

# A retenir



## *Analysis*

Analyse externe avec outils  
comme le modèle des 5 forces  
+ Analyse Interne  
+ transient advantage / DC

## *Formulation*

?

## *Implementation*

• ?

## PARTIE 2 : FORMULATION

### Introduction

L'avantage concurrentiel est la position relative d'une entreprise sur la valeur économique créée  
« Valeur – Coût »

Choix 1 : la plus grande valeur perçue

#### Différenciation :

- Caractéristiques du produit
- Service client
- Produit complémentaire

#### Leadership en matière de coûts :

- Coût des matières premières
- Économie d'échelle
- La courbe d'apprentissage et d'expérience (répétition, technologie, innovation de processus)

Choix 2 : Les coûts les plus bas



## **L'océan blue (Kim et Mauborgne)**

## Slide océan rouge / océan blue



Agir dans un marché existant  
et se battre avec les concurrents  
pour une demande existante

Agir dans marché stratégique non  
exploité, quasiment libre de  
concurrence et répondant à une  
nouvelle demande



## Etude de cas : Novo Nordisk

- “Notre ambition est d’infléchir la courbe du diabète – ce qui signifie maintenir l’augmentation du diabète à un plafond d’un adulte sur dix vivant avec la maladie. [...]”
- Pour infléchir la courbe du diabète, l’obésité doit être réduite de 25% à l’échelle mondiale d’ici 2045.  
Y parvenir permettrait d’arrêter l’augmentation continue du diabète et d’empêcher plus de 100 millions de personnes de développer la maladie »
- **Pourquoi?**
- **Quel est le lien avec le concept d’océan bleu?**

# La stratégie d'océan bleu

Coût ou différenciation?

- Une spécificité : faire les deux !  
La différenciation  
Et leadership par les coûts

## Océan Rouge

Agir dans les marchés existants

Battre les concurrents

Exploiter la demande existante

Obtenir le meilleur rapport  
Qualité / Prix

Poursuivre une différenciation  
OU des prix bas

## Océan Bleu

Créer des marchés vierges

Mettre les concurrents  
hors-jeu

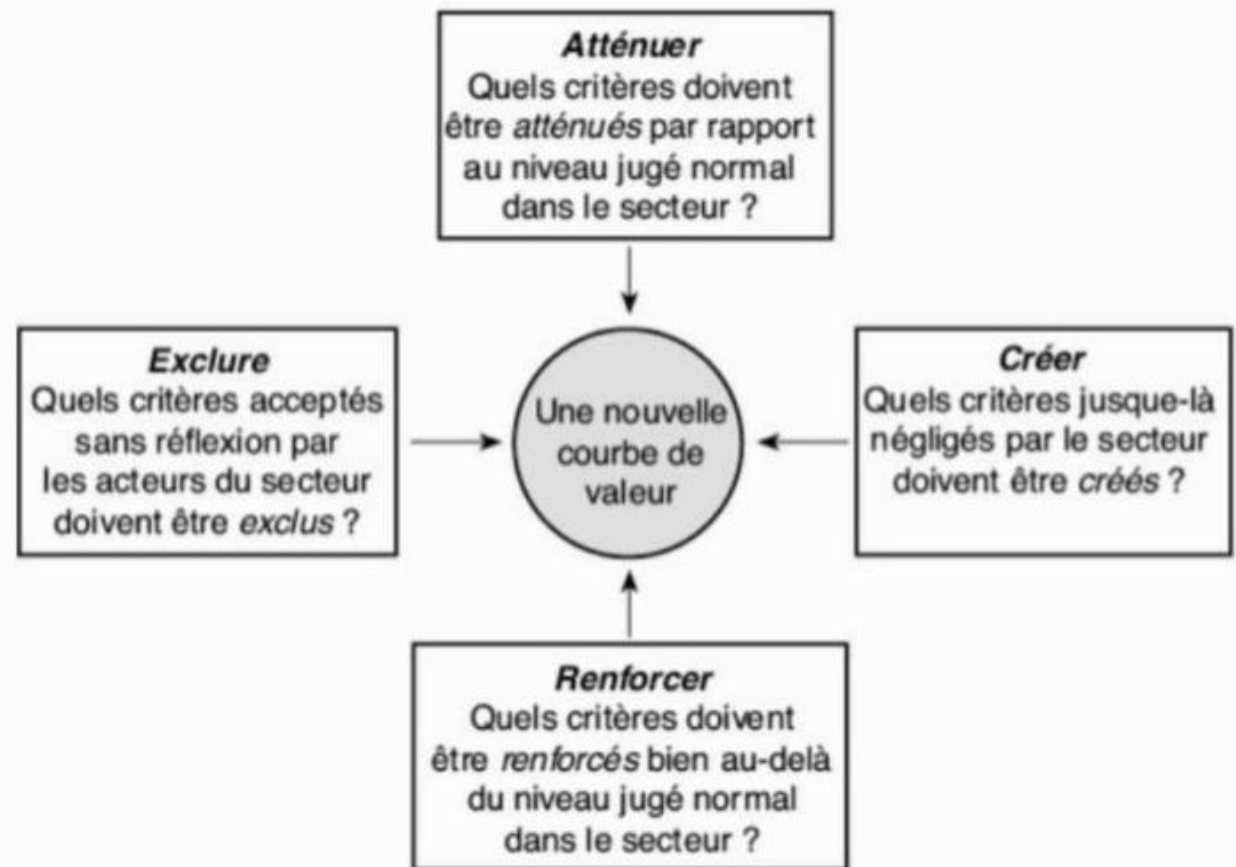
Créer et capturer une nouvelle  
demande

Casser le cercle Qualité / Prix

Créer une différenciation ET  
des prix élevés

# La stratégie d'océan bleu

- Implication forte de l'océan bleu :  
Faire les deux:  
différentiation et  
leadership par les  
coûts



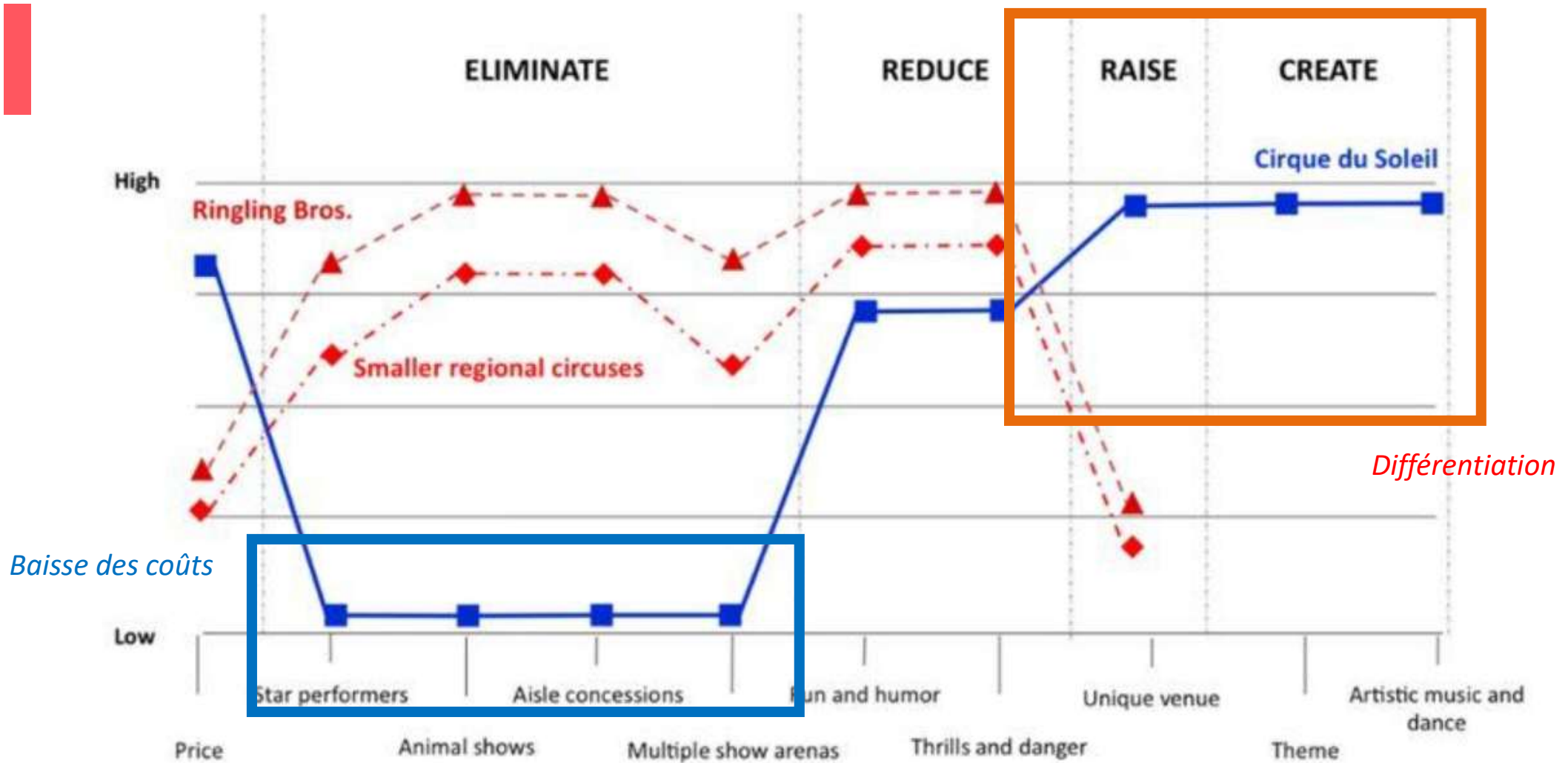
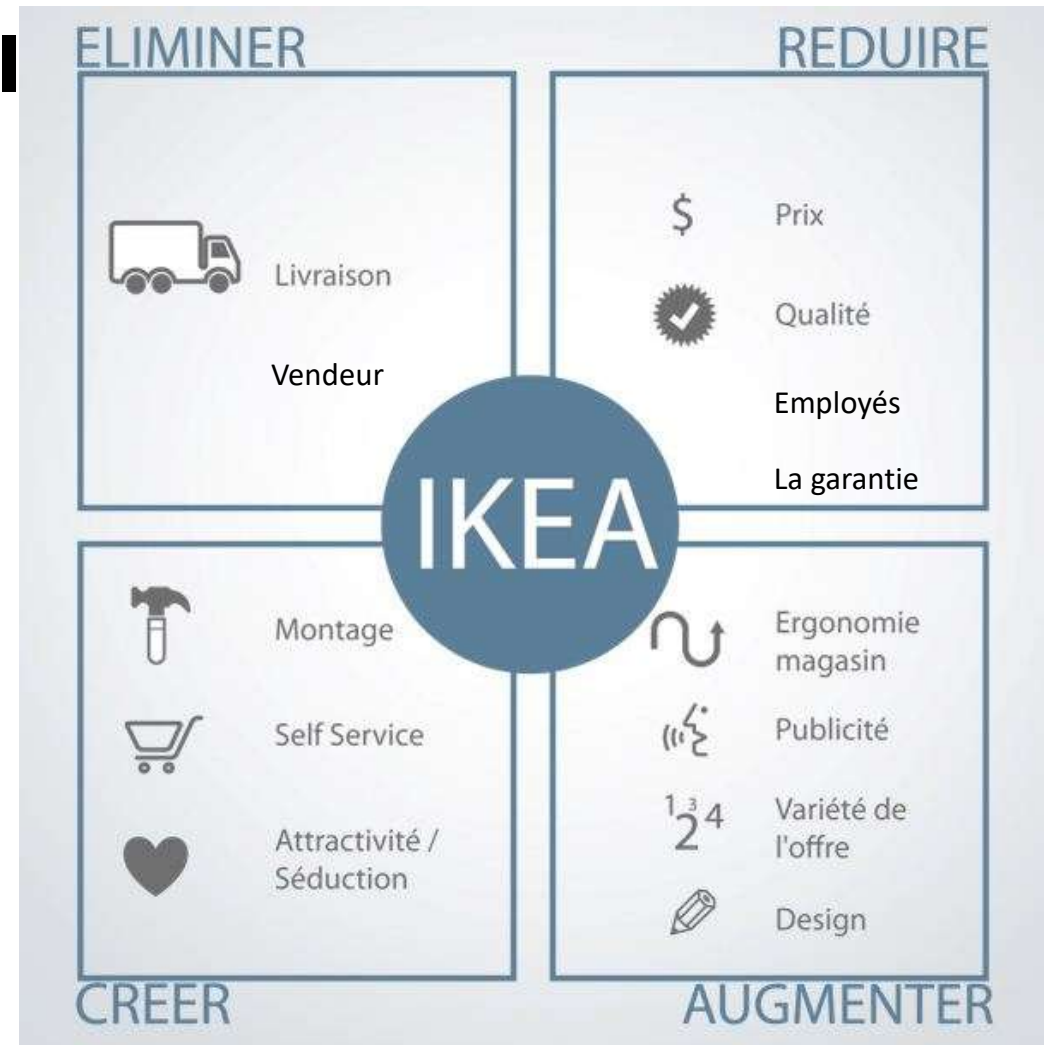


Figure 1. Cirque du Soleil (Blue Ocean Strategy of Cirque du Soleil n.d.).



