

# Agenda

## INTRODUCTION

### PART 1 : STRATEGIE comme l'analyse

### PART 2 : STRATEGIE comme formuler

### PART 3 : STRATEGIE comme implémenter

# Part 3 - Introduction

ARTICLE IN PRESS

Research Policy xxx (xxxx) xxx–xxx



Contents lists available at ScienceDirect

Research Policy

journal homepage: [www.elsevier.com/locate/respol](http://www.elsevier.com/locate/respol)



**“All for One and One for All?” - Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case**

Paul Chiambaretto<sup>a,\*</sup>, David Massé<sup>b,1</sup>, Nicola Mirc<sup>c,1</sup>

<sup>a</sup> *MEM - Montpellier Business School/IS-CERG, Ecole Polytechnique, CNRS, France*  
<sup>b</sup> *Telcom ParisTech, CI, CNRS / Ecole Polytechnique, France*  
<sup>c</sup> *TSM Research, Université Toulouse Capitole, CNRS, France*

ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Internal competition  
Internal cooperative tensions  
Management of internal competition  
Knowledge brokers  
Knowledge transfer  
Innovation sharing  
Lagging principle

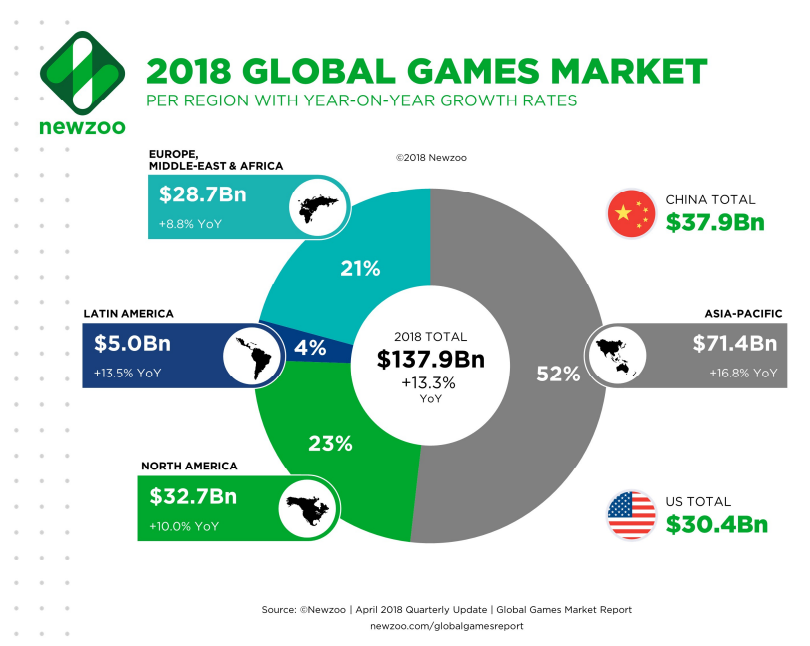
ABSTRACT

Coopetition, i.e., cooperation between competing actors, has become a pervasive strategy for innovative firms. The primary focus of studies investigating coopetition centers on inter-firm relationships, highlighting the benefits, limits and configurational patterns of cooperative relationships between competing firms. Only a small, emerging group of studies seeks to extend the concept to the intra-firm level, stressing the existence and effects of competition and cooperation between units that are part of the same organization. This paper contributes to this latter group by investigating the effects of internal competition on knowledge and innovation sharing and highlighting the fundamental role of knowledge brokers in managing the resulting tensions. Based on a qualitative case study of the video game publisher Ubisoft, we stress how the tensions raised by internal cooperative settings limit knowledge sharing between units, and we analyze the mechanisms through which the knowledge broker helps to overcome these limits. We identify three main functions of this knowledge broker that allow the



## Part 3 - Introduction

- Un marché global, prometteur et concurrentiel : le jeu vidéo



## Part 3 - Introduction



Français développeur et éditeur multinational de jeux vidéo fondé en 1986  
Troisième plus grand éditeur indépendant de l'industrie des jeux vidéo  
Le plus grand studio de développement d'Ubisoft est Ubisoft Montréal au Canada

### Quelques jeux vidéo clés d'Ubisoft (unités vendues)

Rayman (27m)



Just Dance (54m)



Raving Rabbids (14m)



Assassin's Creed (91m)



Splinter Cell (31m)



