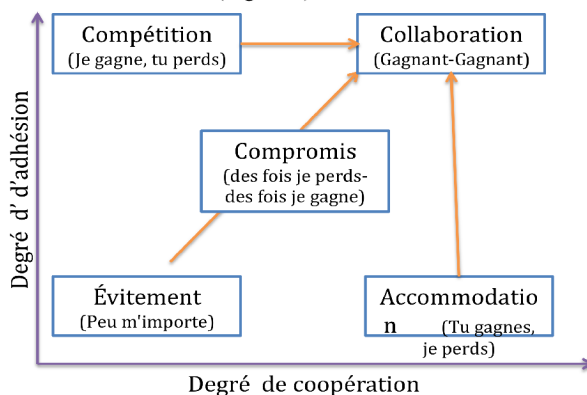


Figure 1 : Typologie du concept collaboration (traduite de Crow, 02)

Ce modèle basé sur deux critères, « le degré de la coopération » et « le degré d'adhésion » montre la collaboration comme une stratégie « Gagnant-Gagnant » qui permet, à l'inverse des autres configurations, un gain simultané aux deux partenaires de la relation.

Même si les termes communication/coordination/coopération/collaboration sont souvent indifféremment employés, il peut être important de souligner la différence entre ces concepts qui correspondent à des niveaux de collaboration différents (Derrouiche et al, 2008). Le premier niveau est la communication. Il peut s'agir d'un simple échange d'informations entre une entreprise et un fournisseur par exemple, ou entre deux entreprises industrielles (Telle, 2003) et peut inclure l'échange de connaissances (Roche, 2000). Le second niveau est la coordination, un « ensemble de règles de fonctionnement établies par un ou plusieurs acteurs en vue de réaliser une tâche en commun » (Bareigts, 2000). Un certain niveau de formalisation des processus d'échanges, périodiques et/ou permanents de données, a été élaboré (Telle, 2003). Le troisième niveau est la coopération. Au sens le plus général, la coopération est une « action collective orientée selon un même but, à travers laquelle des sujets contribuent au même résultat » (De Terssac et Maggi, 1996).

Dans une relation de coopération, les ressources et bénéfices sont totalement séparés, ce qui réduit les risques de conflit, l'information est partagée si besoin est, tandis que la décision reste du ressort de chaque partie prenante (Mattessich et Monsey, 1992). Le quatrième niveau est la collaboration proprement dite (Derrouiche et Neubert, 2013). Dans cette relation, il y a échange ponctuel et/ou périodique des modes opératoires des traitements que les acteurs industriels mettent en œuvre individuellement (Telle, 2003). La collaboration implique la création d'une vision commune des questions à traiter ainsi qu'un espace commun pour stocker et partager les informations (Rose, 2004). Elle s'appuie sur un engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour résoudre ensemble un problème posé, en allant au-delà de leur propre vision limitée du domaine du possible (Dillenbourg *et al*, 1996). L'intégration verticale constitue un cinquième niveau de collaboration, qui traduit à la fois un degré d'engagement plus poussé, mais également le changement de dimension en termes de réseau, débouchant sur l'Entreprise Étendue. L'entreprise étendue est une forme d'entreprise représentée par toutes les organisations, clients, fournisseurs, sous-traitants, engagées de façon collaborative à la conception, au développement et à la livraison des produits à l'utilisateur final (Gott, 1996). Le dernier niveau de collaboration est celui où l'entreprise va créer de la valeur au-delà de ses partenaires habituels pour prendre en compte la

collectivité au sens large. Elle devient un acteur responsable au sens de la Responsabilité Sociétale, pratiquant l'ancre territorial, visant à dynamiser le tissu économique de son territoire en co-crédant de la valeur avec les acteurs du tissu économique local (Lusch et al., 2007).