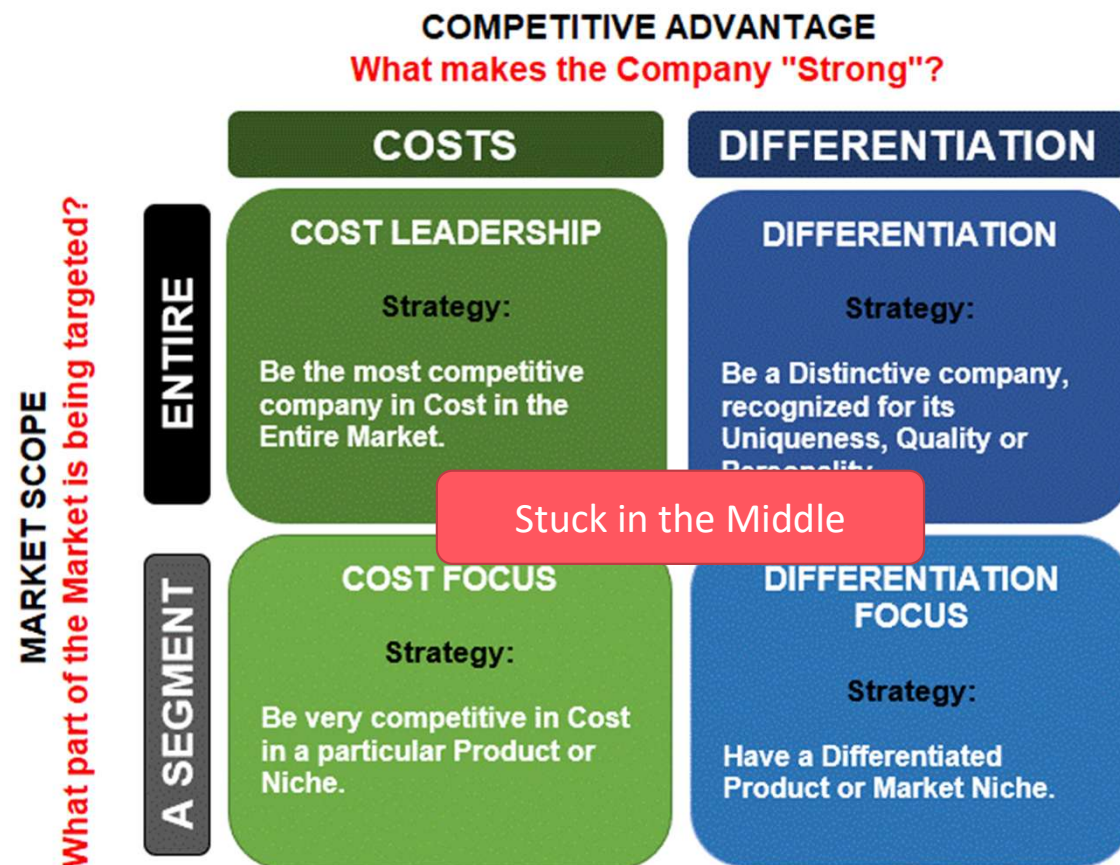
# La stratégie d'océan bleu

- Exemple d'IKEA



# Critique de l'océan bleu

- Difficile à traduire empiriquement car le risque est de ne pas avoir de réelle différenciation ni en vrai avantage en termes de coût



## Diapositive 133

---

**SB1**

trouver des exempkes de stuck in the middle comme IBM forte valeur mais copier par DELL a plus faible coût

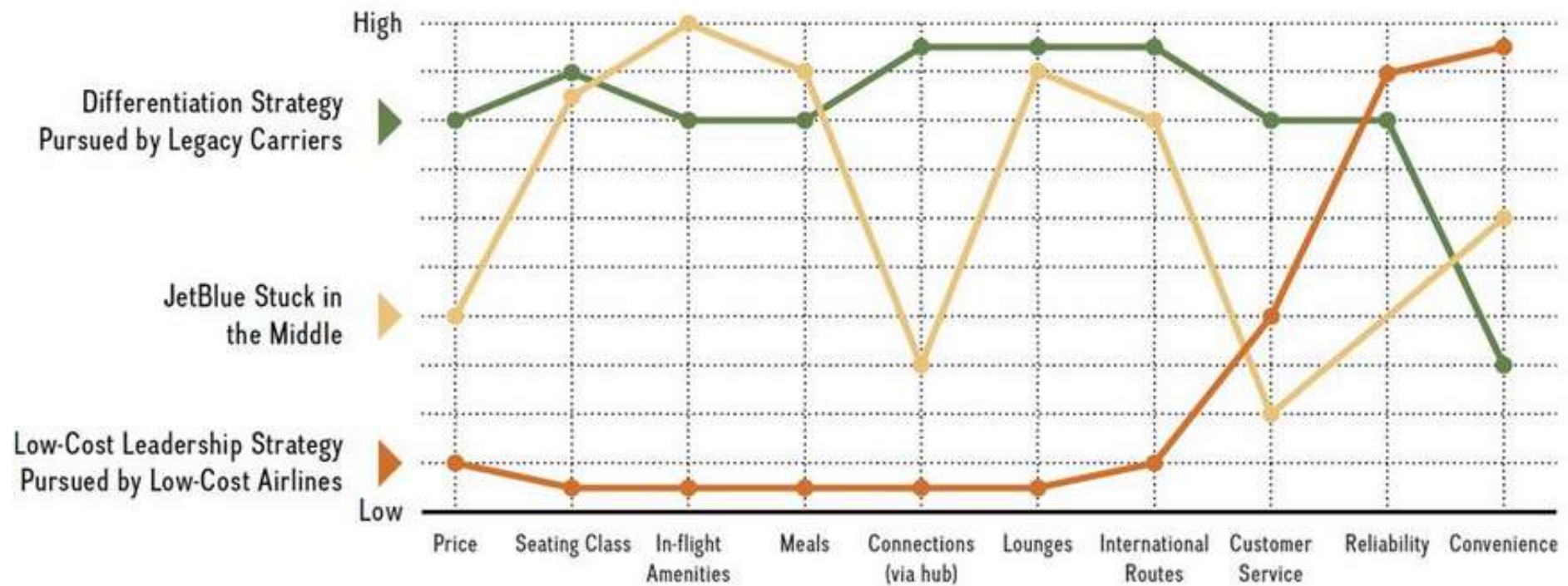
Sea Bez; 2021-11-19T21:16:02.687

# Critique de l'océan bleu

Exemple de JetBlue Airways et sa stratégie d'océan bleu avec David Neeleman



# Critique de l'océan bleu





## A retenir

1. Stratégie océan bleu met fin à l'opposition différentiation et faible coût avec l'exploration d'un espace stratégique non exploité
2. Implique changer complètement un maillon de la chaîne de valeur des entreprises
3. Risque du « stuck in the middle »



# A retenir



## Corporate

Dans quels marchés?  
*Produit, industrie et  
géographie*

Direction

Analyser et  
formuler la  
stratégie

## Business

*Comment rivaliser ?*  
(1) Leadership par les coûts  
(2) Différenciation  
(3) Innovation de valeur

*Stratégique  
Business Unit 1*

*Stratégique  
Business Unit 2*

*Stratégique  
Business Unit 3*

Générique/  
Formulation  
de la stratégie



**Strategy Needs Creativity  
(Brandenburger, 2019)**





## Débat

- A-t-on besoin de créativité en stratégie?

# Idée de Brandenburger

- Il n'y a pas de procédés et de méthodes afin de trouver facilement les meilleures idées créatives.
- Cependant, il reste possible de s'orienter dans différentes directions afin de s'aider à générer des idées.
- Dans cette optique, Adam Brandenburger a créé une cartographie en quatre directions :
  - la stratégie de contraste,
  - la stratégie de combinaison,
  - la stratégie de contexte
  - la stratégie de de contrainte (aussi appelé la stratégie des 4C).

# Les stratégies de contraste

- La stratégie de contraste a pour but de renverser la manière de penser et les habitudes d'un secteur (les postulats).



*Technique : identifier les conventions de son secteur et d'essayer de l'inverser ou de le contredire*

# Les stratégies de combinaison

- La stratégie de combinaison consiste à inclure dans la stratégie de l'entreprise un élément nouveau en dehors de l'entreprise.

Nike Hyperdunk+ : Des baskets qui se glissent parmi les objets connectés

*Nike dévoile des baskets connectées capables d'apporter de nombreux avantages aux sportifs !*

Publié le 30 janvier 2014



*Technique : s'entourer d'experts de différents domaines*

# Les stratégies de contexte

- La stratégie de contexte : face à un problème quelconque et qu'elle ne sait pas comment le résoudre, elle doit essayer de voir si ce même problème existe dans un contexte différent, idéalement dans un contexte où une solution au problème a déjà été trouvée.



*Technique : changer de contexte pour mieux évaluer la situation à laquelle nous sommes confrontés, pour prendre du recul sur le problème en face de nous.*

## Les stratégies de contrainte

- Stratégie de contrainte ou limitation: trouver une faiblesse potentielle et la transformer en une force





# Idées clés

La stratégie implique:

- D'être différent
- De la nouveauté
- Etat d'esprit et des méthodes
- Carte de 4 C : Contexte, Contraster, Contrainte et Combinaison



# Stratégie implique de la créativité

Innover au-delà de ce qui est actuellement possible



It is impossible!



?

It is impossible!



Massachusetts Institute of Technology

Pourquoi impossible ?

4 raisons d'arrêter = 4 challenges à résoudre





# Stratégie implique de la créativité

Développe l'utilisation de crowdfunding

## Focus on IP Rights: in practice



### IP Rights

IP Rights are clearly defined in the challenge regulation. Depending on the challenge type:

- Non-exclusive license to use
- Exclusive license to use
- IP transfer

#### 1 Looking for a partner?

- Collaboration award
- No IP licensing or transferring

#### 2 Looking for inspiration or a good idea?

- Medium-low award
- Non-exclusive license to use

#### 3 Technical solution needed?

- Medium award
- Non-exclusive/ Exclusive license to use
- Exclusivity period

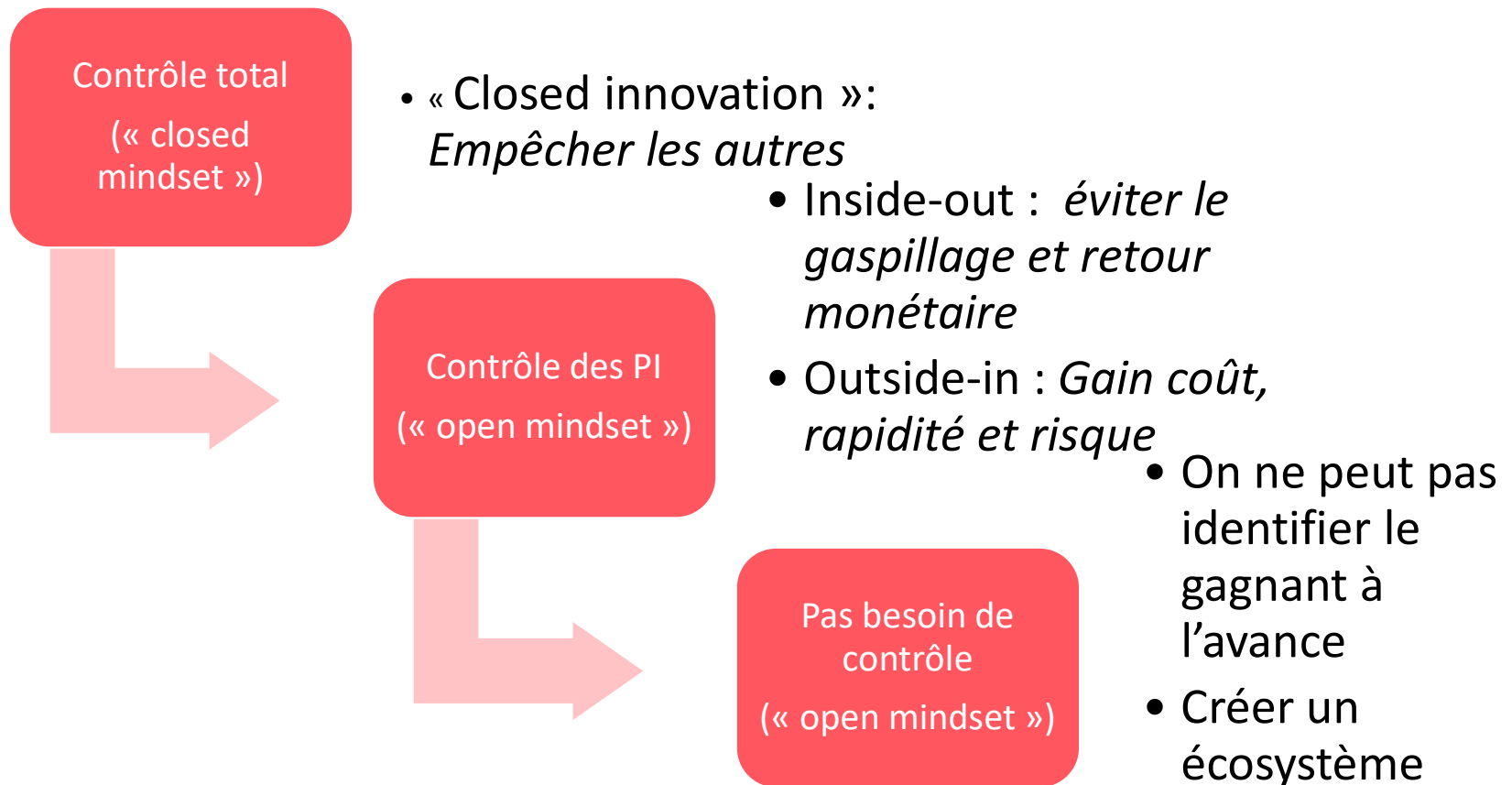
#### 4 Do you want to prototype a new product for a competitive advantage?