## Part 3 - Introduction

- Une intention : stratégie de coopetition interne





## Part 3 - Introduction

*"We want the guys to compete with each other at an in-house level. In a sense, we pour fuel on the fire."*

*( A Studio Vice-Chairman)*

- Constat : besoin de competition entre les équipes



Besoin de compétition

**Raison 1 :** “booster” la performance

**Raison 2 :** encourager l’innovation

**Raison 3:** competition “équitable”  
(même entreprise donc même condition et resource et aussi des données complètes pour permettre la comparaison)

## Part 3 - Introduction

- Constat : besoin de coopération entre les équipes



Créer un algorithme pour une ombre au lieu de 29 algorithmes différents

**Raison 1** : réduire le coût

**Raison 2** : augmenter la qualité

**Raison 3** : gagner du temps pour la différenciation

# Pour aller plus loin

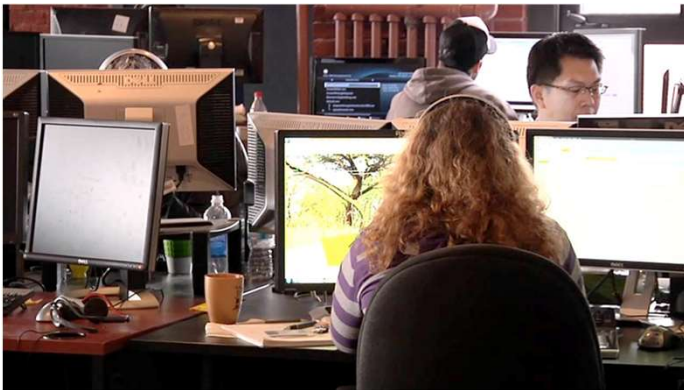
- Problème : les équipes de partage par leur algorithmes – pourquoi?



- **Sentiment de compétition**  
(mais la compétition est voulue : booster innovation et efficience et seulement avec une compétition interne on peut comparer les coûts)
- **Coûts associés au partage**
- **Méfiance générale à l'égard d'une technologie développée par un autre projet**



# Pour aller plus loin



Besoin d'un  
Knowledge broker

## La solution : « The Technology Group »

- Un courtier interne pour les outils de création
- 240 personnes basées au studio de Montréal (Canada)
- Mandat international qui vise à favoriser le partage des technologies middleware (outils de création) entre tous les studios du groupe :
  - Conserver l'avantage du premier arrivé
  - Pas de coût de partage pour l'équipe : il suffit de les laisser observer
  - Avantage d'avoir le TG qui observe ce qu'il fait : quand il voit quelque chose qui peut être amélioré, il le partage
  - Le nom du studio qui a inventé un outil utilisé dans un autre studio apparaît sur le jeu vidéo (donner parfois même une récompense financière)

# Contexte/Problème initial

- Qui se souvient du cadre d'analyse AFI?

A – Analyse

F – Formuler

I – « Implémenter » / Execution

**« The Strategy-to-Performance Gap » (Mankins and Steele, 2005) :**

# Contexte/Problème initial

- **The secrets to successful strategy execution (Neilson et al., 2008)**

« trois [employés] sur cinq considèrent que leur entreprise est faible à l'exécution [...] Les décisions stratégiques et opérationnelles importantes se traduisent rapidement en actions »

Tendance en cas de problème de performance à rechercher la réduction des coûts alors que l'objectif devrait être la recherche de la bonne exécution

- **Turning Great Strategy into Great Performance (Mankins and Steele, 2005)**

« Les entreprises ne réalisent généralement qu'environ 60% de la valeur potentielle de leurs stratégies en raison de défauts et problèmes liés à la planification et l'exécution. En suivant strictement sept règles simples, vous pouvez obtenir beaucoup plus que cela. »

# Idée à retenir : Que faire?

**The secrets to successful strategy execution  
(Neilson et al., 2008)**

1. Clarifier le processus de décision (qui prend les décisions)
2. Penser les flux d'information
3. Aligner les motivations
4. Changer la structure (« réorganisation »)

Quiz : Sur ces 4 critères, quel est le secret de la mise en œuvre d'une stratégie réussie?

Echec sans les premiers  
(ex: enlever les niveaux de  
management)



La structure

## **The secrets to successful strategy execution (Neilson et al., 2008)**

Quel le risque quand la prise de décision et la responsabilité ne sont pas clairs?