1.2. Dimension liée à la performance de la relation

De nombreux travaux se sont intéressés aux dimensions qui peuvent caractériser la qualité d'une relation et son impact sur la performance des entreprises comme Derrouiche et al, (2010) qui ont proposé un cadre mettant en rapport le contexte et la performance perçue de la relation, ou Parung et Bititci (2008) qui ont proposé de mesurer la santé des relations pour pouvoir prédire la longévité ou le potentiel de succès du réseau collaboratif. Différents attributs sont ainsi utilisés pour qualifier les relations partenariales parmi lesquels l'engagement, la coordination, la confiance, la qualité de la communication et de la participation, les techniques de résolution de conflit, etc. Ces approches permettent de questionner la qualité de la gouvernance des relations. En effet, créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise implique de s'inscrire dans une relation à long terme. À l'instar de ce que propose la norme ISO 26000 en terme de responsabilité sociétale, qui nécessite une évaluation confrontant la vision des parties prenantes et celle de l'entreprise, cette approche multi perspectives semble la mieux appropriée. La difficulté réside cependant dans l'agrégation de ces différentes évaluations, selon les parties prenantes et selon les enjeux considérés comme fondamentaux, pour créer de la valeur sociétale. Plus on s'éloigne de l'entreprise dans sa première frontière organisationnelle (sa chaîne de valeur interne), plus les acceptions de création de valeur sont floues et multidimensionnelles

2. De la création de valeur à la Proposition de valeur

La création de valeur occupe une place essentielle dans la construction de la stratégie d'entreprise, celle-ci reposant elle-même sur « l'intention stratégique », c'est-à-dire l'intégration formelle des buts, de la cohérence et des cibles identifiés auprès desquelles l'entreprise entend créer de la valeur (Atamer et Calori, 2011).

2.1. Qu'est-ce que la valeur ?

Historiquement, pour l'entreprise, la valeur est liée à la rentabilité des capitaux investis, impliquant un résultat supérieur aux coûts des ressources mobilisées. C'est ce surplus que l'on a qualifié initialement de valeur créée. La façon dont est évaluée la valeur créée influe sur le rapport de force entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, qui est positionnée dans cette situation comme un *fournisseur de valeur* (Atamer et Calori, 2011). D'un côté, pour les clients et les actionnaires, la valeur se définit par le marché sur lequel s'établit un prix (biens et services pour les clients, capitaux pour les actionnaires). De l'autre, pour les salariés, les organismes financiers ou la collectivité, c'est principalement la valeur au sens économique qui est généralement retenue. Ainsi, la pression accrue exercée par les parties prenantes ayant la capacité de se dégager rapidement, comme les clients ou les actionnaires, a eu tendance à pousser les entreprises à avoir une vision à court terme de la valeur créée.

Si l'on tente de représenter (figure 2) les différentes valeurs créées pour les différentes parties prenantes de l'entreprise, en tenant compte des notions de valeur d'échange, de chaîne de valeur, de valeur comptable, financière, économique, actionnariale, partenariale ou pour le client, on mesure à quel point ce concept est éclaté (Roche, 2002) :

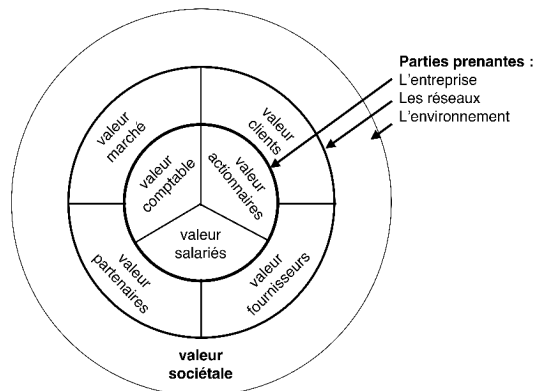


Figure 2 : Adapté de Hoarau et Teller R, 2001.

2.2. La valeur, concept insuffisant pour définir les modèles stratégiques des entreprises

La définition de la valeur, marchande et liée à une utilité, sert de base à l'évaluation de la création de Valeur en terme de stratégie d'entreprise (Porter, 1985). La valeur devient par extension ce que les clients sont prêts à payer afin d'obtenir le produit ou le service, cette valeur étant la résultante de la chaîne de valeur de la firme. Ainsi, pour s'assurer de la disponibilité à long terme de ressources critiques à des coûts compétitifs dans un contexte mondialisé, où les fournisseurs sont accessibles à d'autres concurrents, il faut reconsidérer les Achats pour non plus les voir comme une fonction support mais comme une fonction stratégique (Kraljic, 1983). La vision mondialisée de la chaîne de valeur, où les fournisseurs peuvent être n'importe où, pourvu que les objectifs et les gains soient obtenus (Oshri et al, 2011) a orienté les entreprises vers une création de valeur à court terme. Les bénéfices de l'externalisation y compris par la délocalisation restent perçus comme positifs dans la mesure où ils permettent par exemple de réaliser des économies d'échelle, d'accéder à l'expertise de partenaires, ou de gagner en réactivité en permettant aux entreprises de se concentrer sur leur cœur de métier. Le rôle stratégique de la fonction achats réside ainsi dans sa capacité à coopérer avec les fournisseurs pour générer une rente relationnelle distinctive sur le marché » (Calvi et al, 2010). Il est complété en interne par sa capacité à coopérer avec les autres fonctions clés de l'entreprise, R&D, production, industrialisation, Supply Chain, etc.