- Higher award
- IP transfer or Exclusive license to use

Intéressant =>  
repense  
l'utilisation de la  
propriété  
intellectuelle

# Stratégie implique de la créativité

- Etre créatif dans l'utilisation de la propriété intellectuelle





## A retenir

Le role de la créativité en stratégie sur plus que le purpose :

- Stratégie d'innovation
- Stratégie de crowdsourcing
- Stratégie de brevet

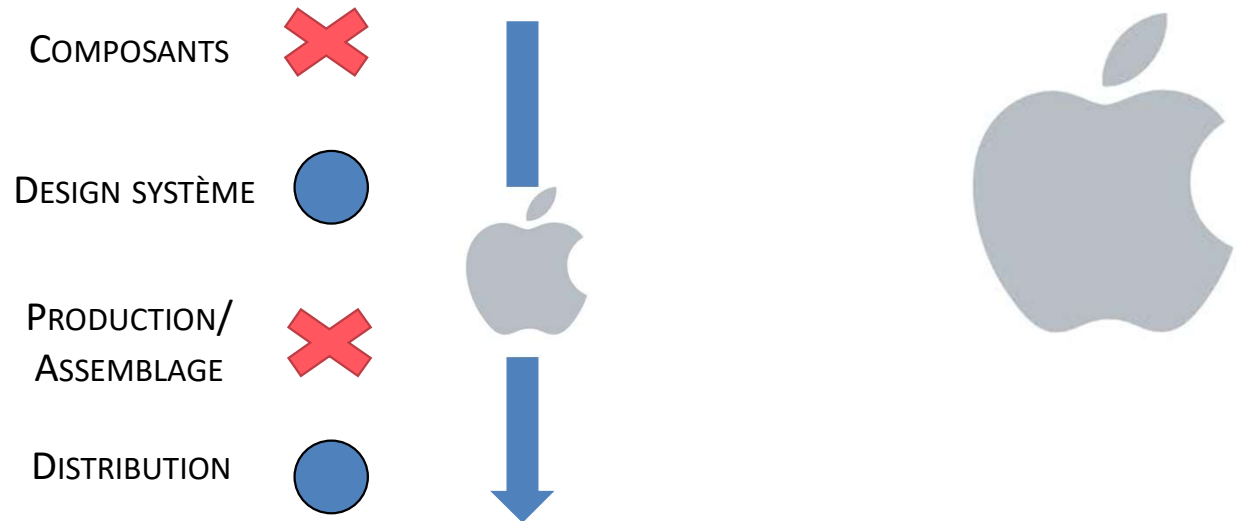
ETC.



**When to ally and when to  
acquire (Dyer and al. 2004)**

# Introduction/contexte

- Nous avons vu la croissance/expansion ne crée pas toujours de valeur.
- Une question clé: Comment ?
- Premier choix : faire/faire-faire



## Faire ou Faire-Faire

### ***Explication 1 – Les coûts de transaction***

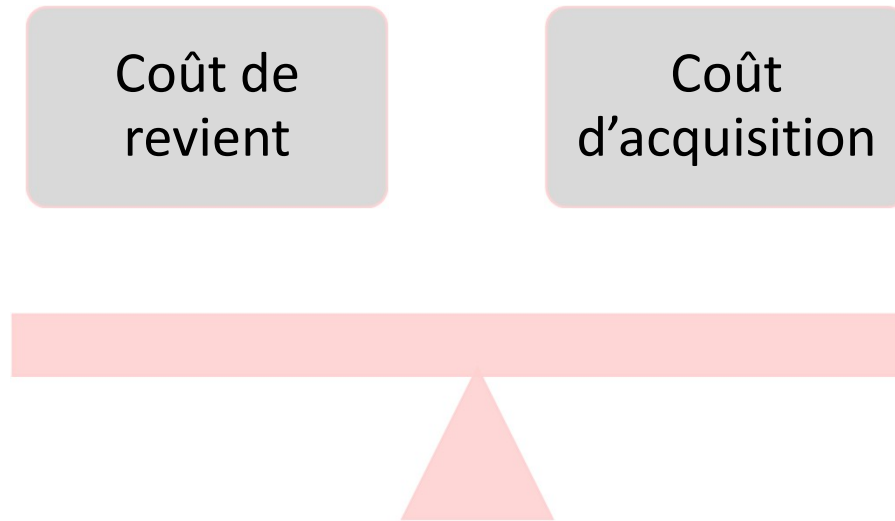
#### **D'après une approche par les coûts de transaction**

- Le marché n'est pas si « optimal »=> Il y a des coûts à échanger (prix Nobel Ronald Coase)
- La question devient : est-il efficient en termes de coût d'étendre les frontières de l'entreprise avec l'intégration verticale ou la diversification (“de grossir”)?

**Dit autrement, ce qui détermine les frontières de l'entreprise sont les coûts**

## Faire ou Faire-Faire

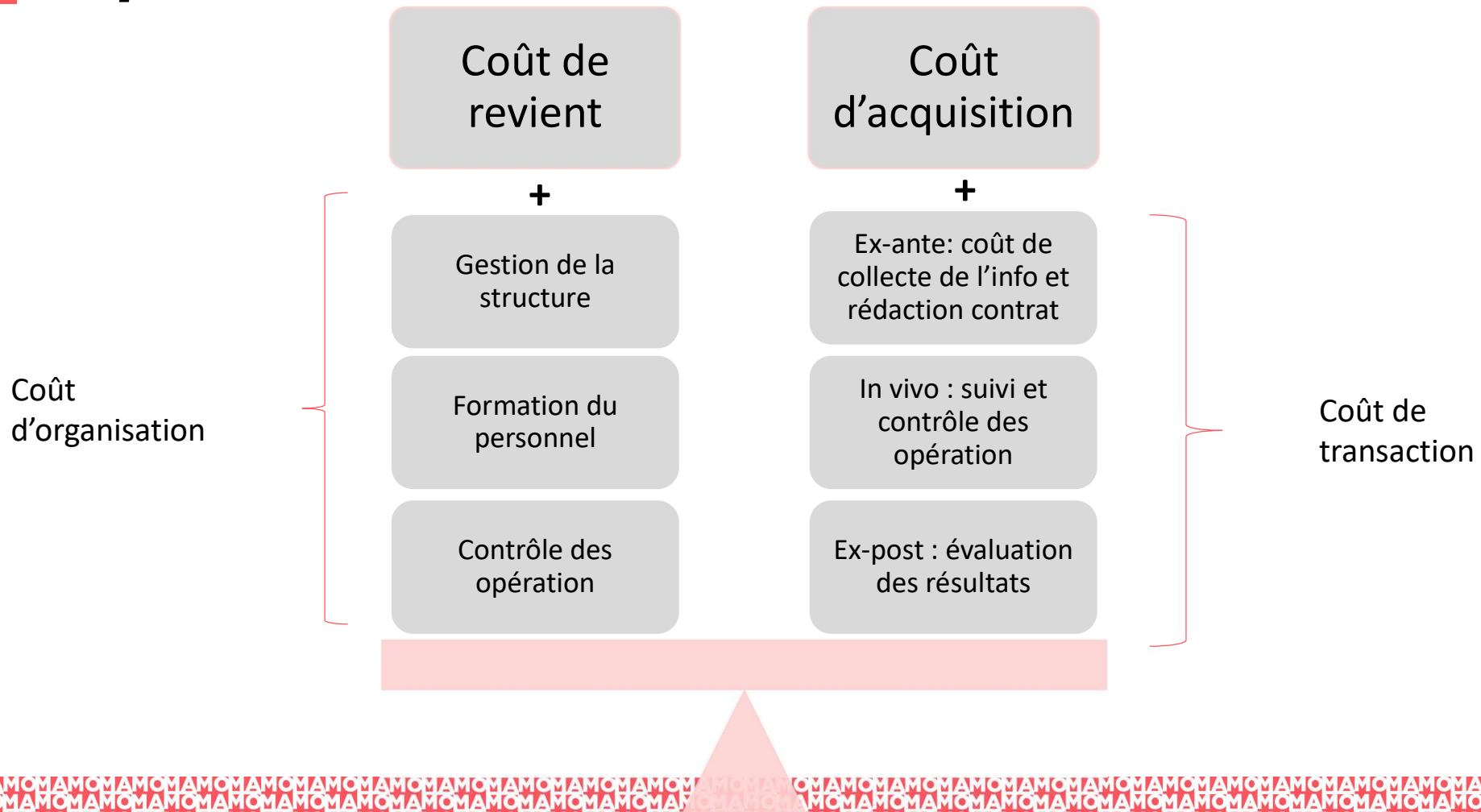
### ***Explication 1 – Les coûts de transaction***



**Erreur!**

# Faire ou Faire-Faire

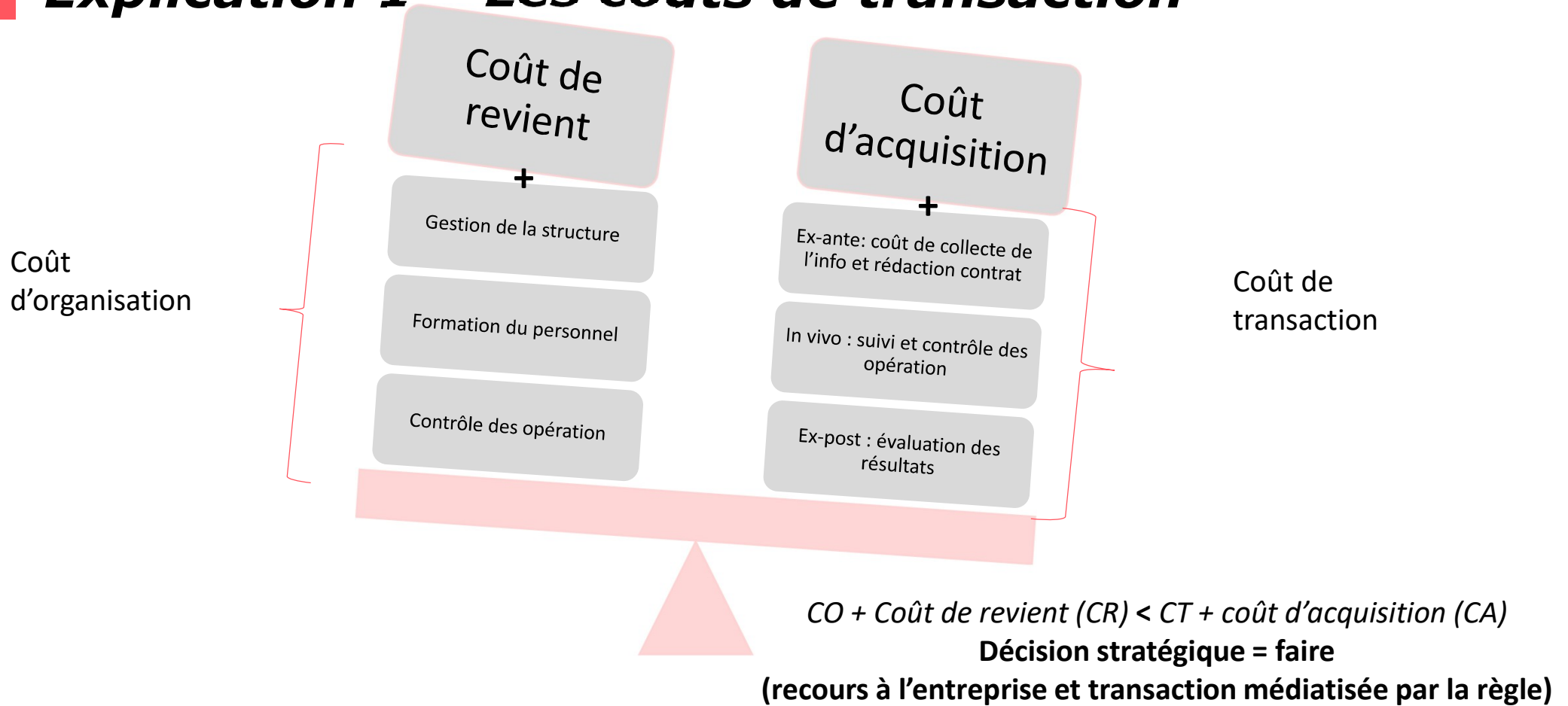
## Explication 1 – Les coûts de transaction





