



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 remette en cause
- => Carte cognitive qui nous **fait percevoir les intérêts économiques et sociaux comme opposés**

Concrètement

L'efficience économique à tout prix:
fausse bonne idée

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

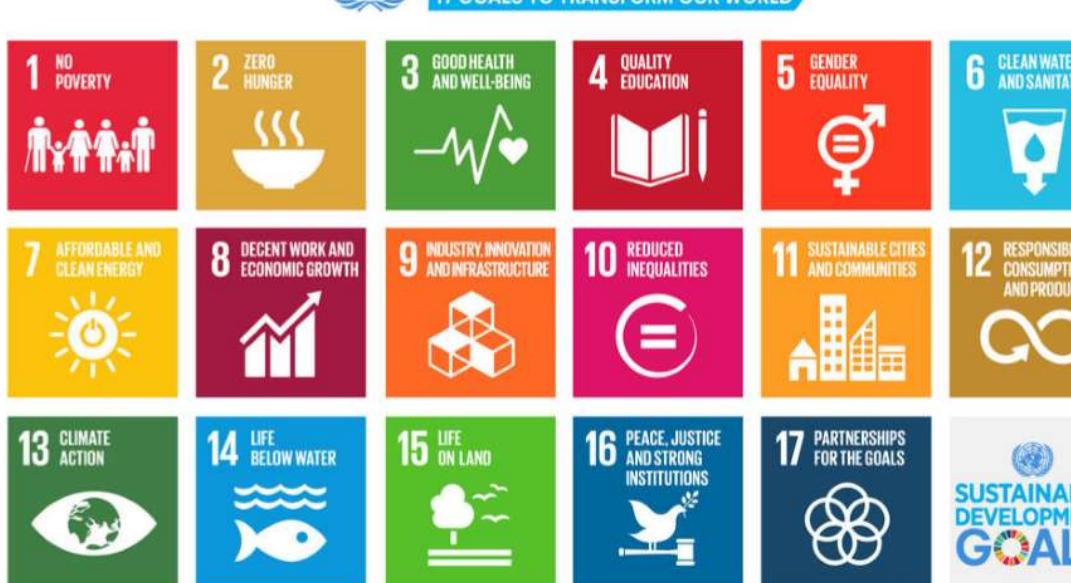
- Produits qui sont nocifs sur le consommateur
- Mise en difficulté des fournisseurs
- Procédures avec l'épuisement des ressources naturels
- Changement de lieu de production pour une main d'œuvre moins cher

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

2.1. La motivation à sa mise en œuvre

Mais il faut dépasser l'idée que la RSE et profit sont opposés ou uniquement pour la réputation.

Porter et Kramer en 2011 propose un concept « création de valeur partagée » (*Creating Shared Value*) :

« *La création de valeur partagée désigne une approche stratégique qui consiste à générer simultanément de la valeur économique pour l'entreprise et de la valeur sociale pour la société. Elle repose sur l'idée que la réussite économique de l'entreprise est indissociable du progrès social, et que résoudre les problèmes sociaux peut être source d'avantage concurrentiel.* »
(Porter et kramer, 2011)

2.1. La motivation à sa mise en oeuvre

- **Motivation 1 d'après Porter et Kramer** : permet de reconcevoir les produits et les marchés pour se différencier ou trouver des besoins sociaux non satisfaits

Ecosia fonctionne comme n'importe quel moteur de recherche classique, mais avec une différence de taille : nos bénéfices sont utilisés pour planter des arbres.



Pour aller plus loin

- : « Green is green » (General Electric)
- Investissements de 20 milliards dans des offres vertes : vent, solaire, eau etc. (Ecoimagination)
 - Ont généré 270 milliards de dollars
 - Pour information : les offres vertes ont surpassées les capacités des mines de carbons en termes de production d'électricité

