

Instabilité économique, technologique, géopolitique et sociale: Quelles stratégies ?

Planview Day 13 juin 2023

Prof. Dr. Philippe Gugler

Directeur du Centre de recherche sur la compétitivité de l'Université de
Fribourg – Suisse

Membre affilié MOC de l'Institut de stratégie et de compétitivité (ISC) –
Harvard Business School



MICROECONOMICS *of* COMPETITIVENESS

AN AFFILIATE NETWORK OF HARVARD BUSINESS SCHOOL

Cette présentation se base sur les
travaux au sein de l'ISC du
programme MOC

Instabilité: grands défis

Technologiques	<i>Industrie 4.0 -> Industrie 5.0</i>
Géopolitiques	<i>Conflits armés (Russie-Ukraine)</i>
Politiques	<i>Nationalisme et protectionnisme</i>
Réglementaires	<i>Nouvelles réglementations en matière fiscale, technologique, sociale, etc.s</i>
Climatiques	<i>Catastrophes climatiques, tarissement de matières premières</i>
Energétiques	<i>Pénurie d'énergie, augmentation des prix, Fournitures stoppées pour des raisons politiques</i>
Développement durable	<i>Nouvelles normes; obligations de reconfigurer les chaînes de valeur</i>
Sociaux	<i>Génération Z sur les marchés de l'emploi et de la consommation</i>
Numériques	<i>Sécurité numérique</i>
Sanitaires	<i>Risques de pandémies</i>



Source: The Economist, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023; Time, 2013; Dunod, 2018



Source: Chan Kim and Mauborgne (2023), Innovation doesn't have to be disruptive, Harvard Business Review Press.

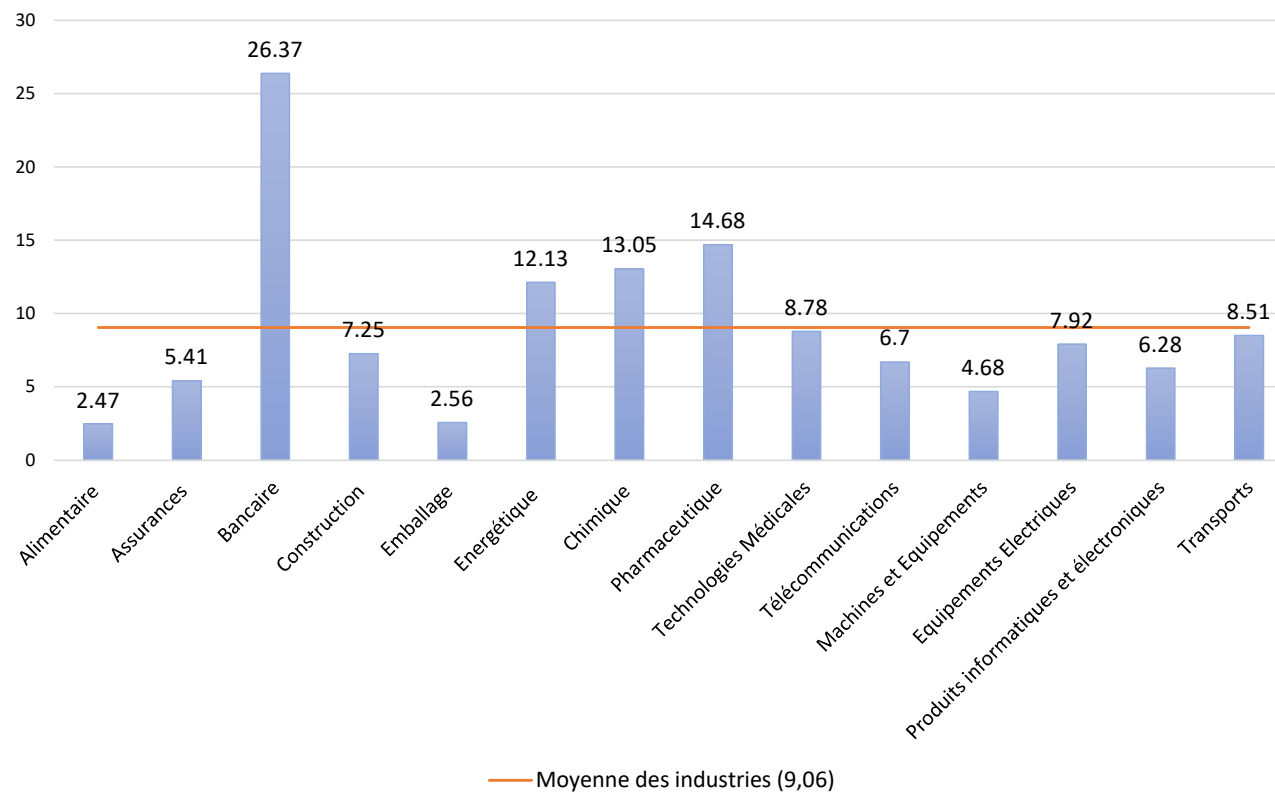


Source: Chan Kim and Mauborgne (2023), *Innovation doesn't have to be disruptive*, Harvard Business Review Press.