2.3. La proposition de valeur

De nombreux auteurs (Hughes et Weiss, 2007 ; Murphy 2009, Martin, 2010 ; Ready et Truelove, 2011) rappellent l'urgence de remettre comme objectifs à la fois la réussite financière et la réponse aux besoins réels de la collectivité, au cœur de la stratégie des entreprises. A l'instar des débats et discussions qui émergent dès les années 1930 autour de la Stakeholder Theory (Gond et Mercier, 2006), Porter et Kramer ont proposé l'idée de *création de valeur partagée* (Porter et Kramer, 2011). Cette approche qui semble être une relecture de la Responsabilité Sociétale, implique, pour les entreprises, une bien meilleure appréciation des besoins de la société, une connaissance plus approfondie des véritables ressorts de productivité, et des capacités à établir des modes de collaboration aux frontières de leurs activités. Il devient nécessaire de créer de nouveaux modèles stratégiques qui réconcilient les entreprises et l'ensemble de leurs parties prenantes en s'attachant à développer de nouveaux modèles de compétitivité.

L'intérêt des travaux de Parung et Bititci (2008) est de pouvoir intégrer dans la valeur non seulement la dimension économique et financière, mais également des éléments intangibles tels que la valeur marketing, la valeur managériale, la qualité de service, le positionnement stratégique ou les performances en terme d'ingénierie. Ainsi, la valeur n'est plus seulement une valeur aux acceptions

multiples et éclatées (Roche, 2002) difficile à cerner et à mesurer, mais devient une « proposition de valeur » regroupant toutes les acceptions possibles en fonction des parties prenantes concernées (Bititci et al, 2004). La proposition de valeur devient « la promesse implicite qu'une entreprise fait à ses clients de fournir une combinaison de valeurs » comme le définit Martinez (2003) qui fait le lien entre deux visions de la valeur :

- La valeur *interne*, selon la perspective de l'actionnaire, donc économique ;
- La valeur *externe*, selon la perspective du client, donc en terme de satisfaction.

Cette valeur externe qui permet de satisfaire les attentes des clients doit également créer de la valeur pour les actionnaires, ce qui conduit à une situation gagnant-gagnant pour toutes les parties impliquées. Dans un réseau relationnel, chacun des partenaires doit améliorer sa création de valeur interne pour ses actionnaires et délivrer de la valeur pour ses clients. Ces deux axes semblent aujourd'hui insuffisants et la création de valeur doit étendue à un ensemble élargi de parties prenantes de l'entreprise (Pagano et al., 2014).

3. Réintégrer la vision entrepreneuriale dans l'entreprise.

Il est impossible de maintenir un avantage compétitif et des performances de manière durable dans un environnement concurrentiel. C'est ce paradoxe stratégique qui est à l'origine de la réflexion de W. Chan Kim et Renée Mauborgne qui publient en 2004 un article intitulé « Blue Ocean Strategy ». Les auteurs proposent un changement total de paradigme conceptuel dans l'approche stratégique en définissant un « Océan rouge » et un « Océan bleu ».

L'Océan rouge est l'environnement dans lequel se débattent les industries en essayant de prendre des parts de marché sur une demande existante. Plus cet environnement est occupé par la concurrence, plus les marges et les profits se réduisent. Pour les auteurs, la notion même « d'avantage compétitif » ne peut mener qu'à une tentative incessante de surpasser ses concurrents, où finir par se noyer dans un océan sanglant... Selon eux, il est nécessaire de dépasser la pensée du *déterminisme environnemental*, dans lequel les entreprises et les managers se perçoivent comme à « la merci de forces économiques qui les dépassent ». Il s'agit de poursuivre une stratégie visant à la fois à réduire les coûts (en adaptant sa structure de coût) et en créant une nouvelle proposition de valeur (Martinez, 2003) véritablement originale jamais offerte par l'industrie, une combinaison appelée « innovation de valeur » (Kim et Mauborgne, 1997) reposant sur cinq dimensions stratégiques (tableau 1)

Tableau 1 : Les cinq dimensions stratégiques de Kim et Mauborgne, 1997.