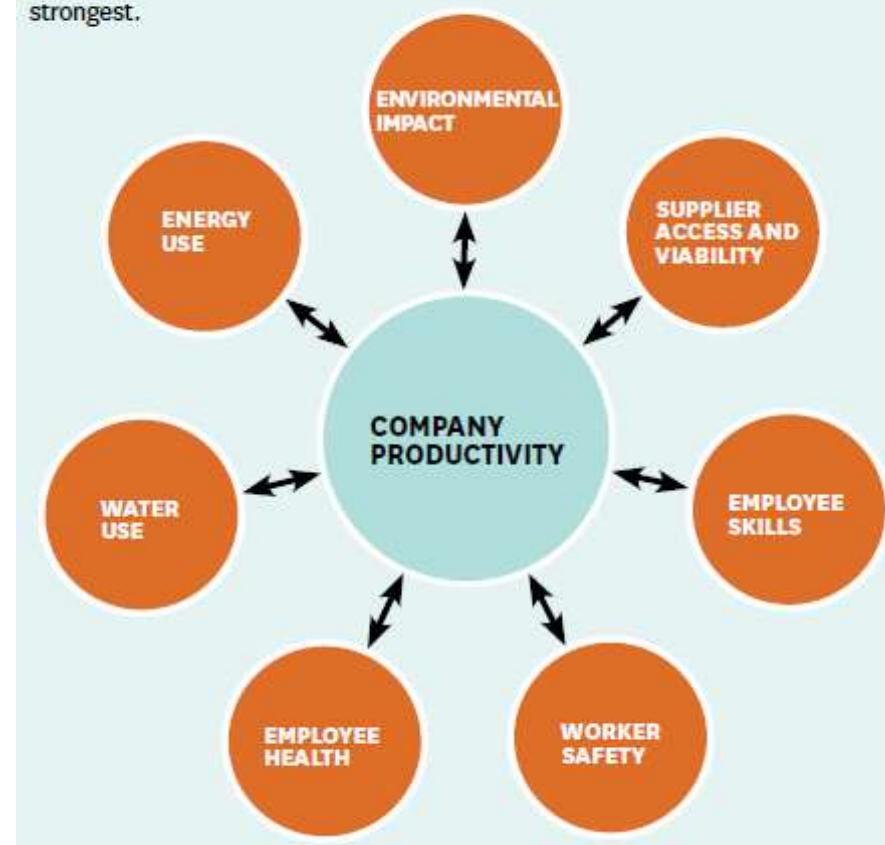
Avec des actions RSE, il est possible augmenter la valeur perçue des produits et services verts tout en diminuant le coût de production et de distribution

Pour aller plus loin

- « Bottom of the pyramid » : le groupe socio-économique le plus grand mais aussi le plus pauvre
- Peut générer un marché important.
 - Si réussit, il satisfera la qualité de vie des plus pauvres
- Exemples :
 - ✓ *Arvind Ltd : des jeans en kits*
 - ✓ *Tata avec la Nano 2500 dollars*
 - ✓ *Des tubes de dentifrices ou shampoing une dose*
 - ✓ *les mircocredits,*
 - ✓ *Smart Villages,*

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.



2.1. La motivation à sa mise

- Motivation 2 d'après Porter & Kramer :**
Réduire les coûts tout en améliorant les conditions sociales ou environnementales.

Optimiser la consommation d'eau ou d'énergie dans la chaîne d'approvisionnement., améliorer la sécurité et condition de travail génèrent des externalités : diminution du gaspillage, les accidents de travail, le burnout etc.

2.1. La motivation à sa mise en oeuvre

- **Motivation 3 :** renforcer l'environnement socio-économique dans lequel l'entreprise opère

Exemple : Intel soutenant la formation technologique dans les régions où elle implante ses usines.

2.1. La motivation à sa mise en oeuvre

Remarque, il y a d'autres motivations au delà de concept de valeur partagée de Porter et Kramer

- **Motivation** : attirer les hauts potentiels
Avoir du sens (et pas que de l'argent) / génération Z
- **Motivation** : actionnaire et investisseur éthique (critère d'impact)

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?