Bases de la réflexion

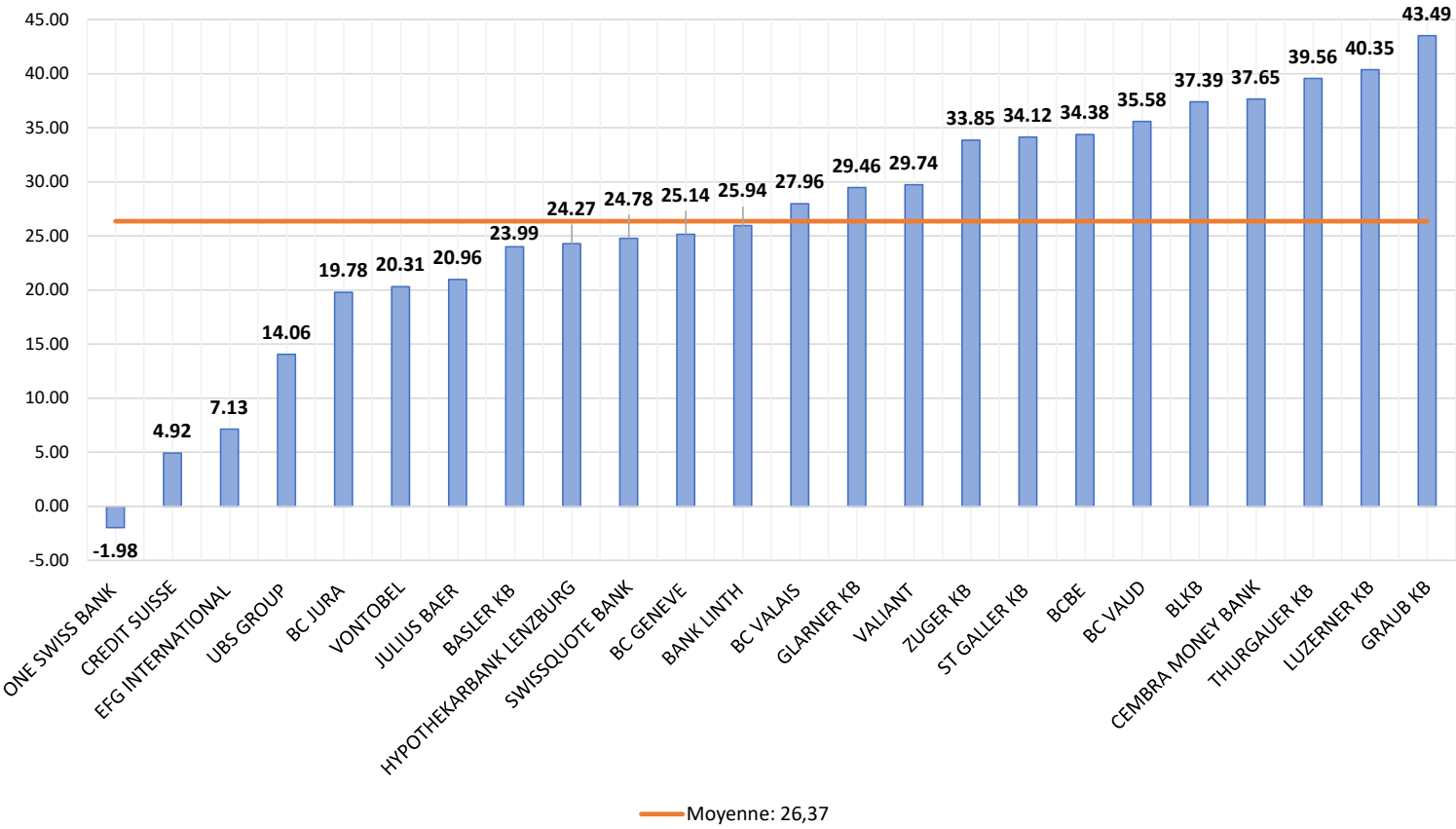
- Sur **quels marchés** industriels l'entreprise opère-t-elle?
- Quelles sont les **forces concurrentielles** sur chacun de ces marchés industriels?
- Quel est le **but** de ma stratégie?
- Quels sont les **piliers** de ma stratégie?
- Que faire pour **garder le cap** de ma stratégie en tenant compte des évolutions politiques, économiques, technologiques et sociales?
- Existe-t-il des **alternatives et/ou solutions complémentaires** aux rivalités et aux situations conflictuelles tout en garantissant un résultat "**gagnant-gagnant**"?

Rentabilité moyenne des industries suisses 2017-2021



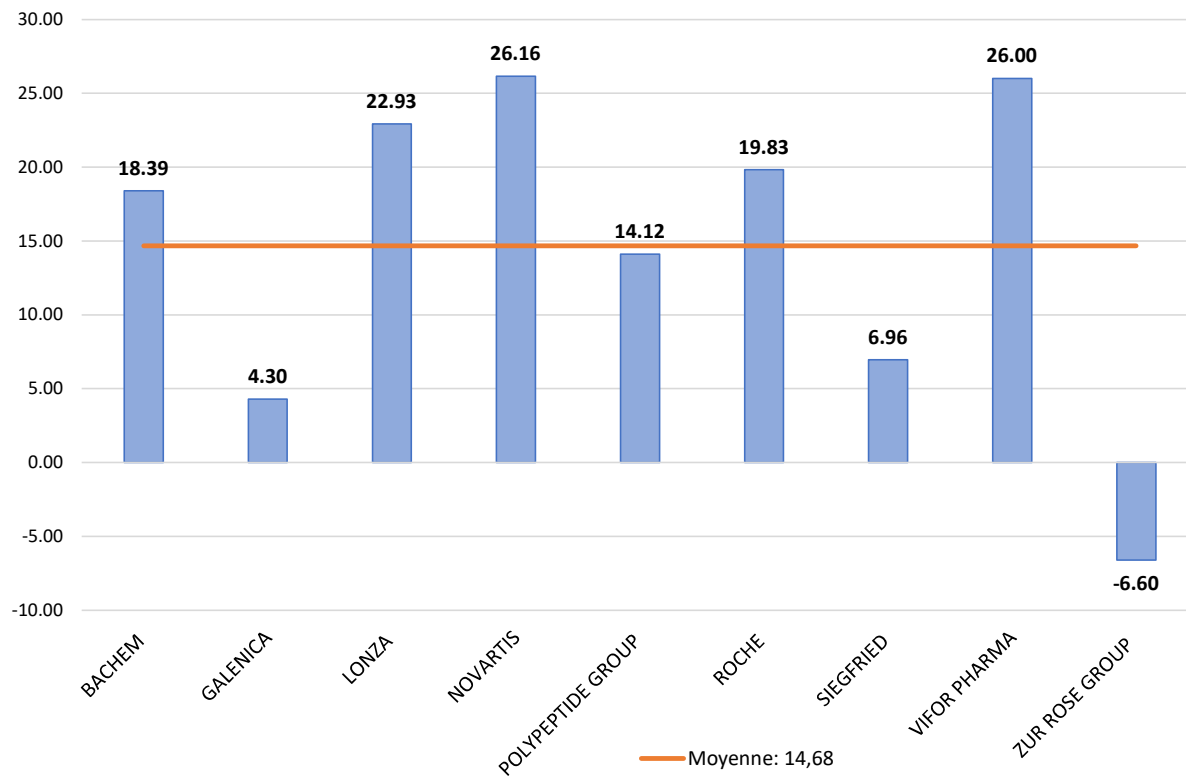
Source: Basilico 2023, Centre de recherche sur la compétitivité de l'Université de Fribourg.