« 40% du temps des middles managers passé à justifier leurs décisions ou questionner la décision des autres »

Qui prend les décisions?

Qui est responsable?

# Idée à retenir : Que faire?

**The secrets to successful strategy execution  
(Neilson et al., 2008)**

- Importante idée :

C'est avec l'augmentation de la taille des entreprises qu'identifier qui doit prendre la décision devient flou.

## Idée à retenir : Que faire?

- **The secrets to successful strategy execution (Neilson et al., 2008)**

Idée importante :

Idéalement faire les 15 points mais dans les faits, c'est impossible et donc se concentrer sur la prise de décision, les flux d'informations et agir sur les motivations et la structure pour supporter le nouveau design

# Idée à retenir : Que faire?

- **Turning Great Strategy into Great Performance (Mankins and Steele, 2005)**

## **règles :**

1. Une stratégie simple
2. Questionner les hypothèses derrière la stratégie
3. Parler le même langage : un framework commun
4. Discutez des déploiements de ressources dès le début
5. Surveillez en permanence les performances
6. Développer les compétences d'exécution:

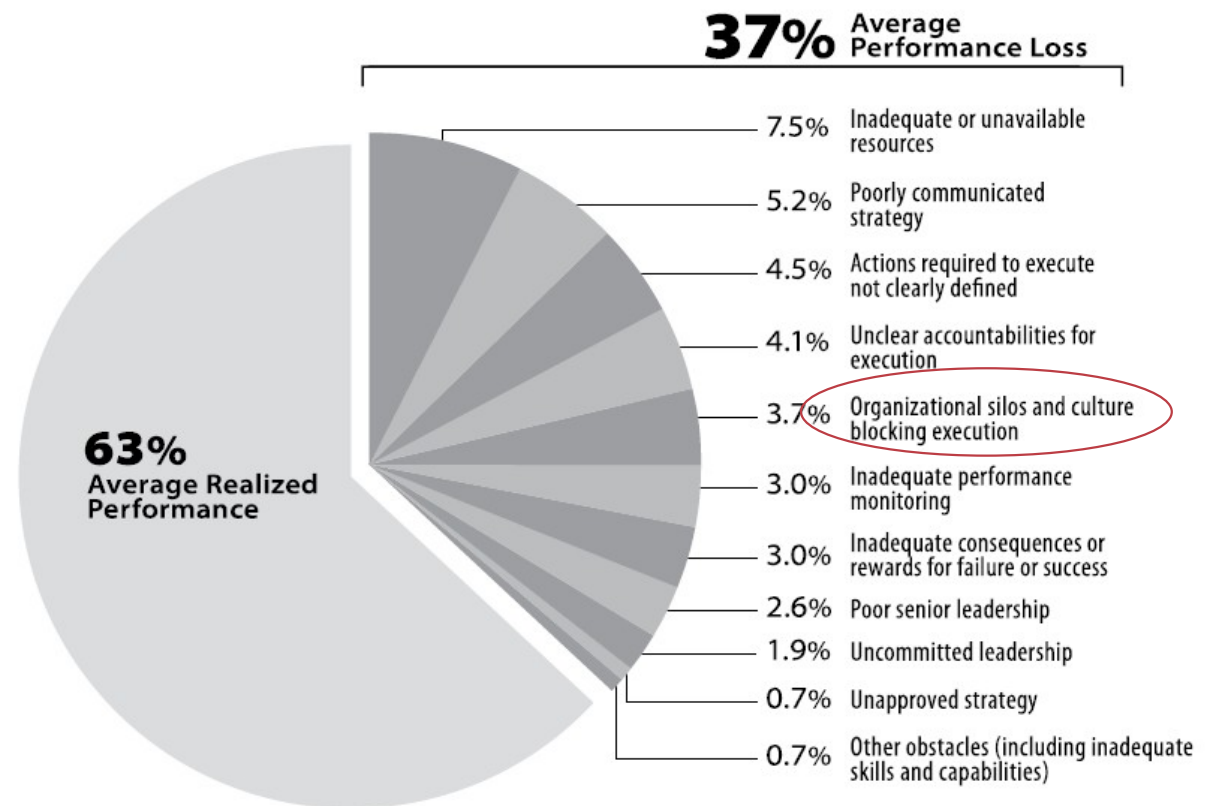


- **Turning Great Strategy into Great Performance (Mankins and Steele, 2005)**

**Le lien avec le cas Ubisoft?**

## Where the Performance Goes

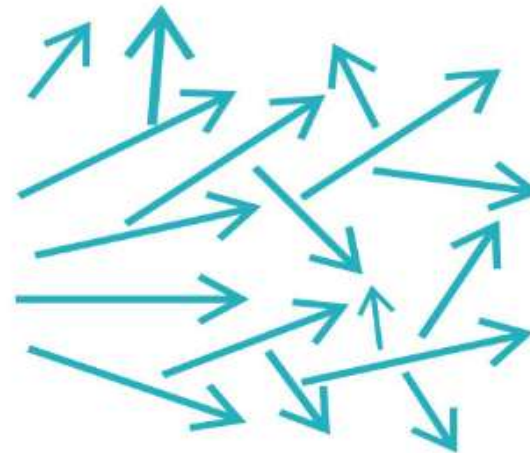
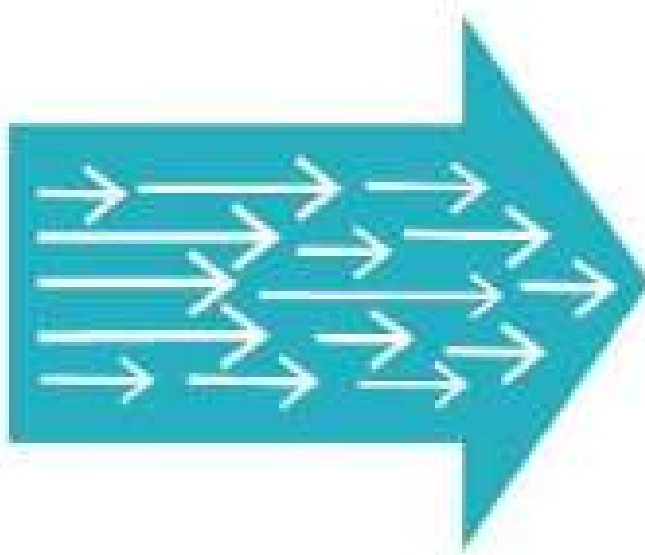
This chart shows the average performance loss implied by the importance ratings that managers in our survey gave to specific breakdowns in the planning and execution process.