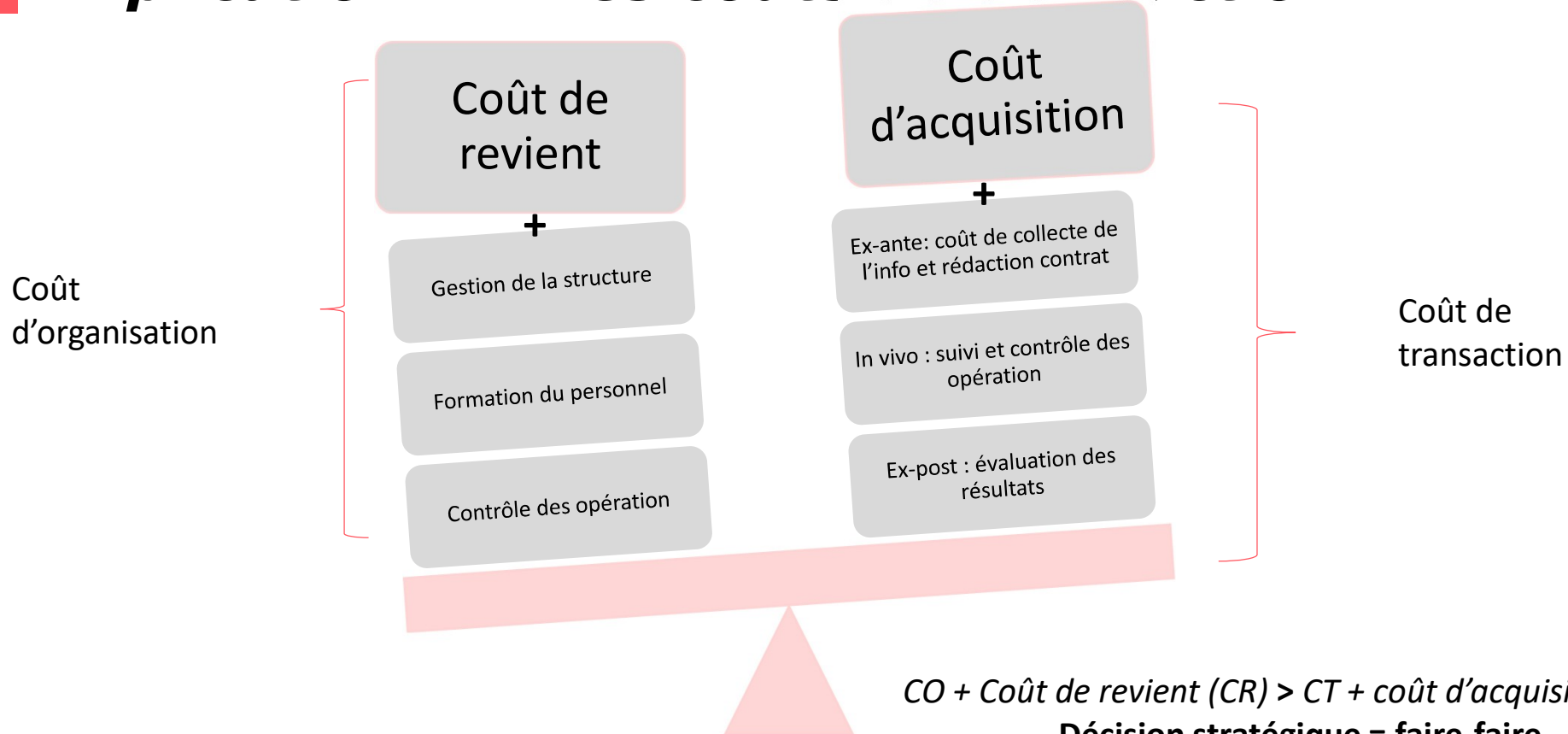
# Faire ou Faire-Faire

## Explication 1 – Les coûts de transaction



# Faire ou Faire-Faire

## Explication 1 – Les coûts de transaction



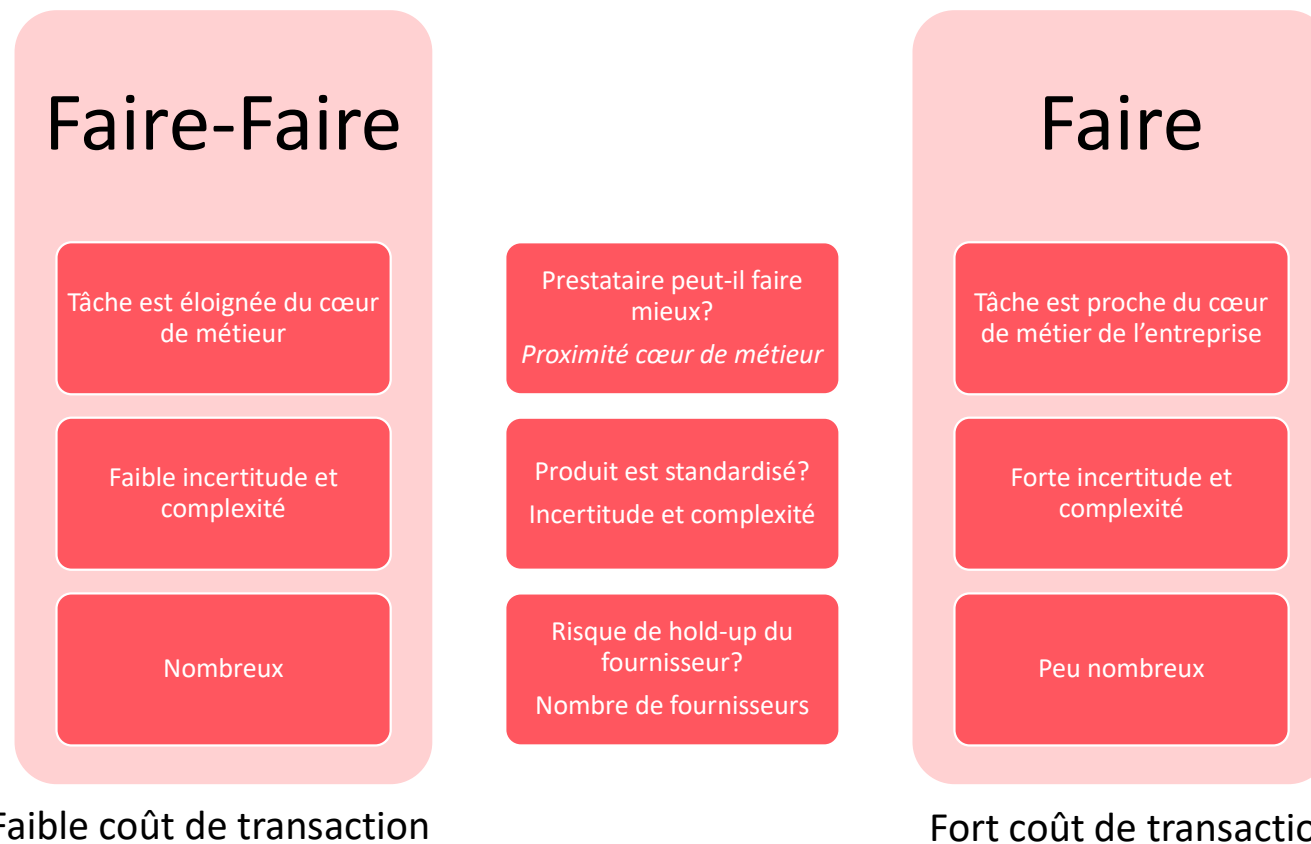
$$CO + \text{Coût de revient (CR)} > CT + \text{coût d'acquisition (CA)}$$

**Décision stratégique = faire-faire**

**(recours au marché et transaction médiatisée par les prix)**

## Faire ou Faire-Faire

### ***Explication 1 – Les coûts de transaction***



## Critiques : de nombreuses autres explications/critères de choix

- D'après l'approche «Resource based view » de l'entreprise:
  - L'entreprise peut être considérée comme un ensemble de connaissance et cœur de compétence
  - *Le cœur de compétence* ou la compétence distinctive d'une entreprise est ce qu'elle fait mieux que ses concurrents, ce qui lui permet de se différencier, ce qui crée de la valeur pour le consommateur (e.g. teinture pour Benetton; algorithme de recommandation pour Amazon)
  - Les choix d'intégrer devrait se baser sur ce qu'elle sait faire de mieux.
- **Dit autrement, ce qui détermine les frontières de l'entreprise sont le lien plus ou moins fort avec les compétences de l'entreprise .**

## Critiques : de nombreuses autres explications/critères de choix

- Les avantages de garder ce qu'elle fait le mieux :
  - Continue à développer les compétences source de différenciation
  - Protection des savoir-faire
  - Investissement spécifique
  - Contrôle des process et résultat

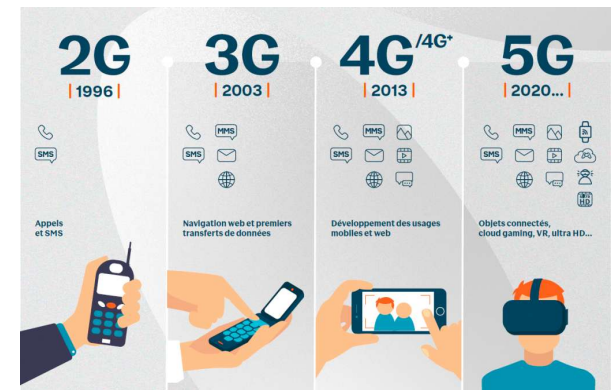
## Critiques : de nombreuses autres explications/critères de choix

- Contrôle des process et résultat



## Critiques : de nombreuses autres explications/critères de choix

- D'après une approche de la chaîne de valeur de Porter:  
Les frontières de entreprises en fonction des activités à forte valeur ajoutée





## When to ally and when to acquire (Dyer and al. 2004)

- Type de synergie : Séquentielle/Modulaire/Réciproque

Synergies		
If...	Consider this strategy...	Example
You want <i>sequential synergies</i> (one company completes tasks and passes the results to a partner to do its part)	Equity alliance (one company invests in an equity stake in the other)	Bristol-Myers Squibb took a 20% equity stake in ImClone in return for the marketing rights to ImClone's cancer-fighting drug, Erbitux, and 40% of annual profits.
You seek <i>modular synergies</i> (managing resources independently and pooling results for greater profits)	Nonequity alliance	An airline and a hotel chain agree to let hotel guests earn frequent-flyer miles. By connecting consumers' choices of airline and hotel, both organizations benefit.
You want <i>reciprocal synergies</i> (both firms execute tasks through close knowledge sharing)	Acquisition	Exxon and Mobil knew they had to boost efficiency throughout their value chain to stay competitive. They could do this only by combining all assets and functions. So they merged.



# When to ally and when to acquire (Dyer and al. 2004)

- Le type de ressources à combiner

Resources		
If...	Consider this strategy...	Example
You must combine <i>hard resources</i> (e.g., manufacturing plants) to get desired synergies	Acquisition	To generate economies of scale, home-improvement company Masco quickly scales up its acquired firms' manufacturing capacity.
You must combine <i>soft resources</i> (e.g., workforces) to get synergies	Equity alliance	A commercial bank buys an equity stake in a securities firm rather than acquiring it, knowing that the bank's culture and compensation structure could drive key securities firm employees out the door.
You estimate being saddled with <i>extensive redundant resources</i> after collaborating with another organization	Acquisition	When computer makers Hewlett-Packard and Compaq merged, they aimed to save \$2 billion in the first year by eliminating redundancies across every function.

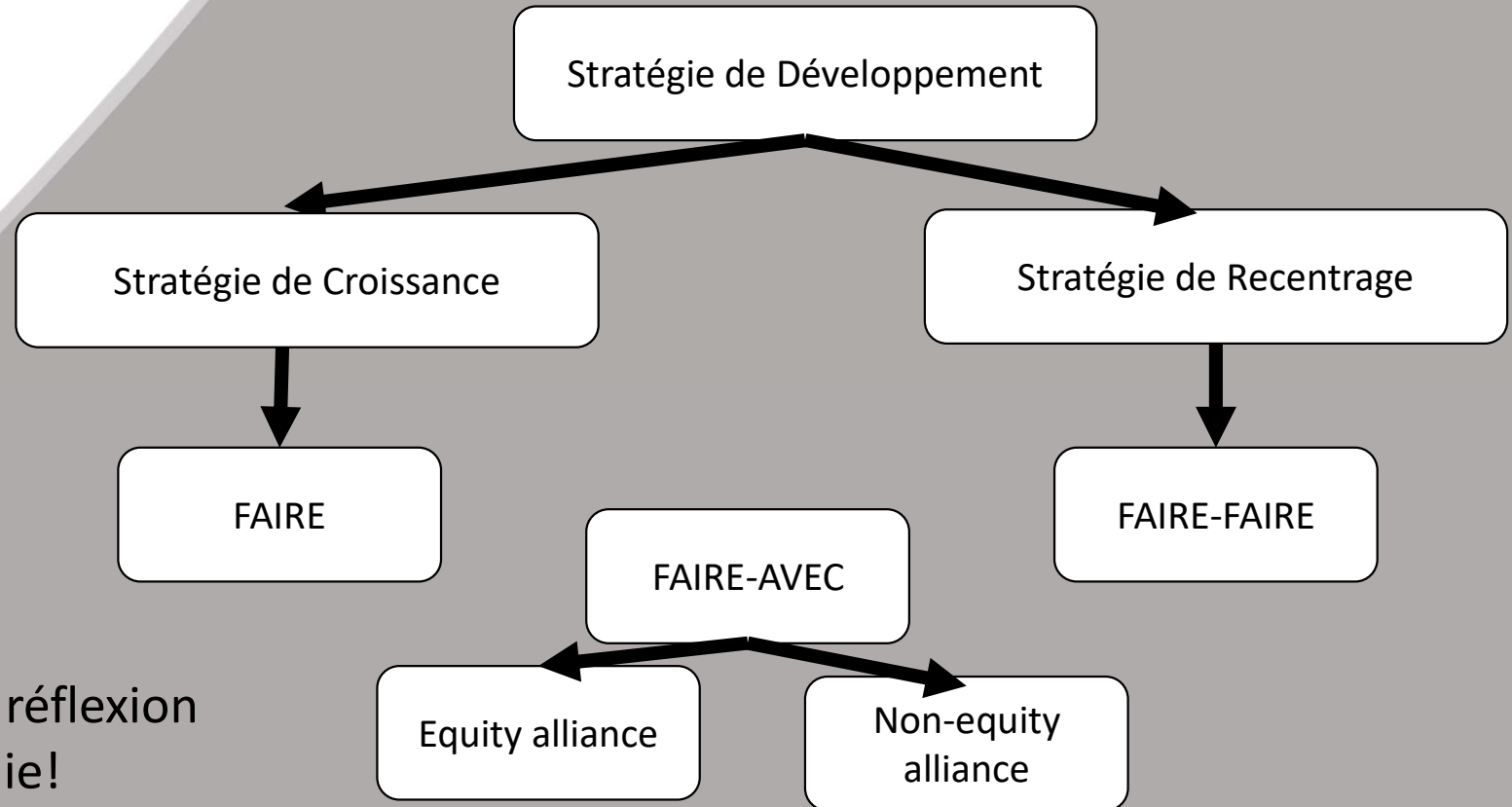
# When to ally and when to acquire (Dyer and al. 2004)

- Incertitude des marché/ Concurrent comme partenaire

Market Conditions		
If...	Consider this strategy...	Example
The new entity will face <i>high market uncertainty</i> (e.g., you're unsure whether consumers or regulators will embrace or support it)	Nonequity or equity alliance	Bristol-Myers Squibb lost \$650 million when its equity alliance partner ImClone's drug Erbitrux failed an FDA review. But it would have lost \$3.5 billion if it had previously decided to acquire ImClone.
You'll have <i>rivals</i> for potential partners	Acquisition	Pfizer initially allied with Warner-Lambert to make Lipitor (Warner-Lambert's untried cholesterol-reducing drug) a blockbuster. Pfizer wanted a closer relationship with Warner-Lambert, ultimately acquiring it after other companies expressed interest in it and submitted bids.