Rentabilité moyenne de l'industrie bancaire 2017-2021



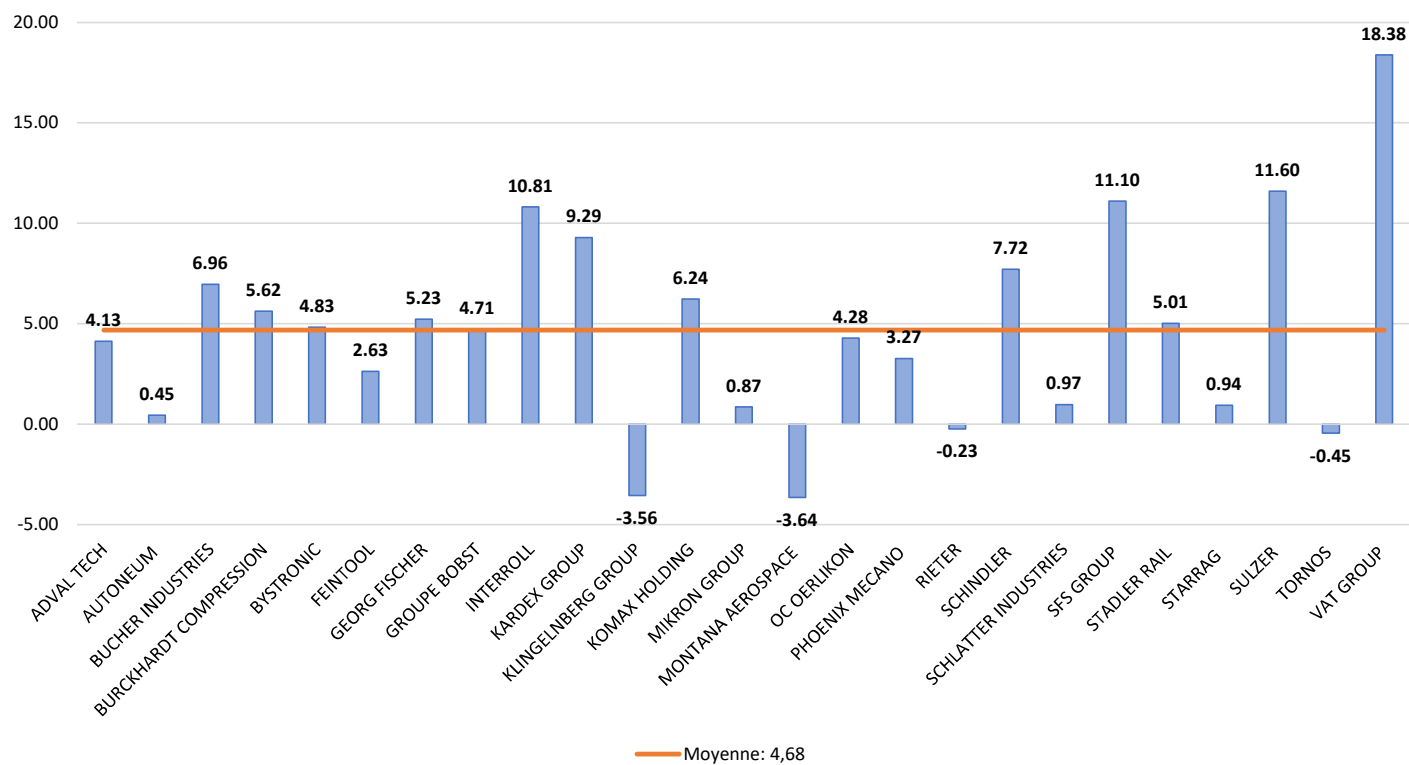
Source: Basilico 2023, Centre de recherche sur la compétitivité de l'Université de Fribourg.

Rentabilité moyenne de l'industrie pharmaceutique 2017-2021



Source: Basilico 2023, Centre de recherche sur la compétitivité de l'Université de Fribourg.