RSE	VALEUR PARTAGÉE
Valeur = faire le bien	Valeur = utilité économique et sociale / coût
Citoyenneté, philanthropie, développement durable	Création de valeur pour la firme et pour son écosystème
RSE d'initiative ou en réaction à une pression extérieure...	Intégrée à la compétitivité
RSE distincte de la profitabilité	Intégrée à la profitabilité
Démarche RSE déterminée par l'obligation de rendre compte ou une préférence personnelle	Démarche stratégique de la firme
Impact limité au budget de la RSE	Investissement global de la firme
<i>Exemple : acheter la matière première en commerce équitable.</i>	<i>Exemple - Nespresso : qualité de la matière première intégrée à la chaîne de valeur, i.e. justifiant le prix élevé du produit.</i>



A retenir

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



**Pour aller plus loin
Stratégie hors marché**

A retenir

1. Les entreprises sont exposées à **des risques non liés au marché** (gouvernement, de la réglementation, des campagnes sociales et des mouvements politiques).
2. Ces risques ne sont pas exogènes (fixe, elles peuvent être influencés)
3. Une stratégie non marchande permet à une entreprise de **façonner l'environnement** dans lequel elle opère, créant ainsi des opportunités.

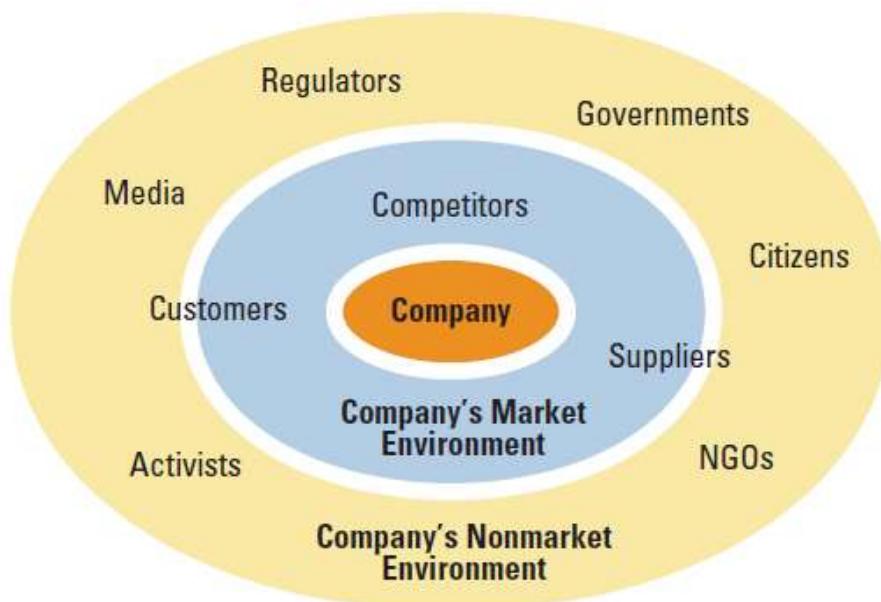
Rappel ?

- 5 forces de Porter et PESTEL?
- Non, sa nouvelle version: Les 5 forces et PESTEL pour identifier les acteurs clés et influencer environment (win-win)!

Va plus loin que les 5 forces de Porter

THE NONMARKET ENVIRONMENT OF BUSINESS

While nonmarket factors are often viewed as external to the core business, they shape the environment in which a company operates.



Les rôles clés

- Qui doit mener la stratégie non-marchande?

L'erreur est de ne pas le faire-faire par l'équipe stratégie

Seuls ces personnes connaissent le marché, le plan de création valeur et donc peuvent savoir si certaines questions non marchandes auront de l'importance et d'autres ne l'auront pas.

Outil/ Cadre d'analyse

Bach & Allen proposent un cadre d'analyse appelé IA³ (Issues, Actors, Arenas, Assets) pour concevoir une stratégie hors marché efficace :

Issues : Identifier les problèmes clés (ex. régulation, opinion publique).

Actors : Cartographier les parties prenantes (gouvernements, ONG, médias).

Arenas : Déterminer les lieux d'interaction (tribunaux, médias, forums publics).

Assets : Mobiliser les ressources (expertise, réputation, alliances)



The (ia)³-framework is built around the analysis of issues, actors, interests, arenas, information and assets. All must be incorporated into a nonmarket strategy.



Souvenez vous du cas NovoNordisk