# A retenir



Le choix implique une réflexion stratégique approfondie!  
Souvent complexe car de nombreux critères à prendre en compte!

Les cadres théoriques sont des outils de réflexion!  
On n'est pas obligé de les suivre

# Là aussi on peut être créatif

**Yahsat (Al Yah Satellite Communications Company)'s call for tender :**

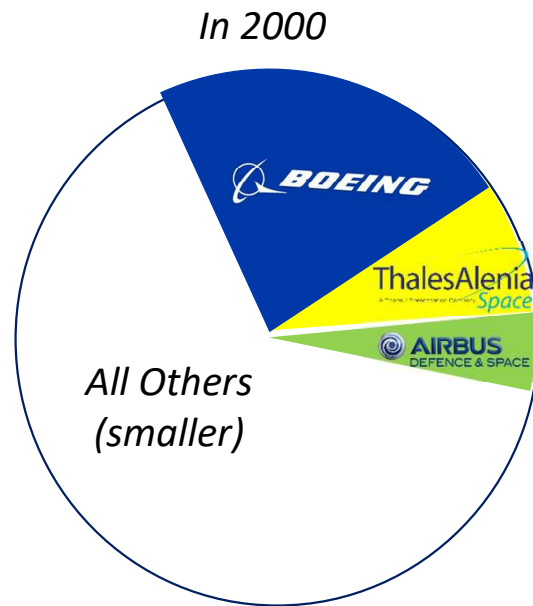
- Date : 2007
- Goal : manufacturing of a dual system of telecommunications satellite.
- Scope : the most worldwide call for tender in space program
- Global value : approximately \$1.8 billion
- Expected duration : 5 years
- Level of risk : extremely high



**The main companies manufacturing of telecommunications satellites :**

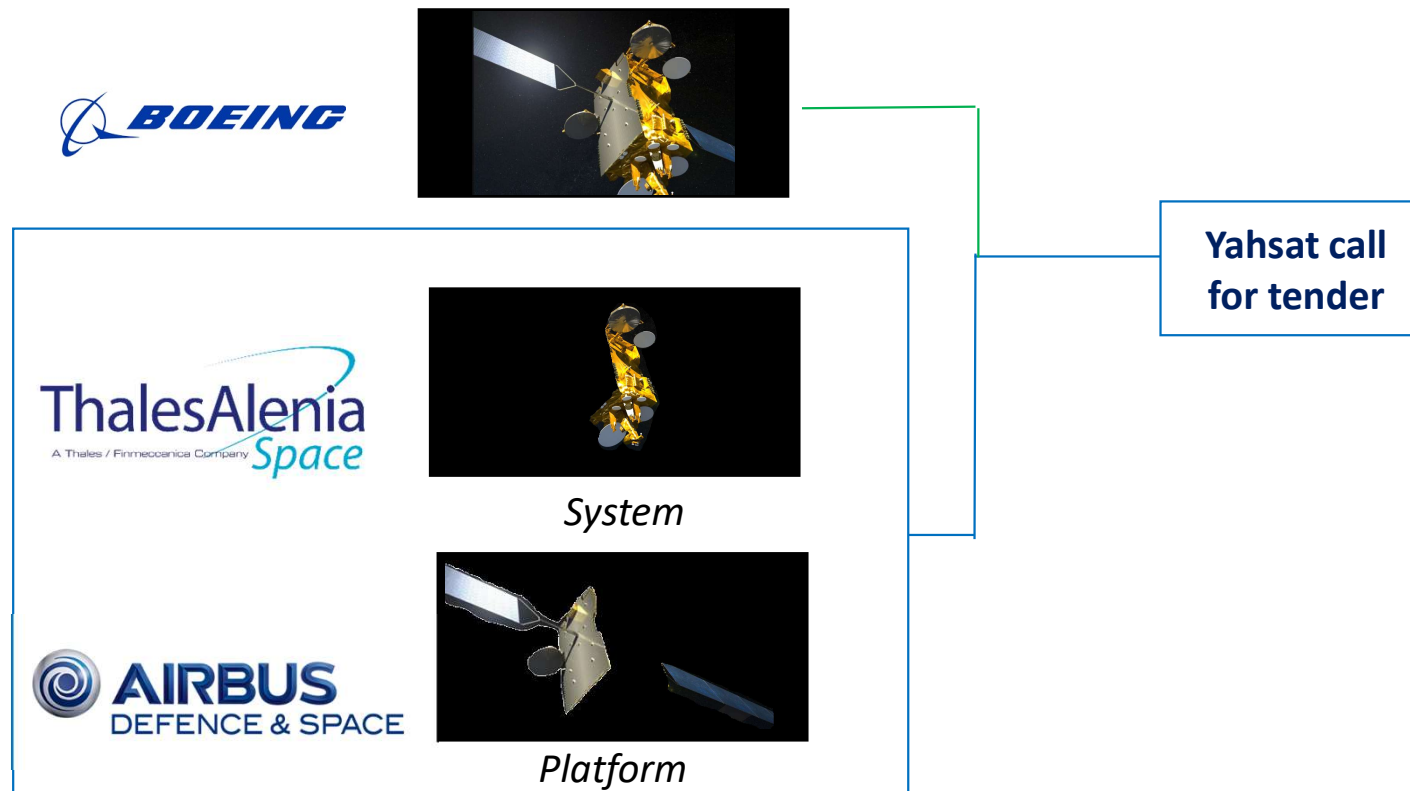


# Exemple



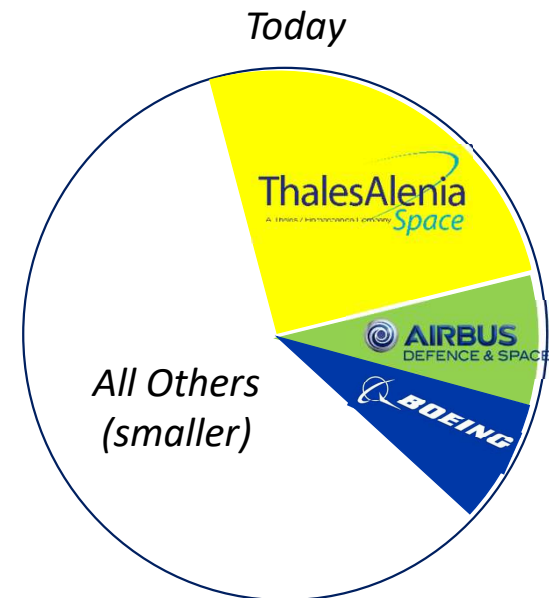
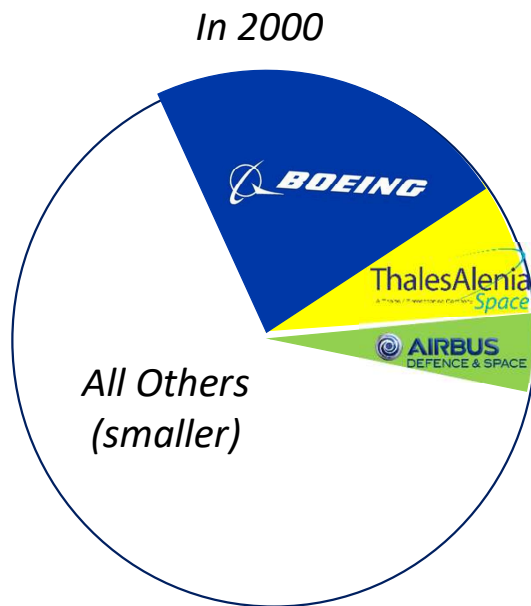
# Exemple

*Airbus Thales*



# Exemple

## Airbus Thales

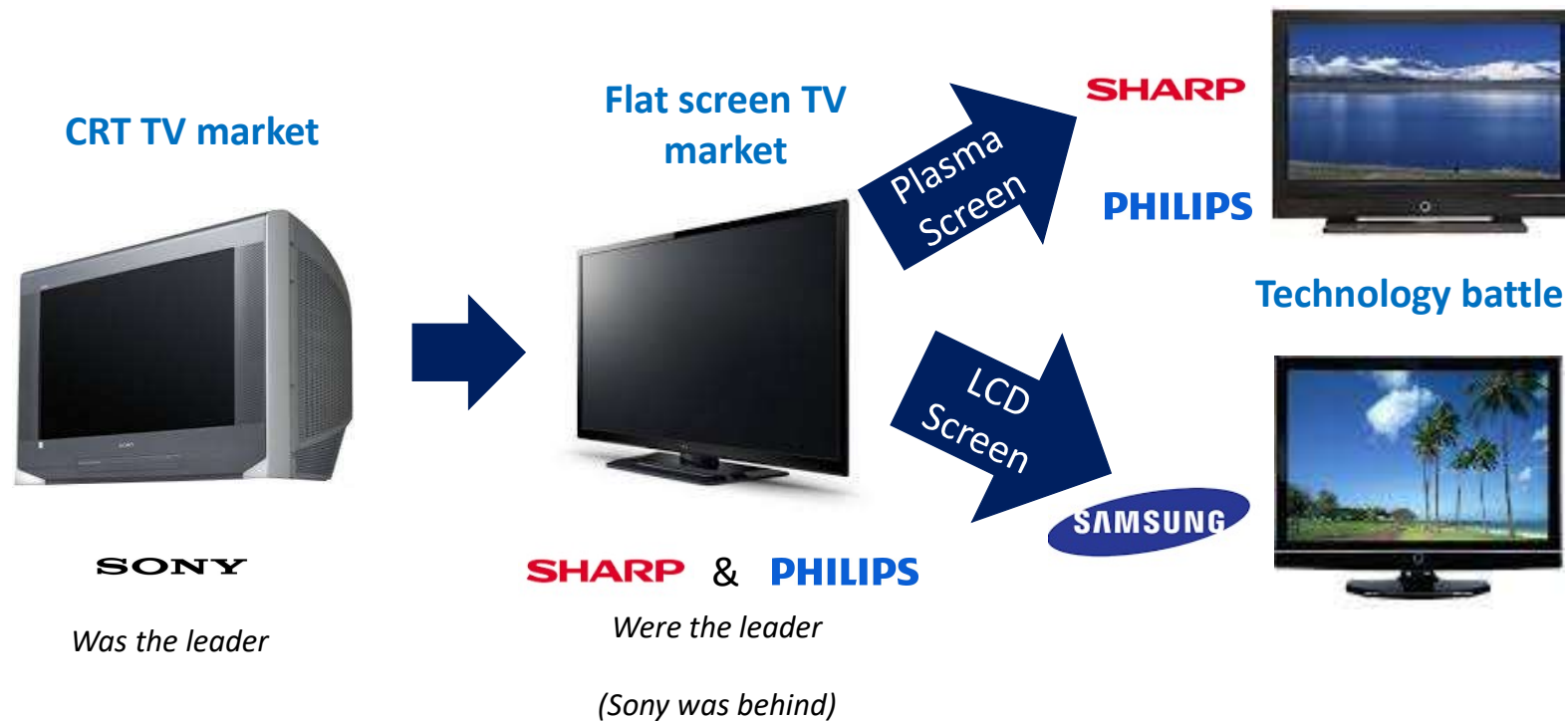




# Pour aller plus loin

## Sony Samsung

### ❖ The context of the TV in 2004

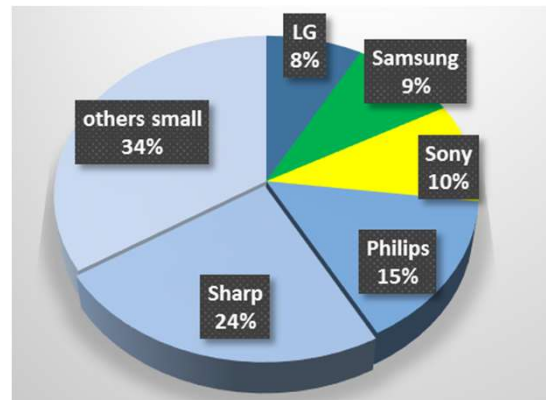




# Pour aller plus loin

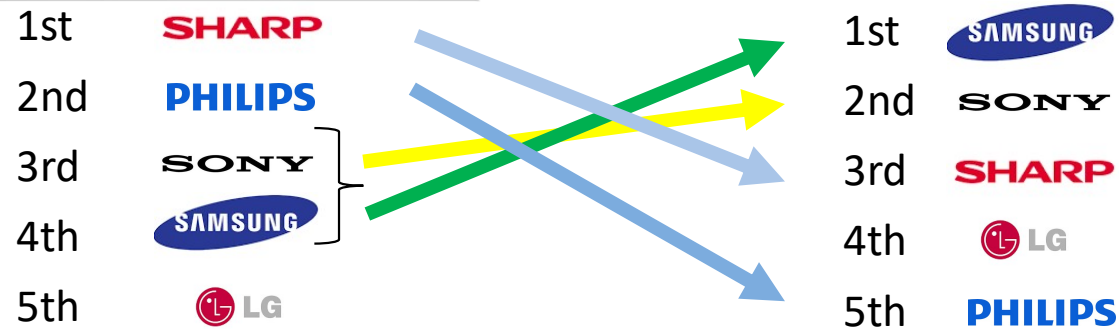
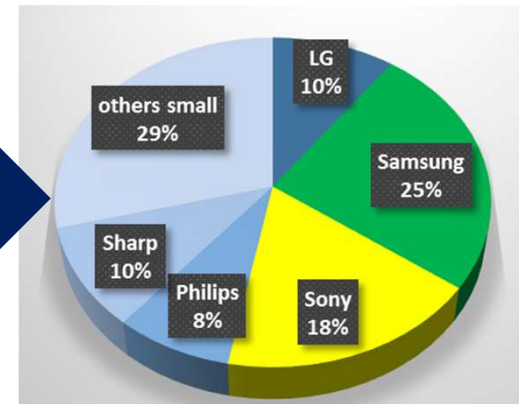
*Sony Samsung*