5 dimensions stratégiques	Approche conventionnelle	« Innovation de valeur »
Postulats du secteur	Les conditions du secteur industriel sont données.	Les conditions du secteur industriel peuvent être changées.
Orientation stratégique	Une entreprise se doit construire son avantage compétitif. L'objectif est de battre les concurrents.	La concurrence n'est pas la référence. Une entreprise doit viser un saut de valeur significatif pour dominer son marché.
Clients	Une entreprise doit capturer et étendre sa base de clientèle via davantage de segmentation et de personnalisation. Elle doit se concentrer sur les différences valorisées par les clients.	Un <i>innovateur de valeur</i> doit viser la masse des acheteurs et volontairement laisser certains clients partir. Il se concentre sur les points communs valorisés par les clients.
Ressources et compétences	Une entreprise doit s'appuyer sur ses ressources et capacités existantes.	Une entreprise ne doit pas rester contrainte parce qu'elle a déjà. Elle doit se demander ce qu'elle ferait si elle repartait de rien.
Offre de Produits de Services	Les frontières traditionnelles d'une industrie déterminent les produits et services proposés par l'entreprise. L'objectif est de maximiser la valeur de son offre existante.	Un <i>innovateur de valeur</i> raisonne en terme de solution globale pour satisfaire les clients, même si cela amène l'entreprise au-delà de ses offres traditionnelles.

L'Océan bleu consiste à se lancer ou à se décaler dans un environnement où la concurrence n'existe pas, en créant cet environnement plutôt qu'en tentant de segmenter un environnement existant. Ces innovateurs ne font pas de benchmark compétitif. À la place, ils rendent l'offre des concurrents obsolète en créant un saut en terme d'offre de valeur, à la fois pour les clients et pour l'entreprise elle-même » (Kim et Mauborgne, 2004). Il s'agit donc de combiner les deux avantages compétitifs génériques décrits par Porter (1980) : la compétitivité coût et la différenciation. Cette stratégie passe par la reconstruction du Business Model de l'entreprise pour l'adapter aux exigences de ses différentes parties prenantes et au marché. En s'appuyant sur les propositions de Kim et Mauborgne, Orsato (2006) propose d'intégrer de nouvelles dimensions dans la proposition de valeur pour davantage de parties prenantes, en, prenant en compte les impacts sociétaux et environnementaux. En s'interrogeant sur la possibilité d'avoir des modèles économiques créant de la valeur sociétale, il décrit alors une « innovation de valeur durable » que nous pouvons représenter dans la figure suivante :

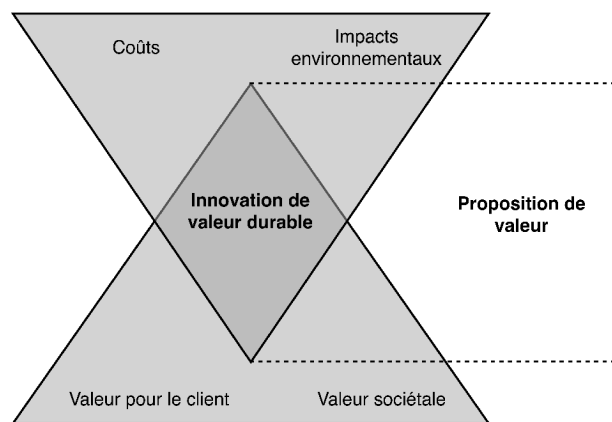


Figure 3 : Proposition de valeur (adapté de, Orsato 2009)

Cette proposition de valeur s'appuie sur l'élaboration de nouveaux Business Models. Un Business Model ne réinvente pas ce qui est à la base de toute entreprise : une chaîne d'acteurs et d'activités : d'un côté on trouve toutes les activités qui permettent de créer (concevoir, fabriquer etc.) et de l'autre, toutes les activités qui permettent de vendre (trouver et atteindre des clients, distribuer le produit ou le service etc.) (Magretta, 2002). Le Business Model offre un cadre cohérent qui permet de positionner en entrée les caractéristiques et les potentialités d'une technologie, et de les convertir en opportunités marketing et économiques (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Si l'on considère que le Business Model est un système, une architecture, l'entreprise est vue comme un «système ouvert avec différents niveaux de combinaisons complexes entre des sous-systèmes liés par leur environnement et un système d'information ouvert. » (Petrovic et al., 2001).