Rentabilité moyenne de l'industrie des machines et équipements 2017-2021



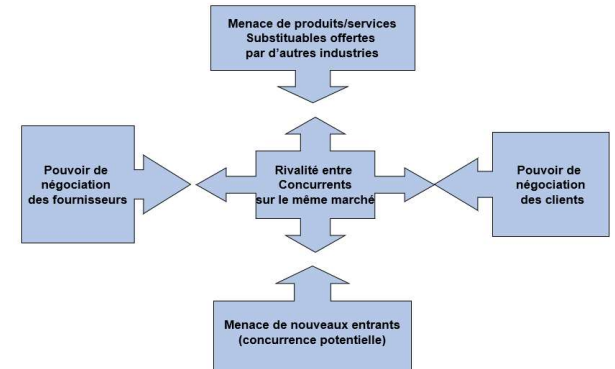
Source: Basílico 2023, Centre de recherche sur la compétitivité de l'Université de Fribourg.

Performance économique de l'entreprise: deux dimensions

L'industrie dans laquelle l'entreprise est active: les forces concurrentielles déterminent la profitabilité moyenne de l'industrie en question.



5 FORCES



Au sein d'une industrie, le but de l'entreprise est celui d'obtenir une performance supérieure à la profitabilité moyenne de l'industrie.



STRATEGIE

Le vrai sens de la concurrence

- La concurrence **n'est pas uniquement une confrontation** entre rivaux opérant sur un même marché.
- Il s'agit d'une lutte impliquant de **multiples acteurs**, pas seulement des rivaux, pour savoir qui captera la valeur créée par une industrie.
- La concurrence **n'est pas de battre** vos rivaux.
- La concurrence **n'est pas de gagner** une vente.
- Le but est celui de faire **des profits**.
- La concurrence pour les profits est plus **complexe**.

Source: M. Porter, 2008.

La stratégie

« Une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle crée de la valeur pour ses clients et qu'elle peut s'approprier une partie de cette valeur en raison d'un positionnement sectoriel qui la met à l'abri d'une érosion des profits provoquée par l'action combinée des cinq forces. » (Magretta, 2012, p. 97)



Profits

L'efficacité opérationnelle n'est pas une stratégie

**Efficacité opérationnelle
= meilleures pratiques**



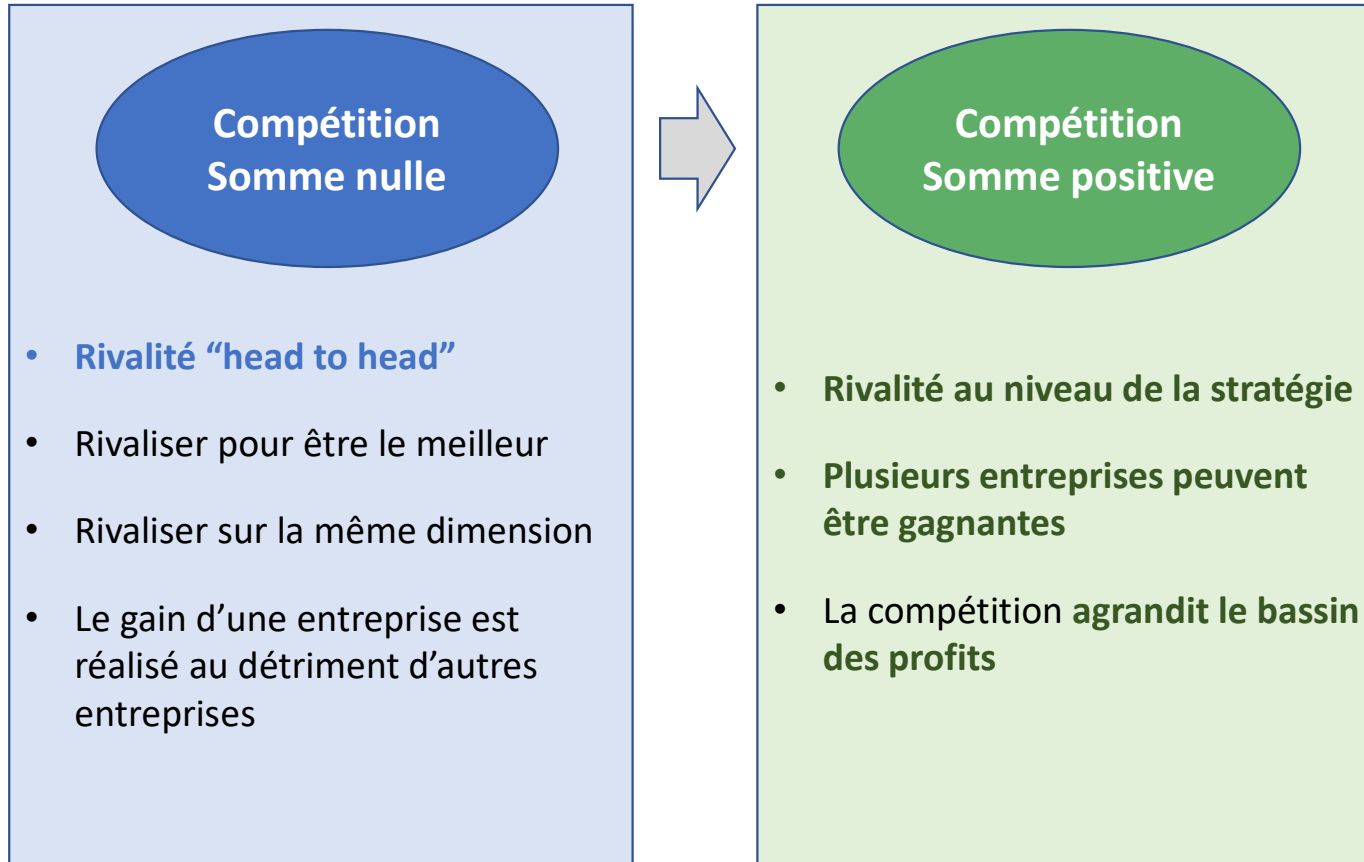
**Positionnement stratégique: création
d'une proposition de valeur unique**