❖ A big shift in four years 2004



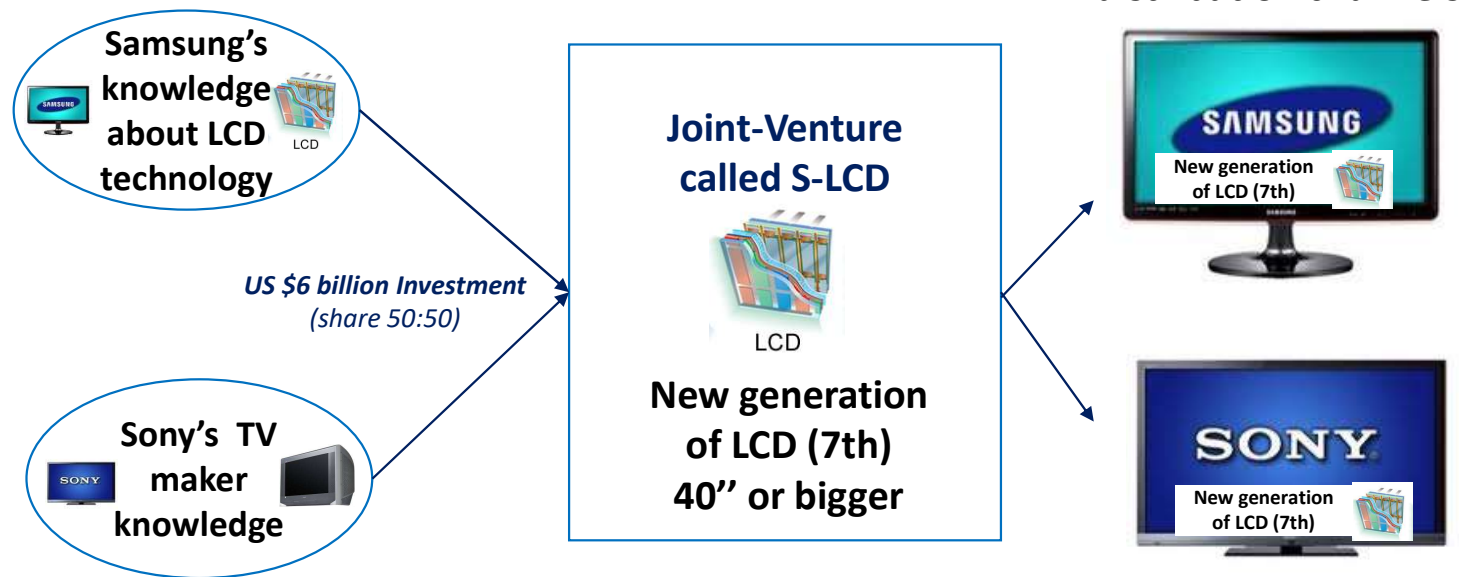
In 4 years

2008



# Pour aller plus loin

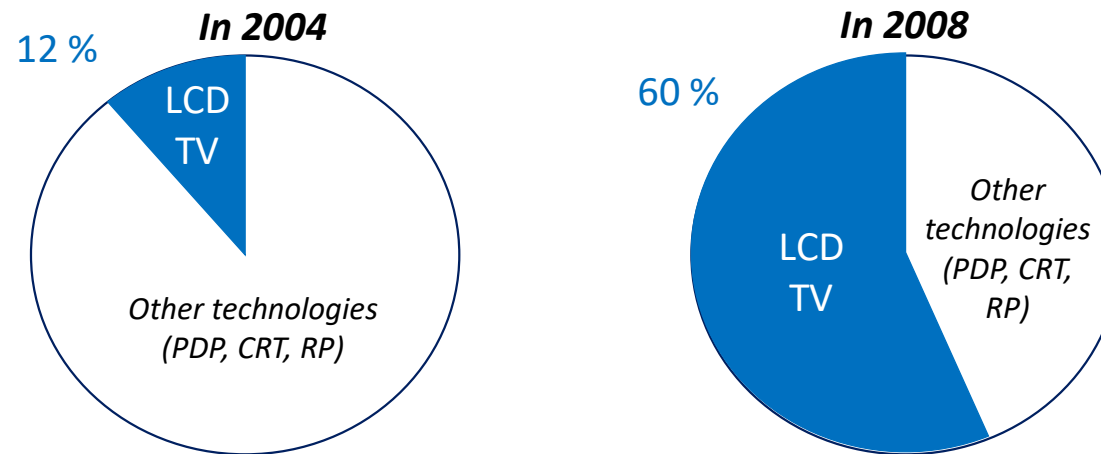
## Sony Samsung



# Pour aller plus loin

*Sony Samsung*

❖ The value capture of collaboration: win the technological battle



**Coopetition** = create a bigger pie and fight for the bigger portion of the bigger pie!

# Pour aller plus loin

## *Sony Samsung*

### ❖ Tangible benefits



- ✓ Entry into large TV market
- ✓ Subsequent leadership



- ✓ Growth in demand
- ✓ Drop in prices
- ✓ LCD's dominance

**SONY**

- ✓ Entry and early move into flat-screen TV
- ✓ Leadership (though short-lived)

# Sanofi-BMS

- Sanofi-BMS :

Réduire le risque de développement

Réduire le temps de mise sur le marché

Optimiser les revenus

Optimiser la création de valeur (nouveaux marchés)

One cooperative project team

One project team  
Sanofi

One project team  
BMS



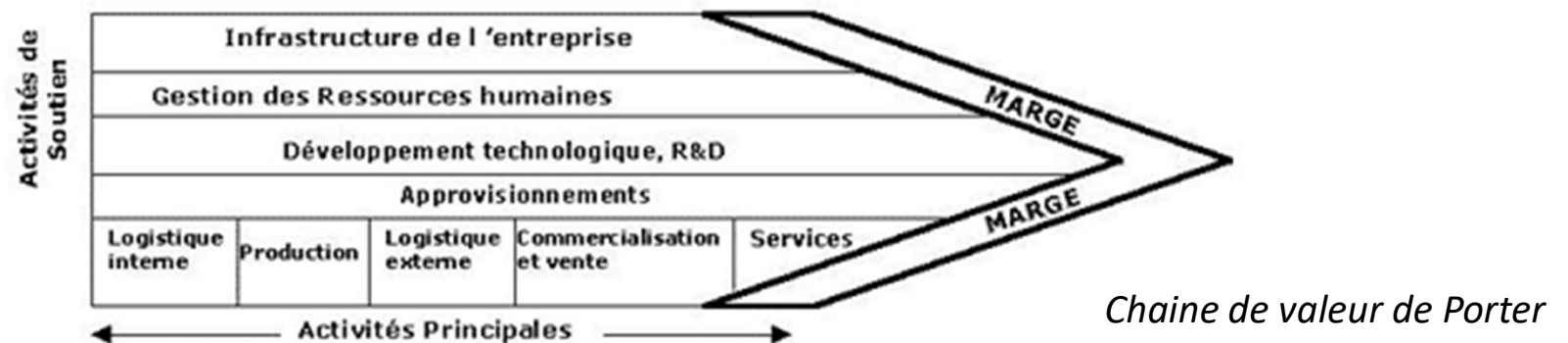
- Sauf que Dyer et al. : que recommandent-ils quand on veut des connaissances réciproques avec fort partage de connaissance? Ou que les ressources sont redondantes?



**Pipelines, platforms, and the  
new rules of strategy  
(Marshall et al., 2016)**

# Introduction

- Jusqu'à présent, la stratégie des entreprises consistait à se positionner sur une ou plusieurs étapes de la chaîne de valeur (de la production de matière première à la vente des produits finis et même le service après-vente) (cf. chapitre sur la diversification).



- Un processus linéaire de transformation du produit qui commence avec le producteur d'un côté et fini avec le consommateur => tuyau (« pipeline »).



# Introduction

Firm	Year	Employees	Market Cap
BMW	1916	116,000	\$60B
Uber	2009	12,000	\$62B
Marriott	1927	226,000	\$35B
Airbnb	2008	5,000	\$31B
Walt Disney	1923	195,000	\$178B
Facebook	2004	20,000	\$489B
Kodak	1888	145,000	\$30B (heyday)
Instagram	2010	13	\$1B (acquisition)

➤ Les particularités qui justifient qu'on leur prête attention :

- Le font VITE
- Avec PEU d'employés
- Des résultats EXTRAORDINAIRES





**Largest taxi  
company owns  
no taxis**



**Largest accommoda-  
tion provider owns  
no hotel rooms**



**Leading retailer  
owns no retail or  
book stores**



**Largest phone  
companies own no  
telco infrastructure**



**New solutions  
provider has no  
own modalities**



**Largest movie  
house owns no  
cinemas**



**New navigation  
leaders own no  
hardware sensors**



**Largest music strea-  
ming company owns  
no physical records**



**New CNC production  
supplier owns  
no machines**

Comment ou pourquoi la manière d'opérer de ces entreprises est  
différente du traditionnel « pipeline » qu'on vient de décrire ?



## **Plateforme (définition simplifiée):**





















*Une stratégie de plateforme est un business qui repose la mise en contact de producteurs et consommateurs extérieurs à l'entreprise.*

*Dit autrement : Un intermédiaire qui facilite la creation de valeur ou l'échange de valeur entre des acteurs extérieurs à l'entreprise.*

# Introduction

- Ils ne suivent pas le pipeline linéaire traditionnel, but adopte des « stratégies de plateformes ».
- Les entreprises avec la plus grande valeur en bourse, 7 sur 10, ont une stratégie de plateforme (Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon, Facebook), alors qu'en 2008 aucune n'était une plateforme.

LARGEST GLOBAL COMPANIES IN 2018 VS 2008:  
SEVEN OUT OF TEN ARE NOW BASED ON PLATFORM BUSINESS MODELS

2018					2008				
RANK	COMPANY		FOUNDED	US\$bn	RANK	COMPANY	FOUNDED	US\$bn	
1.		*	1976	890	1.	 PetroChina	1999	728	
2.		*	1998	768	2.	 EXXON	1870	492	
3.		*	1975	680	3.		1892	358	
4.		*	1994	592	4.	 中国移动 China Mobile	1997	344	
5.		*	2004	545	5.	 ICBC	1984	336	
6.	 Tencent 腾讯	*	1998	526	6.	 GAZPROM	1989	332	
7.	 BERKSHIRE HATHAWAY		1955	496	7.		1975	313	
8.	 Alibaba.com	*	1999	488	8.		1907	266	
9.	 Johnson & Johnson		1886	380	9.		2000	257	
10.	 J.P.Morgan		1871	375	10.	 AT&T	1885	238	

\* Companies based on the platform model

Sources: Bloomberg, Google

# Tencent already built such a platform & ecosystem (1/3) – but Chinese rules cannot applied everywhere

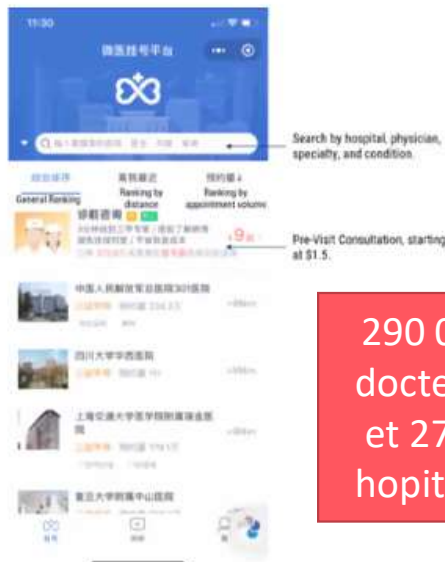


## Appointment booking & telehealth

**We Doctor**, previously known as Guahao.com (which means “booking” in Chinese), was one of Tencent’s first healthcare portfolio companies.

Through the We Doctor Mini Program, users can schedule appointments with doctors for free. The company also offers a virtual assistant to help patients identify the appropriate hospitals and doctors for their issues.

As of June 2019, We Doctor had integrated with 290,000 doctors and 2,700 hospitals.

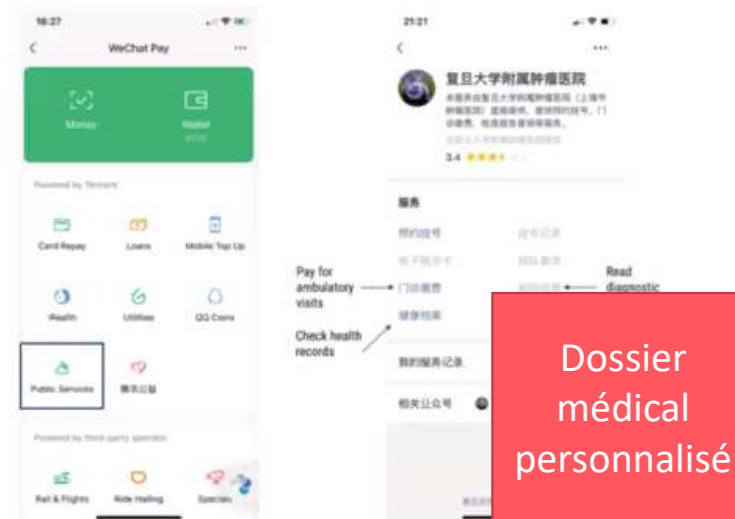


290 000  
doctors  
et 2700  
hopitaux

## Personal Health Records management

Tencent has partnered with hospitals and some local governments to create an integrated healthcare experience for patients.

For example, through a partnership with Fudan University Shanghai Cancer Hospital, users can pay hospital bills, check diagnostics reports, and check personal health records via **WeChat's Public Services** function.



## Primary Care Access

**Tencent Trusted Doctors** (TTD), an ambulatory care platform, aims to tackle two major problems in Chinese healthcare: lack of primary care resources and overcrowding of hospitals.

Through TTD's Mini Program, users can access primary care through a subscription model and can take advantage of primary care services, such as medication refills, both virtually and in person.