## **Business Model**

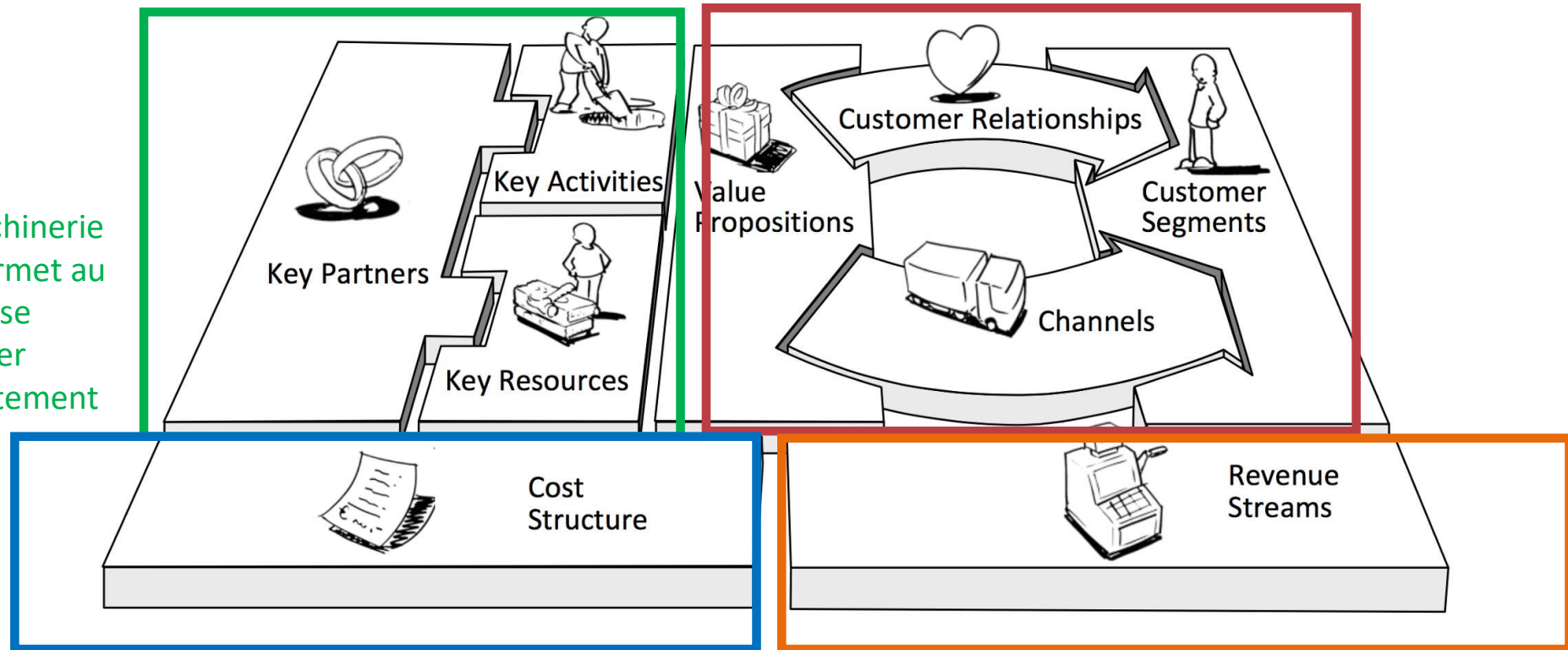
# Introduction



# Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Spectateurs et scène (c'est la façon dont nous interagissons avec les clients et représentons la valeur pour les clients et les utilisateurs)

La machinerie qui permet au jeu de se dérouler correctement



Les coulisses : coûts des matériaux, du personnel, de la préparation et tout un tas d'autres choses.

Volonté de payer pour la pièce



## Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION *Business model*

- ✓ Le Business Model peut être défini comme la description des mécanismes permettant à une entreprise de créer et capturer de la valeur pour ses parties prenantes (Baden-Fuller, et al, 2008).
- ✓ Représentation graphique sur une seule page sous la forme d'une figure/tableau (Osterwalder & Pigneur, 2010)
- ✓ Remarque : Le Business Model est différent du Business Plan.

## Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

### *Business model*



Innovate the business model

<https://www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw>



## A retenir

Le business modèle une source d'innovation :

- Le produit/technologie n'était pas suffisant (combinaison d'un produit/technologie avec un business modèle)
- Imitation plus difficile (expérimenter un nouveau business modèle différent des pratiques des concurrents)
- Implique une prise de risque

2. Le business modèle comme un outil pour assurer une bonne execution (un langage commun et s'assurer de la même compréhension de comment opérationnaliser la stratégie)

## Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

### *Business model*

Changement de business modèle! Mise en place d'un nouveau business modèle

- Chaque entreprise prospère répond déjà à un besoin réel de ses clients avec un business model efficace, que ce modèle soit explicitement compris ou non.
- Les nouveaux business modèles semblent souvent peu attrayants pour les parties prenantes internes et externes, au départ. Pour le mettre en place, les entreprises ont besoin d'une feuille de route.



## **Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION**

### ***Business model***

**Vous vous souvenez des 7 règles de Mankins and Steele (2005), lequel est en lien avec le business modèle?**

1. Une stratégie simple
2. Questionner les hypothèses derrière la stratégie
3. Parler le même langage : un framework commun
4. Discutez des déploiements de ressources dès le début
5. Surveillez en permanence les performances
6. Developper les compétences d'exécution:

## Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

### *Business model*

Les étapes, cela commence par :

1. penser à l'opportunité de satisfaire un vrai client qui a « job to be done »
2. construire un plan expliquant comment votre entreprise répondra à ce besoin tout en faisant du profit.
3. comparer ce modèle à votre modèle existant pour voir dans quelle mesure vous auriez à le modifier pour saisir l'opportunité.
4. Une fois que vous l'aurez fait, vous saurez si vous pouvez utiliser votre modèle et votre organisation existants ou si vous devez séparer une nouvelle unité pour exécuter un nouveau modèle.

**Aller plus  
loins**

Quelles innovations de BM spécifiques à la capture de valeur (façon de faire du profit)?

10.



9.



8.



What about the Tesla?



2.

NETFLIX

6.



5.



3.



Recherche

4.



7.