Comme le décrivent Morris et al (2005), l'architecture du Business Model doit refléter les horizons temporels, les stratégies de ressources, les questions de croissance et outils opérationnels. Cela se traduit au travers de six questions reflétant toutes ces dimensions.

- Comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur ?
- Pour qui l'entreprise crée-t-elle de la valeur ?
- Quelles sont les sources internes d'avantage compétitif ?
- Comment l'entreprise se positionne-t-elle sur le marché ?
- Quelles sont ses sources de revenus ?
- Quels sont les horizons temporels, champs et ambitions de l'entrepreneur ?

L'approche par les Business Models nous apporte un outil qui permet de se concentrer sur la façon dont tous les éléments du système s'imbriquent pour former un tout cohérent (Magretta, 2002) et une vision qui permet de cristalliser les partenaires autour du projet, rendant l'approche fondamentalement partenariale (Varstraete et al, 2012). Elle permet une meilleure conceptualisation de la complexité des systèmes en générant un schéma cognitif qui fournit de l'intelligibilité (Verstraete et al, 2012) et facilite une appropriation par les managers de la proposition de valeur de la firme pour concevoir la façon dont celle-ci va s'insérer dans son réseau de création de valeur. (Morris et al, 2005). Enfin, elle intègre une approche dynamique : « l'équivalent en management d'une méthode scientifique où vous démarrez sur des hypothèses, mettez en pratique et modifiez au besoin ». (Magretta 2002)

Le Business Model est une notion dépassant la seule explication des sources de revenus au sens strict du terme pour recouvrir l'ensemble des revenus partagés, ceux-ci ne se traduisant pas forcément par une valeur pécuniaire (par exemple, un investisseur institutionnel peut attendre que le projet soutenu crée des emplois). Il explique comment la valeur est générée, rémunérée et partagée et interroge sur l'apport du projet à l'ensemble des acteurs susceptibles d'être concernés voire impliqués, c'est-à-dire les parties prenantes ou stakeholders (Jouison, E., & Verstraete, T. 2008).

Conclusion

Comme l'ont montré différents auteurs tels que Parize-Suffrin travaillant sur les écosystèmes d'affaire où « la frontière entre le dedans et le dehors est incertaine » (Parize-Suffrin, 2012), ou encore Ayadi examinant la création de valeur au sein de la Supply Chain, et qui constate la désintégration des structures organisationnelles où l'enjeu devient la maîtrise des flux inter-organisationnels, les frontières de l'entreprise deviennent de plus en plus complexes (Ayadi, 2009). Plus on s'éloigne de la première frontière organisationnelle de l'entreprise (sa chaîne de valeur interne) plus les acceptions sont floues et multidimensionnelles.

La tentative de définition des frontières organisationnelles de l'entreprise et de ses modèles relationnels se heurte à une approche contingente. Alors même que c'est quasiment devenu une injonction sociétale, il y a une réelle difficulté pour le manager à définir les contours de sa propre entreprise, et à identifier comment celle-ci contribue à créer de la valeur, pour elle-même, comme pour la collectivité. Si Persais (2002) constate que « la mise en place de réseaux de relations avec les partenaires externes s'avère déterminante pour la survie et le développement de la firme » comment s'assurer que cette dernière soit parfaitement insérée et joue un rôle dans des réseaux relationnels avec ses parties prenantes, ressources intangibles et indispensables « dans un environnement complexe et changeant » (Hall, 1992). Le Supply Chain Management renvoie à un « profil de décideur dont le champ d'intervention déborde les frontières naturelles de l'entreprise, et dont la vocation ne se limite plus à la réduction des coûts ou à la recherche d'efficacité, mais s'étend désormais à la création de valeur » (El Ouardighi, 2008 citant Kirby, 2003).

La première réponse, repose sur le concept de « proposition de valeur », rencontre entre la création de valeur pour l'entreprise et la création de valeur sociétale, et qui permet une première traduction et appropriation par les managers des enjeux aux échelles macros. La seconde réponse, repose sur la mise en œuvre opérationnelle de cette « proposition de valeur » dans le jeu complexe et flou des organisations en réseau, ce que nous apportent les approches par l'Océan bleu et par le Business model.