## Tencent already built such a platform & ecosystem (2/3) – but Chinese rules cannot applied everywhere



### Chronic disease management

Tencent entered the chronic disease management space in 2015 with the launch of **Tencare Doctor Tang**, a connected glucose monitoring device for diabetics. The device is linked to a companion program on the WeChat Official Account, which records the data automatically. Data can then be shared with family members and providers. Patients can also connect with providers for care management services through a WeChat-sponsored subscription program.



### Consumer-Facing Knowledge Platform

In 2017, Tencent launched **Tencent Medical Knowledge Bank** (Tencent Yidian), a WeChat-native healthcare knowledge platform featuring vetted, consumer-facing educational content. The Mini Program allows consumers to look up medications and check for vaccine integrity. The vaccine integrity check is especially relevant in light of a slew of fake vaccine scandals in 2018 and 2019, and has been implemented in partnership with the National Medical Products Administration, China's FDA-equivalent regulatory body.



### Provider-Facing Knowledge & Authentication Platform

With 4.6M members, the Chinese Medical Doctor Association (CMDA) is China's largest medical association. In August 2019, CMDA signed a partnership with Tencent to build a WeChat-native app to offer its members continued education opportunities and a **digital "Provider Card"** that is tied to the provider's credentialing. Providers can also publish educational content on the platform to build their brands and earn money.



Former les  
docteurs: 4,6  
millions de  
membres

How Tencent's medical ecosystem is shaping the future of China's healthcare  
<https://technode.com/2018/02/11/tencent-medical-ecosystem/>

# Tencent already built such a platform & ecosystem (3/3) – but Chinese rules cannot applied everywhere



## Group-buying healthcare products & services

Tencent invested into Nasdaq-listed JD.com, China's second-largest e-commerce company. WeChat has since become an essential channel for users to access the e-commerce platform. JD.com's health unit **JD Health uses WeChat** to offer group-buying for certain healthcare products. For example, through group-buying, consumers enjoy a 13% discount off of the popular weight-loss drug orlistat (shown in the graphic below).



## Crowdfunded health insurance

Commercial insurance providers are rushing to close the coverage gap of public healthcare insurance in China. **Shuidi Huzhu**, which raised \$250M across four funding rounds featuring Tencent (among others), uses crowdfunding to provide catastrophe insurance, through which emergency medical fees are shared by the platform's users.

Through Shuidi Huzhu's WeChat Official Account, users can purchase insurance with a low minimum commitment.



250 millions

## Gamifying aesthetic medicine

**SoYoung** is an aesthetic medicine marketplace. Through its Mini Program, users can book appointments, leave reviews, and share experiences of previous cosmetic surgeries. Tencent led the company's \$50M Series C round in 2016. The, in early 2019, the company went public on Nasdaq.



# Introduction

- Des signaux forts

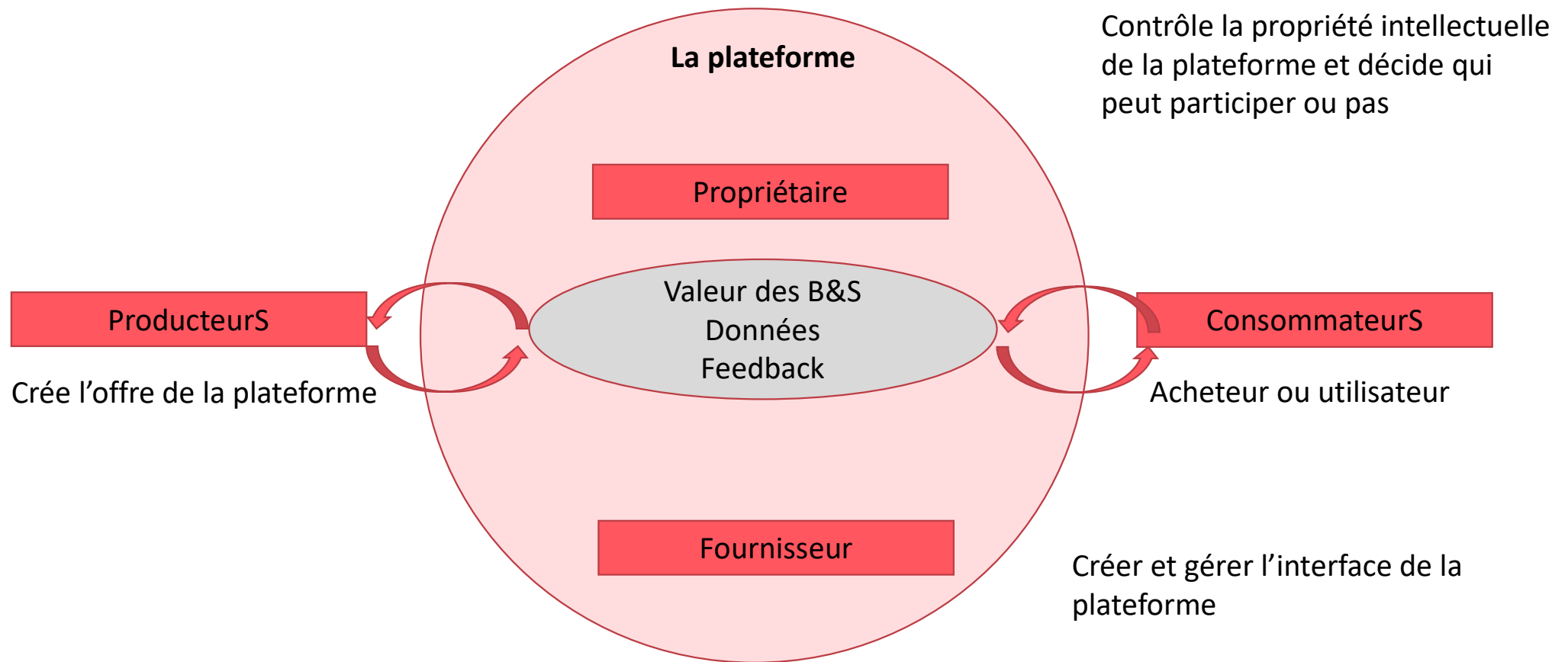
“Les modèles d'affaires linéaires dominant notre économie depuis plus de cent ans, mais le 21e siècle sera le siècle de la plateforme. Les plates-formes finiront par dominer presque toutes les industries existantes et créeront également des industries entièrement nouvelles.”

“Lors d’une récente conférence axée sur les plateformes, Zeng Ming, directeur de la stratégie chez Alibaba, a déclaré que son plus grand défi était d’embaucher des personnes qui comprennent le fonctionnement des entreprises de plateformes..”

<https://www.applicoinc.com/blog/platform-innovation-future-professional-services-industry/>

# L'idée clé d'une stratégie de plateforme

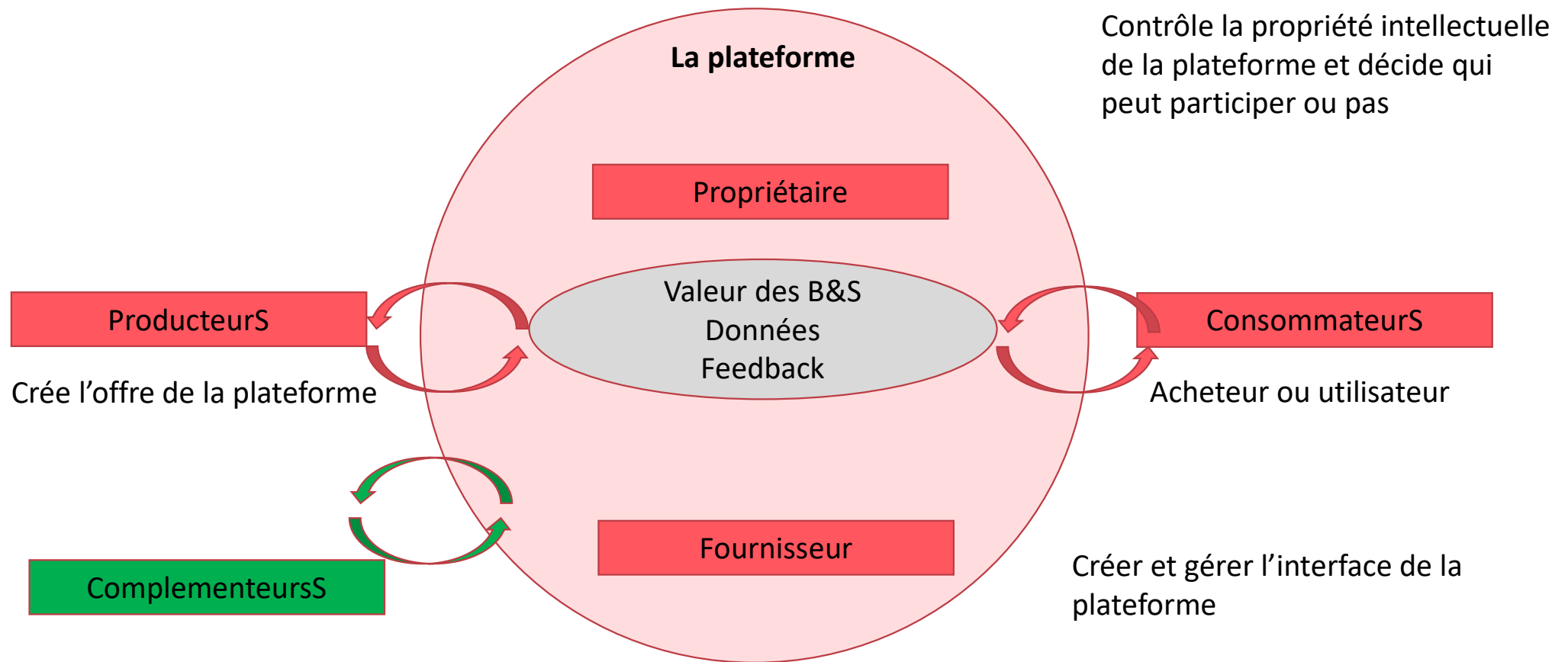
## Matching avec « données »