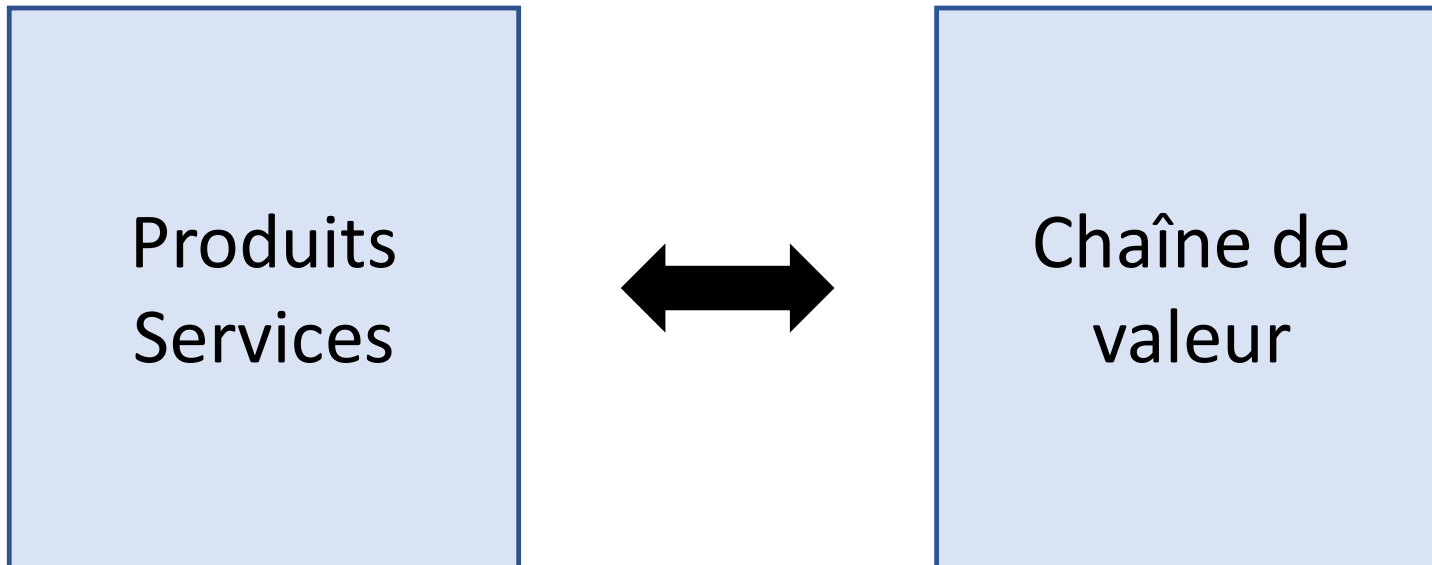
Source: Swiver, 2022.

Source: Adapté de Porter, cours MOC 2023

Redéfinir la concurrence industrielle



Proposition de Valeur unique



Produits et chaînes de Valeur distincts



Tesla
Value Chain
Analysis

A photograph of a white Tesla sports car, likely a Roadster, displayed in a showroom setting. The car is sleek and aerodynamic, with a prominent front grille and large wheels.

footprint CHOOSE A PRODUCT DIGGING DEEPER JOIN THE DISCUSSION

Stretch Ascent Jacket

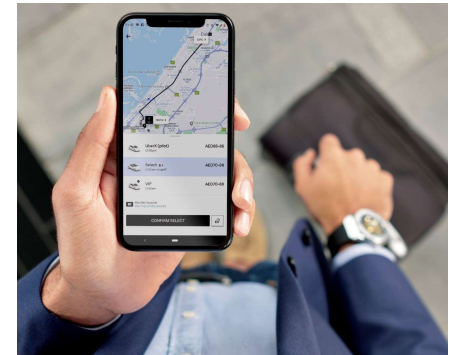
The Good: The Stretch Ascent Jacket uses recycled polyester and a solvent-free film to reduce the environmental impact of manufacturing and to make the shell easier to recycle at the end of its useful life. Best of all, its stretch mesh improves the garment's performance.

The Bad: The recycled polyester comes from Japan, which increases the jacket's carbon footprint. The shell is coated with Deluge® DWR (durable water repellent) finish, which contains perfluorocarbons and PFODs, a hydrofluorocarbon that is non-persistent in the environment.

What We Think: The water-repellent coating, which lends the Stretch Ascent Jacket its lightweight durability and breathability, also makes for high performance. Our analysis shows that the benefit of using recycled polyester far outweighs the drawback of transporting the material from Japan.

Call us anytime: 1 800 888 8888 or visit footprint.patagonia.com | © 2018 Patagonia, Inc.