Ce ne sont pas tant les outils et modèles utilisés en stratégie d'entreprise qui sont en question mais véritablement l'approche conceptuelle qui est faite de ces outils, la recherche tentant ici de représenter, de se représenter, les processus à la fois cognitifs et opérationnels, la relation entre la stratégie et la structure pour la réaliser. Les acheteurs, situés à l'interface des entreprises et de leurs réseaux de fournisseurs sont des vecteurs essentiels de la transformation des pratiques pour peu

qu'ils parviennent à faire émerger les questions sur la construction et le pilotage des réseaux collaboratifs et de leurs contributions à la vitalité de des écosystèmes.

BIBLIOGRAPHIE

Atamer, T., & Calori, R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, Paris, 2011.

Ayadi, S., « Externalisation et création de valeur au sein de la "Supply Chain" : l'entreprise étendue », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°236 (2), avril 2009, p. 85-93.

Bareigts C., « Importance de la coordination/coopération en terme d'apprentissage organisationnel », *Actes du colloque Agent logiciels, coopération, apprentissage et activité humaine*, ATIEF, Biarritz, France, 2000.

Bititci, U. S., Martinez, V., Albores, P., & Parung, J., « Creating and managing value in collaborative networks », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, n° 34 (3/4), avril 2004, p. 251-268.

Calvi, R., « Lorsque la fonction achats devient stratégique », *Revue française de gestion*, n° 205 (6), 25 août 2010, p. 119-138.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S., « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies », *Industrial & Corporate Change*, n° 11(3), 2002, p. 529-555.

Crow, K., (2002), "Collaboration", DRM Associates, 2002 (disponible : www.npd-solutions.com/collaboration.html , date de dernier accès : Mai 2014).

Derrouiche R., Neubert G., Bouras A., (2008), Supply Chain Management: A framework to characterize the Collaborative Strategies, *International Journal of Computer Integrated Manufacturing (IJCIM)*, Taylor & Francis, ISSN: 0951-192X, vol 21 issue 4, 2008, pp 426-439.

Derrouiche R., Neubert G., Bouras A., Savino M. (2010), B2B Relationship Management: A Framework to Explore Impact of Collaboration, Production Planning and Control (PPC), Taylor & Francis, ISSN: 0953-7287, Volume 21, Issue 6 September 2010, pages 528 - 546.

Derrouiche R., Neubert G. (2013), Supply Chain Collaborative: revue de littérature des attributs de caractérisation des relations dyadiques, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol 32 N°1, pp 7-26.

De Terssac G., Maggi B., « Autonomie et conception » dans De Terssac G., Friedberg E., (s/d), *Coopération et conception*, Ootarès, 1996, p. 243-266.

Dillenbourg, P., Baker, M.J., Blaye, A. and O'Malley, C., « The evolution of research on collaborative learning », P. Reimann & H. Spada (Eds.) *Learning in Humans and Machines : Towards an Interdisciplinary Learning Science*, Oxford : Pergamon, 1996, p. 189-211,

El Ouardighi, F., « Le supply chain management : concilier centralisation et indépendance organisationnelle », *Revue française de gestion*, n° 186 (6), 2008, p. 81-88.

Friedman M., « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, 13 sept 1970,

Friedman M., *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

Golicic, S., Foggin J., Mentzer, J., (2003) « Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure », *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, 1, p57-74.

Gond, J.-P., & Mercier, S., *La théorie des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*, 2006.

Gott A. *Empowered Engineering for the Extended Enterprise a Management Guide*, Cambridge, UK, 1996.

Grandval S. et Soparnot R., « Le développement durable comme stratégie de rupture : une approche par la chaîne de valeur inter-sectorielle », *Management & Avenir*, vol. 5, n° 3, 2005 p. 7-26.

Hansen M. T. et Nohria N., « How To Build Collaborative Advantage. (cover story) », *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, n° 1, Fall 2004, p. 22-30.

Hoarau C. et Teller R., *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 2001.

Hughes J, Weiss J., « Simple Rules for Making Alliances Work », *Harvard Business Review*, n° 85 (11), novembre 2007, p. 122-131.

Jouison E, Verstraete T., « Business model et création d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 181(1), 29 avril 2008, p. 175-197.

Kanter R., (1994) « Collaborative advantage », *Harvard Business Review*, Jul/Aug94, Vol. 72, Issue 4, p96-109.

Kim WC, Mauborgne R., « Blue Ocean Strategy », *Harvard Business Review*, n° 82 (10), octobre 2004, p. 76-84.