Générer des profit (hors grossiste) :

- Lames de rasoir
- La lame de rasoir inversée
- Abonnement
- Modèle de paiement à l'utilisation / à la demande
- Freemium
- « Agency »/Facilitation entre pairs/Partage (accès et non propriété)
- Bundling/Groupement
- Gratuit (publicité ou autre)
- Modèle d'écosystème

**Gratuit** : Dans cette approche, les consommateurs ne paient pas pour le produit, et les revenus sont générés par d'autres sources telles que la publicité et l'utilisation des données. Facebook et Google utilisent cette méthode.

**Freemium** : Le produit ou service de base est offert gratuitement, mais un supplément est facturé pour accéder à des fonctionnalités premium. Des exemples incluent le réseau social professionnel LinkedIn et des jeux numériques comme Fortnite.

**Abonnement** : Le client paie des frais d'abonnement, généralement mensuels, en échange d'un service ou pour l'achat régulier d'un produit. Des exemples incluent Netflix et Dollar Shave Club.

**Partage (accès, pas possession)** : Dans le modèle de partage, un client paie pour utiliser un produit ou un service sans en devenir propriétaire. Le client bénéficie de la même expérience tout en évitant le coût total et l'engagement liés à la propriété. Zipcar en est un exemple.

**Facilitation entre pairs** : L'entreprise fonctionne comme une plateforme facilitant les échanges entre d'autres parties, y compris des individus. Les places de marché numériques peer-to-peer, comme eBay, utilisent cette approche.

**Modèle fournisseur :** L'entreprise vend des produits aux clients via un intermédiaire en ligne, comme Amazon ou Just Eat. Ce modèle exige des organisations une chaîne d'approvisionnement efficace pour assurer une livraison rapide et minimiser les coûts. De nombreuses entreprises atteignent leurs clients via des plateformes en ligne opérées par d'autres entreprises, souvent en complément d'autres canaux, tels qu'un magasin physique ou leur propre site web.

**Modèle omnicanal :** Dans le modèle omnicanal, les organisations regroupent des produits et services visant à résoudre les problèmes des clients. L'entreprise permet aux clients de faire affaire avec elle via plusieurs canaux. Par exemple, de nombreux biens de consommation peuvent être achetés dans des magasins traditionnels, directement auprès du producteur sur leur site web, ou via des détaillants en ligne.

**Modèle à la demande :** Les clients paient pour un service auquel ils peuvent accéder presque immédiatement. Uber et Lyft utilisent ce modèle.

**Modèle numérique modulaire :** Dans cette approche, l'entreprise propose un service qui peut être ajouté ou intégré par d'autres organisations. PayPal utilise ce modèle.

**Modèle écosystème :** L'entreprise fournit un accès à une suite interconnectée de produits ou services. Le client obtient une valeur accrue en achetant davantage de produits et services qui interagissent entre eux. Apple, Google et Alipay ont adopté cette approche avec succès.

**Modèle hybride "bricks and clicks" :** Selon ce modèle hybride, les détaillants combinent l'approche en ligne et en magasin pour répondre aux différents besoins et préférences des consommateurs. Par exemple, le supermarché britannique Tesco associe de grands sites éloignés et des commandes sur internet avec des livraisons à domicile et de petits magasins pratiques situés dans les centres-villes.