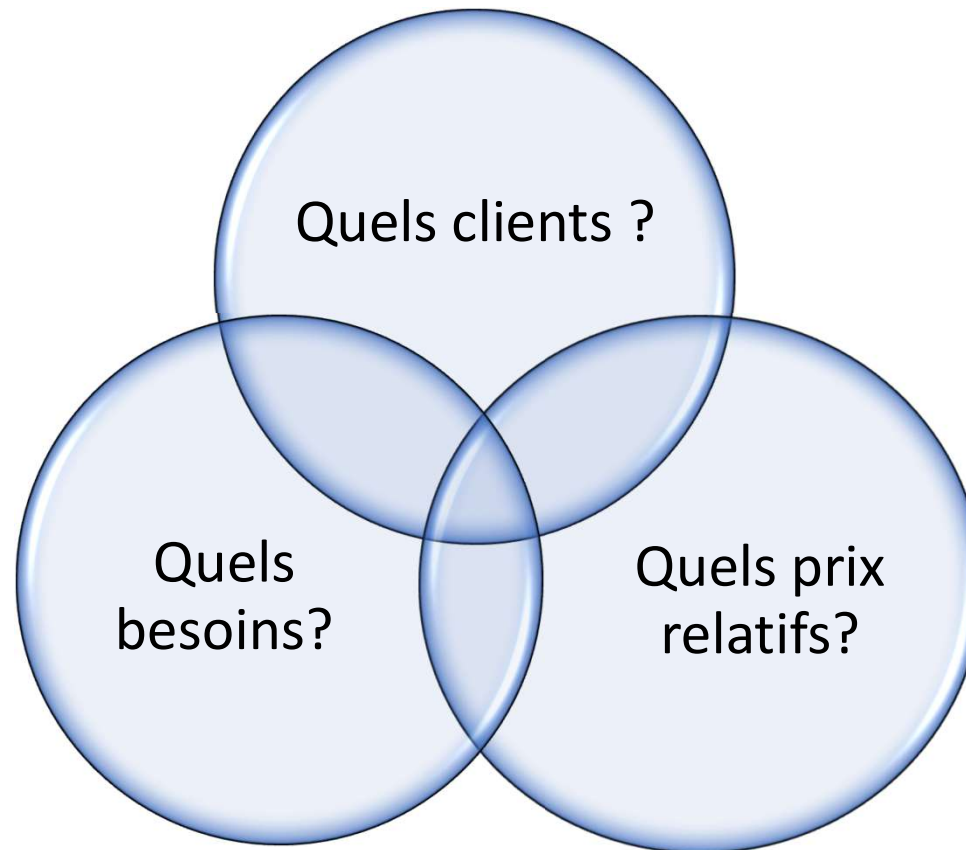
patagonia

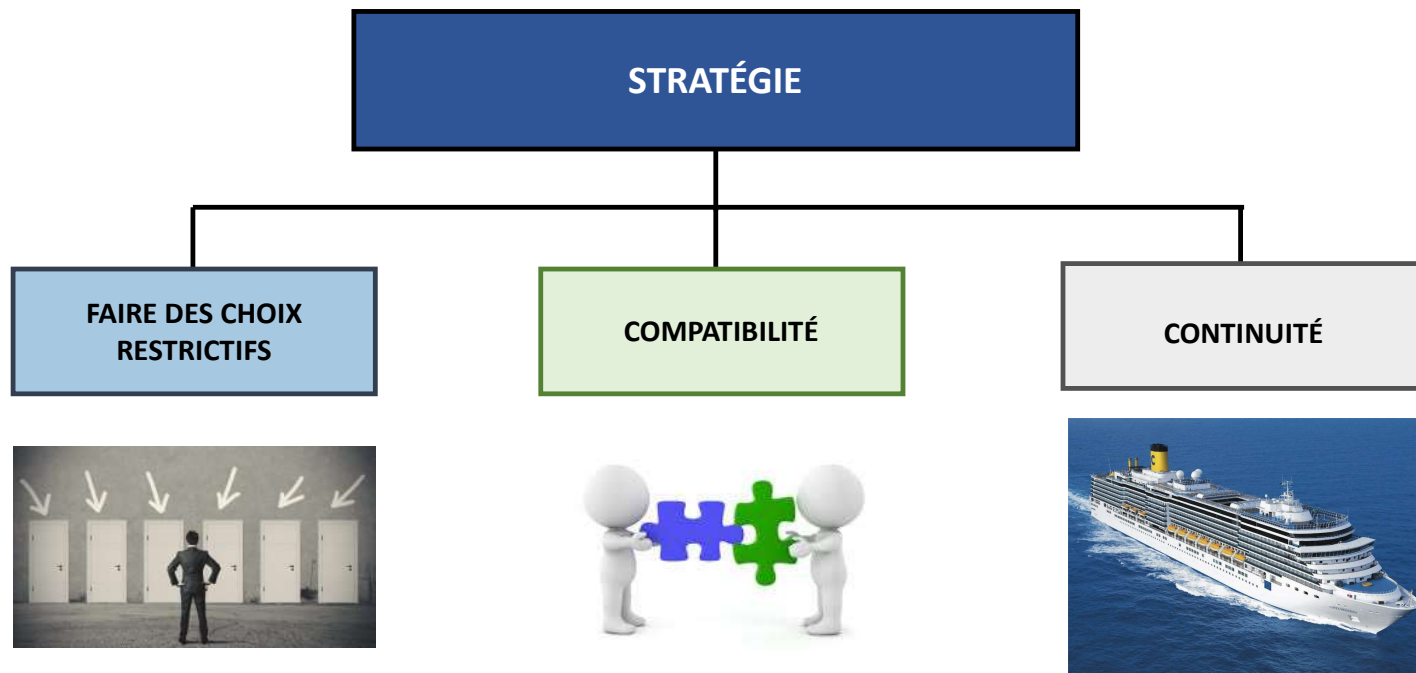


Proposition de Valeur unique



Proposition de Valeur unique: Ciblage







Sortir des situations de conflits réels ou potentiels tout en créant de la valeur: profits

- **Concurrence exacerbée sur vos marchés:** nuit à la rentabilité.
- **Risques dus aux innovations disruptives .**
- **Incompréhension et remise en question** du rôle des entreprises et de leur recherche du profit.
- **Remise en cause de l'offre produits/services** et du fonctionnement de la **chaîne de valeur** de l'entreprise en raison de la digitalisation: 4.0 – 5.0.
- **Conflits sociaux** au sein de l'entreprise et **conflits inter-générationnels**.