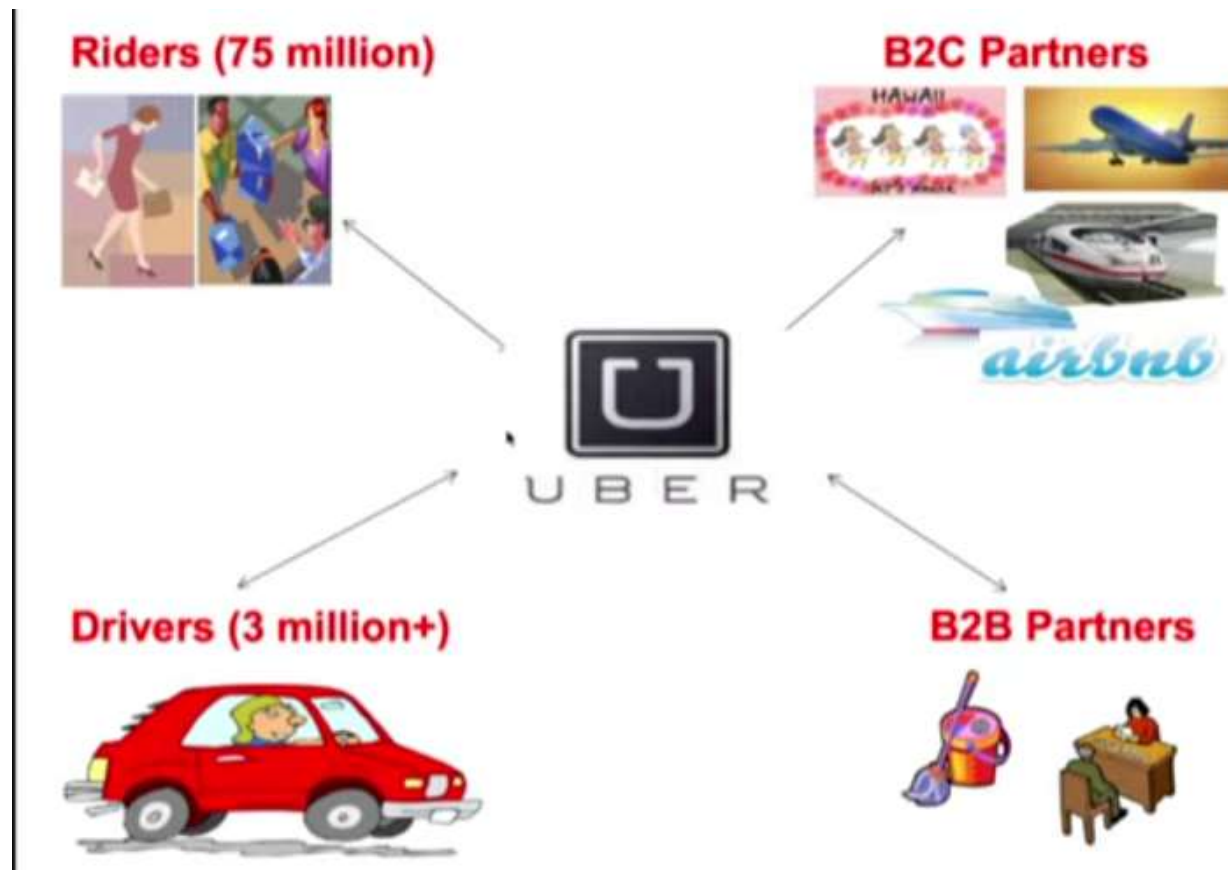


# L'idée clé d'une stratégie de plateforme

## Le rôle des « compléments »

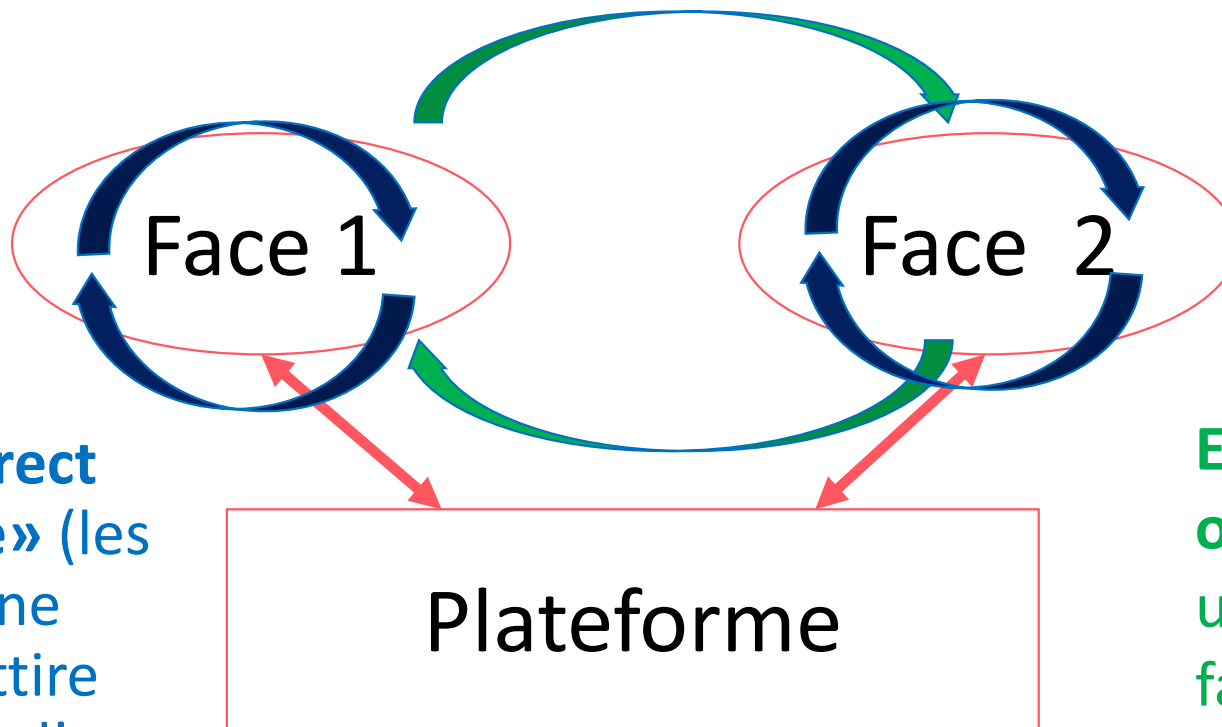


# L'idée clé d'une stratégie de plateforme *Ecosystème*



# L'idée clé d'une stratégie de plateforme

## *Effet réseau et « winner takes all »*



**Effet réseau direct**  
ou « **same side** » (les  
utilisateurs d'une  
« face/side » attire  
des utilisateurs d'une  
même « face/side »)

**Effet réseau indirect**  
ou « **cross side** » : les  
utilisateurs d'une  
face/side attire les  
utilisateur d'un autre  
« face/side »

# Management des plateformes

## Les challenges d'une plateforme

- résoudre le problème de **l'œuf ou la poule** (crucial pour l'effet réseau)
- De la capacité à empêcher le **multihoming** (et donc de la capacité à créer de la loyauté et exclusivité)
- De la capacité à créer des **barrières à l'entrée** (du manque d'opportunité pour les concurrents de se différencier de créer une plateforme sur une niche)
- De la capacité à **générer un revenu**

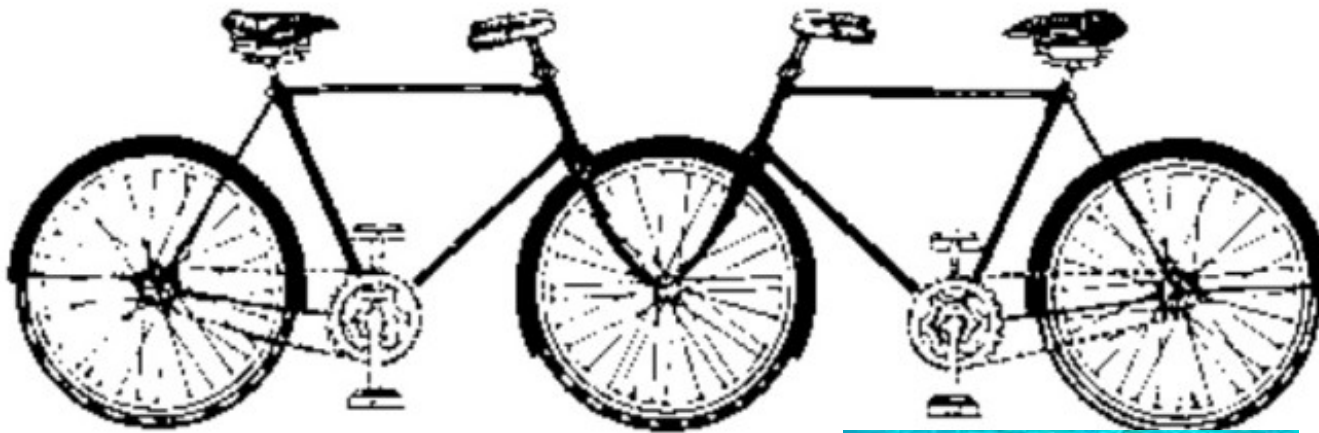


## **Porter- Creating Shared-Value**

# Introduction



Que pensez-vous de cette innovation ?



## Idée contre-intuitive



- Prise de décision se fait avec une information « imparfaite » (partielle ou coûteuse)
- Utilise des cartes cognitives : représentation mentale de la réalité basée sur nos expériences passées ou savoir
- Cette carte reste vraie et utilisée jusqu'au moment où quelqu'un ou quelque chose la remet en cause
- Carte cognitive qui nous fait percevoir les intérêts économiques et sociaux comme opposés

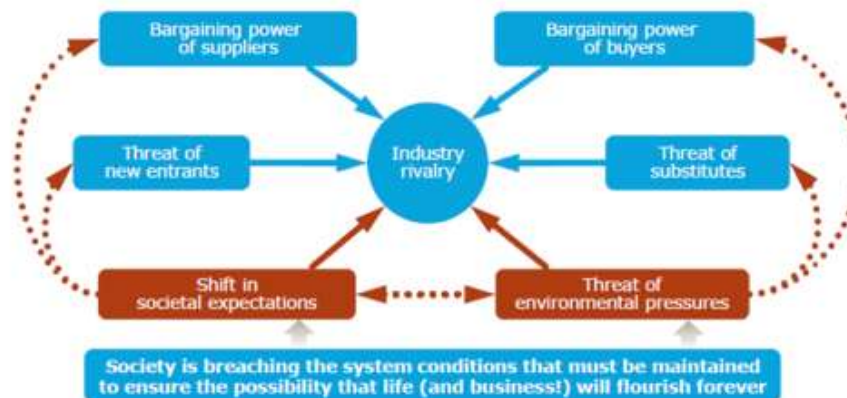


# Idée contre-intuitive

- On avait déjà commencé à discuter de l'importance pour les entreprises de répondre aux enjeux de société et environnementaux.
- Qui se souvient de l'exemple? Quelle entreprise?

## Evolution du modèle

... calls for a systems perspective on how to succeed



- Exemple d'anticipation d'un changement et du besoin de prendre en compte les besoins sociétaux et les pressions environnement

## Concrètement

L'efficacité économique à tout prix:  
fausse bonne idée

Exemples de décisions de baser son avantage concurrentiel sur l'efficacité économique au détriment de la société:

- Produits qui sont nocifs sur le consommateur
- Mise en difficulté des fournisseurs
- Procédures avec l'épuisement des ressources naturels
- Changement de lieu de production pour une main d'œuvre moins cher

## L'idée clé de « la creation de valeur partagée »

- Besoin d'un nouveau cadre théorique/ carte mentale :

« créer de la valeur économique de manière à aussi créer de la valeur pour la société en répondant à ses besoins et challenges »

# Le cas Enel



- Enel a choisi l'ODD numéro 7 : fournir de l'énergie d'accès à tous de manière fiable et abordable
- Pourquoi?

## Etude de cas Enel

- Raison 1 : Aujourd'hui : 1,2 milliard sans accès ; 1,8 milliard avec une énergie non fiable et abordable

=> Derrière un problème de société, il y a un grand marché

# Etude de cas Enel

- La vision d'Enel

- If you do not innovate, you die.
- For sustainability, you **need to innovate**
- The most talented people, do not work only for money
- By aiming sustainability, you **attract the smartest people**

=> Raison 2 : augmenter l'attractivité des personnes talentueuses (outil RH)

=> Raison 3: catalyseur d'innovation

# Porter and Kramer

- Pourquoi répondre aux enjeux sociétaux peut générer des bénéfices pour l'entreprise?

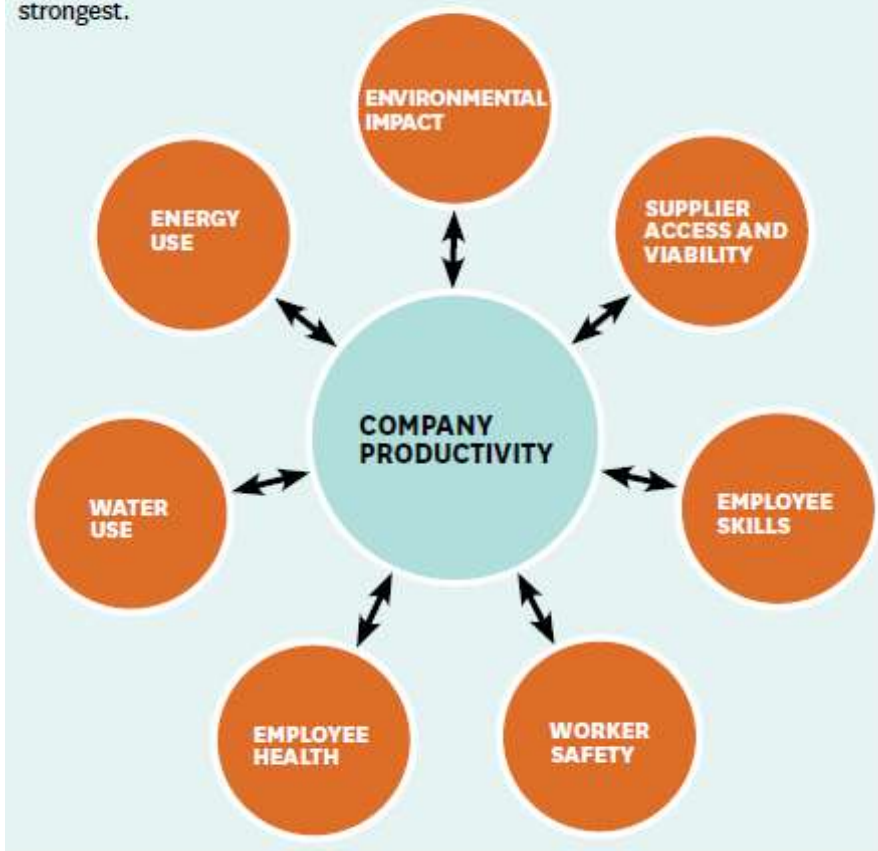
⇒ Porter and Kramer : il y a un intérêt commun entre valeur économique et sociétale

⇒ Dark side de la RSE



## THE CONNECTION BETWEEN COMPETITIVE ADVANTAGE AND SOCIAL ISSUES

There are numerous ways in which addressing societal concerns can yield productivity benefits to a firm. Consider, for example, what happens when a firm invests in a wellness program. Society benefits because employees and their families become healthier, and the firm minimizes employee absences and lost productivity. The graphic below depicts some areas where the connections are strongest.



# Question clé?

- Est-ce que :  
la RSE (*CSR en anglais*) = la creation de valeur partagée (*CSV: Creating Shared-Value en anglais*)?

Quelles sont les différences?

## THE CONNECTION BETWEEN COMPETITIVE ADVANTAGE AND SOCIAL ISSUES

There are numerous ways in which addressing societal concerns can yield productivity benefits to a firm. Consider, for example, what happens when a firm invests in a wellness program. Society benefits because employees and their families become healthier, and the firm minimizes employee absences and lost productivity. The graphic below depicts some areas where the connections are strongest.



## HOW SHARED VALUE DIFFERS FROM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Creating shared value (CSV) should supersede corporate social responsibility (CSR) in guiding the investments of companies in their communities. CSR programs focus mostly on reputation and have only a limited connection to the business, making them hard to justify and maintain over the long run. In contrast, CSV is integral to a company's profitability and competitive position. It leverages the unique resources and expertise of the company to create economic value by creating social value.

# CSR → CSV

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>› Values: doing good</li> <li>› Citizenship, philanthropy, sustainability</li> <li>› Discretionary or in response to external pressure</li> <li>› Separate from profit maximization</li> <li>› Agenda is determined by external reporting and personal preferences</li> <li>› Impact limited by corporate footprint and CSR budget</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Value: economic and societal benefits relative to cost</li> <li>› Joint company and community value creation</li> <li>› Integral to competing</li> <li>› Integral to profit maximization</li> <li>› Agenda is company specific and internally generated</li> <li>› Realigns the entire company budget</li> </ul> |
| <p><b>Example:</b> Fair trade purchasing</p>   | <p><b>Example:</b> Transforming procurement to increase quality and yield</p>   |


In both cases, compliance with laws and ethical standards and reducing harm from corporate activities are assumed.



Avantage concurrentiel repose sur la capacité à construire, faire évoluer et utiliser des cartes cognitives adéquate de l'environnement concurrentiel.



**À vous jouer**

- 
- A large, solid red shape on the left side of the slide, resembling a stylized 'V' or a triangle pointing downwards, with its right edge slanted.
- ☐ Appliquer l'océan bleu à votre entreprise
  - ☐ Refaire la partie recommandation VRIO pour questionner le choix de faire ou faire-faire avec les theories