Kim WC, Mauborgne R., « Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth » *Harvard Business Review*, n° 75 (1), janvier 1997, p.103-112. .

Kraljic P., « Purchasing must become supply management », *Harvard Business Review*, n° 61 (5), septembre 1983, p. 109-117.

Lusch R., Vargo S., O'Brien M., « Competing through service: insights from service-dominant logic », *Journal of Retailing*, vol. 83, n° 1, 2007.

MacCormack A, Forbath T., « Learning the Fine Art of Global Collaboration », *Harvard Business Review*, n° 86 (1), janvier 2008, p. 24-26.

Magretta J., « Why Business Models Matter » *Harvard Business Review*, n° 80 (5), mai 2002, p. 86-92.

Martin R., « The Age of Customer Capitalism », *Harvard Business Review*, n° 88 (1/2), février 2010, p. 58-65.

Martinez, V., « Understanding value creation: the value matrix and the value cube », PhD thesis, Strathclyde University, Glasgow UK, 2003.

Mattessich, P.W. Monsey, B.R., « Collaboration: What Makes It Work », *Amherst H. Wilder Foundation*, St. Paul, MN, 1992.

Morris M, Schindehutte M, Allen J., « The entrepreneur's business model: toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, n° 58 (6), juin 2005, p. 726-735.

Murphy P., « Shareholders First? Not So Fast », *Harvard Business Review*, n° 87 (11), novembre 2009, p. 126-127.

Orsato RJ., « Competitive Environmental Strategies: WHEN DOES IT PAY TO BE GREEN? », *California Management Review*, n° 48 (2), 2006, p. 127-143.

Orsato RJ., *Sustainability strategies: when does it pay to be green ?*, Palgrave Macmillan, Hampshire, New York, 2009.

Oshri I, Kotlarsky J, Willcocks PLP., *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, Palgrave Macmillan, 2011.

Pagano S., Derrouiche R., Neubert G., Création de valeur et collaboration : vers un nouveau modèle de compétitivité. Excellence HA, N°2, janvier 2014, pp 4-16

Parize-Suffrin C., « La prospective stratégique participative et le développement des ESA », *Revue française de gestion*, n° 222(3), 1 mai 2012, p. 77-88.

Parung J., Bititci U.S., « A metric for collaborative networks », *Business Process Management Journal*, n° 14 (5), 12 septembre 2008, p. 654-674.

Persais E., *L'excellence durable: vers une intégration des parties prenantes*, Paris, 2002.

Petrovic O, Kittl C, Teksten RD., « Developing business models for e-business », *International Electronic Commerce Conference*, Vienna, 2001.

Poissonnier H, Philippart M, Kourim N., *Les achats collaboratifs : pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs*, De Boeck, Bruxelles, Paris 2012.

Porter ME, Kramer MR., « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, n° 89 (1/2), février 2011, p. 62-77.

Porter ME, Kramer MR., « The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review*, n° 80 (12), décembre 2002, p. 56-69.

Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, London, 1985.

Porter, M. E., *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York, 1980.

Porter, M. E., *What Is Strategy?*, harvard business review, november–december 1996

Ready DA, Truelove E., « The Power of Collective Ambition », *Harvard Business Review*, n° 89 (12), décembre 2011, p. 94-102.

Roche, C., « Corporate ontologies and concurrent engineering », *Journal of Materials Processing Technology*, n°107, 2000, p 187-193.

RESUME

Alors même que la création de valeur pour davantage de parties prenantes est quasiment devenu une injonction sociétale, quel manager peut aujourd'hui définir ce qu'est une entreprise, en tracer les contours, les modèles opérationnels ? Définir des modèles conceptuels et opérationnels de création de valeur pour l'entreprise elle-même dans une conjoncture difficile est déjà en soit une gageure. S'engager dans la création de valeur au-delà des frontières déjà floues des entreprises désormais en réseau est une occasion unique de repenser la question de savoir ce qu'est une entreprise, et ce à quoi elle sert.

Mots clés : Création de valeur, collaboration, parties prenantes, frontières, modèles.

Remerciements

Cet article s'inscrit dans un travail de recherche sur la « Collaboration et création de valeur par la fonction Achat » dans le cadre du programme PEAK (Purchasing European Alliance For Knowledge). Les auteurs remercient l'ensemble des partenaires de ce projet : <http://www.peak-purchasing.com/>