Concurrence "head to head"
Concurrence par l'innovation
disruptive



Stratégie "Blue Ocean"
Innovation non disruptive

Remise en cause du rôle de
l'entreprise dans la société



Création de Valeur Partagée

Gestion des ressources humaines
contestée: Pertes de places de
travail dues aux robots



Complémentarité entre les robots
les travailleurs



Concurrence "head to head"
Concurrence par l'innovation disruptive



Stratégie "Blue Ocean"
Innovation non disruptive

Remise en cause du rôle de
l'entreprise dans la société



Création de Valeur Partagée

Gestion des ressources humaines
contestée: Pertes de places de
travail dues aux robots



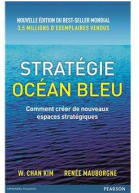
Complémentarité entre les robots
les travailleurs

BUSINESS COMPETITION: HEAD TO HEAD



Source: Journal of Marketing Management, 2017.

Orientation vers une stratégie “Blue Ocean”



Source: Nature Sustainability, 2019



Source: OCDE, 2016

Orientation vers une stratégie “Blue Ocean”

Red Ocean: Cirque traditionnel



Source: Tribune de Genève, 2019.

Blue Ocean: Cirque du soleil

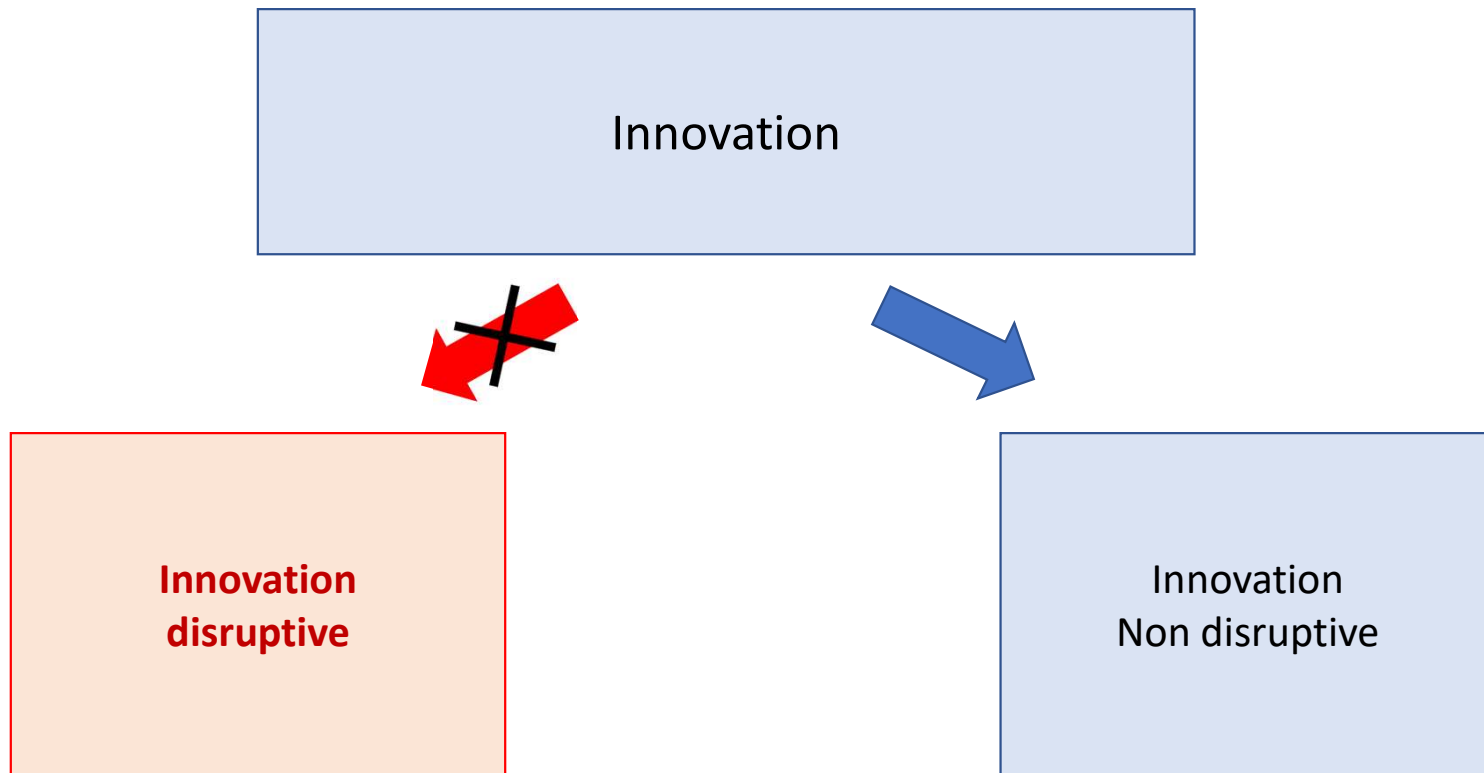


VS

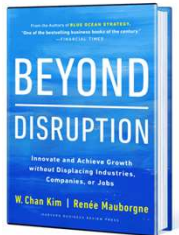


Source: Cirque du soleil, 2023.

Innovation → Création de Valeur → Profitabilité



Création/innovation non disruptive



La création non disruptive **crée de nouvelles industries** sans impliquer la faillite d'entreprises, la perte d'emplois et la destruction de certains marchés.

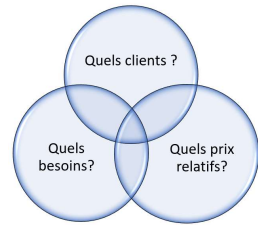
La création non disruptive peut être définie comme : « **la création d'un tout nouveau marché en dehors ou au-delà des frontières des industries existantes** ».

Pour cela, **elle n'implique aucune disruption d'un marché existant** puisqu'elle se situe à l'extérieur des marchés existants.

Elle **n'implique pas** des situations à somme nulle.