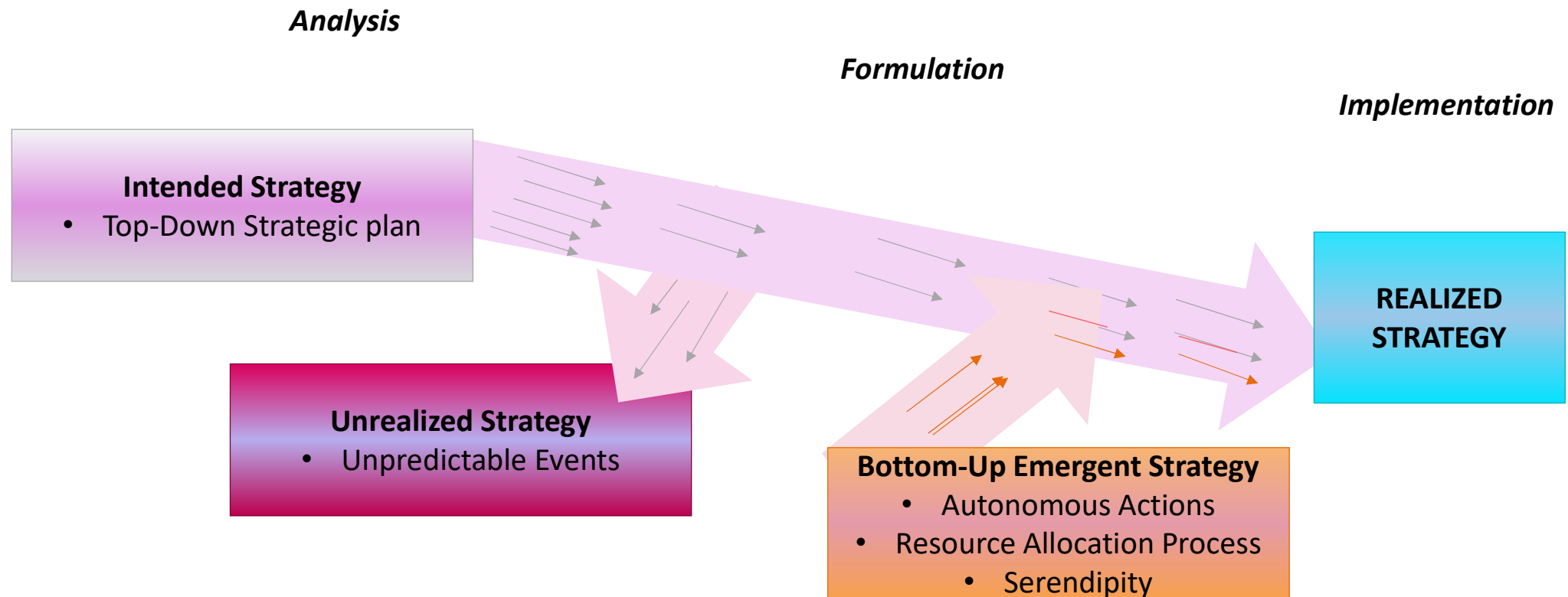


## **Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION**

### ***Stratégie émergente***

## Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

### *Stratégie émergente*



## Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

### *Stratégie émergente*

#### Concept à connaître et à accepter : Actions autonomes

- Initiatives stratégiques entreprises par des employés de niveau inférieur de leur propre initiative, souvent en réponse à des situations inattendues :
- **Google** : Gmail (créé par un employé dans le cadre du programme "20 % de temps libre")

Diana, gérante de magasin  
en Californie du Sud

Un champion interne  
Howard Behar

Ajouter à la liste de son  
menu même si interdit



30 demandes par jour  
pour une boisson glacée  
offerte par un concurrent  
local

Vote du haut dirigeant 7  
contre 1

Après avoir essayé : dites  
toujours non  
Après avoir vu les chiffres de  
vente : Frappuccino est né

## Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

### *Stratégie émergente*

#### Concept à connaître et à accepter : La Sérendipité

- Événements aléatoires, surprises agréables et coïncidences accidentelles pouvant avoir un impact significatif sur les initiatives stratégiques d'une entreprise :
  - **3M** : Les Post-it
  - **Pfizer** : Le Viagra (initialement conçu pour l'hypertension)
  - **Moon Lake Lodge** : Les chips de pomme de terre

## Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

### *Stratégie émergente*

#### *Analysis*

- Vision, Mission, and Values
  - External Analysis
  - Internal Analysis

#### *Formulation*

- Corporate Strategy
- Business Strategy
- Functional Strategy

#### ■ How do you do it ? *Implementation*

- Structure, Culture, & Control
- Corporate Governance & Business Ethics

- Psychological safety
- Google : 70-20-10
- X Lab : Celebrate failures
- Other ideas?



## Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

### *Stratégie émergente*



*Question the status quo*



[http://saylordotorg.github.io/text\\_principles-of-management-v1.1/s05-02-who-are-managers.html](http://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s05-02-who-are-managers.html)

## Part 3 : STRATÉGIE ET INTENTION

### Stratégie

Le problème est que les modèles en stratégie ont permis aux dirigeants de penser très facilement à la stratégie uniquement comme un exercice analytique ou une intention.

Vise à animer la force dans l'entreprise

Ce que font les employés à tous les niveaux, et pourquoi ils le font, doit être guidé par la stratégie





# A retenir

1. Process to experiment but monitor autonomous actions
2. Ensure the presence of internal champion
3. Accept Serendipity
4. Question the role of leadership : support the personal?