Source: Chan Kim and Mauborgne (2023), Beyond Disruption: Innovate and Achieve Growth Without Displacing Industries, Companies, or Jobs, Harvard Business Review Press.

Innovations non disruptives



- **Le transport maritime océanique** (par exemple de Cunard) mis à mal par l'arrivée de l'aviation de ligne dans les années 1950s. Cunard s'est converti au tourisme de croisière: Création d'un nouveau modèle d'affaire non issu d'une innovation incrémentale ou disruptive.
- **La microfinance**: les besoins des plus pauvres ignorés par le système bancaire: création non disruptive d'un nouveau marché
- **La série éducative *Sesame Street*** pour les enfants d'âge préscolaire qui combine éducation et divertissement.
- **Autres exemples:**
 - cybersécurité,
 - cosmétiques pour hommes,
 - conseil en environnement,
 - coaching de vie,
 - produits pharmaceutiques,
 - accessoires pour smartphones,
 - tourisme spatial développé par des entreprises telles que Virgin Galactic, SpaceX et Blue Origin.



Concurrence "head to head"
Concurrence par l'innovation
disruptive



Stratégie "Blue Ocean"
Innovation non disruptive

**Remise en cause du rôle de
l'entreprise dans la société**



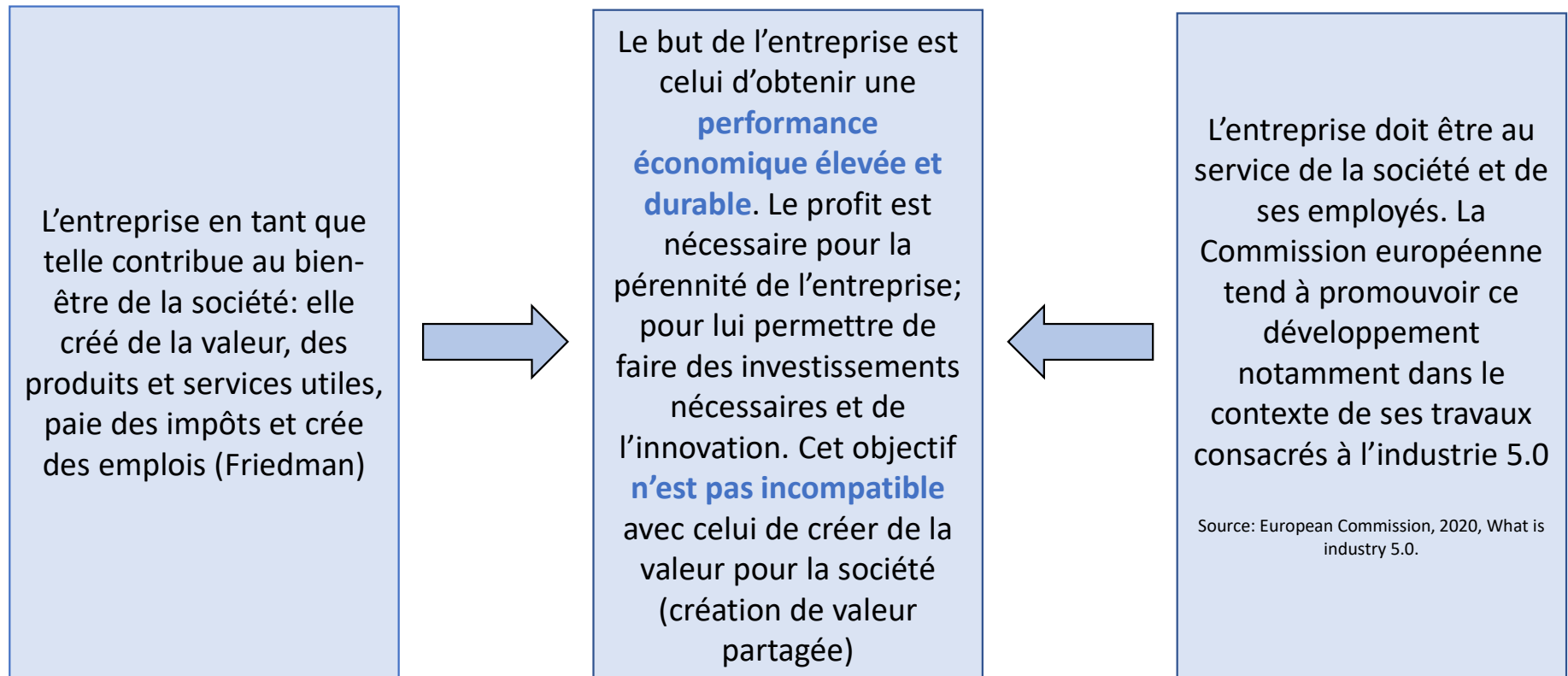
Création de Valeur Partagée

Gestion des ressources humaines
contestée: Pertes de places de
travail dues aux robots



Complémentarité entre les robots
les travailleurs

Le rôle de l'entreprise dans la société



Industrie 5.0

«L'industrie 5.0 complète l'industrie 4.0 en soutenant **la transition vers une industrie européenne centrée sur l'humain, résiliente et durable grâce à la recherche et à l'innovation**».

«En termes simples, **l'objectif principal de l'Industrie 5.0 est de passer de la valeur économique à la valeur sociétale (...).**»

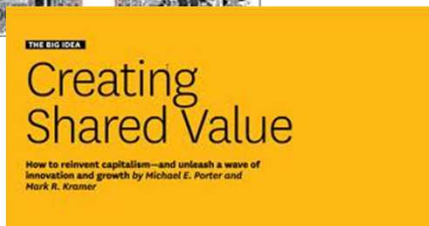
«(...) les entreprises devraient **privilégier** le bien-être social plutôt que les profits et la croissance (...).»



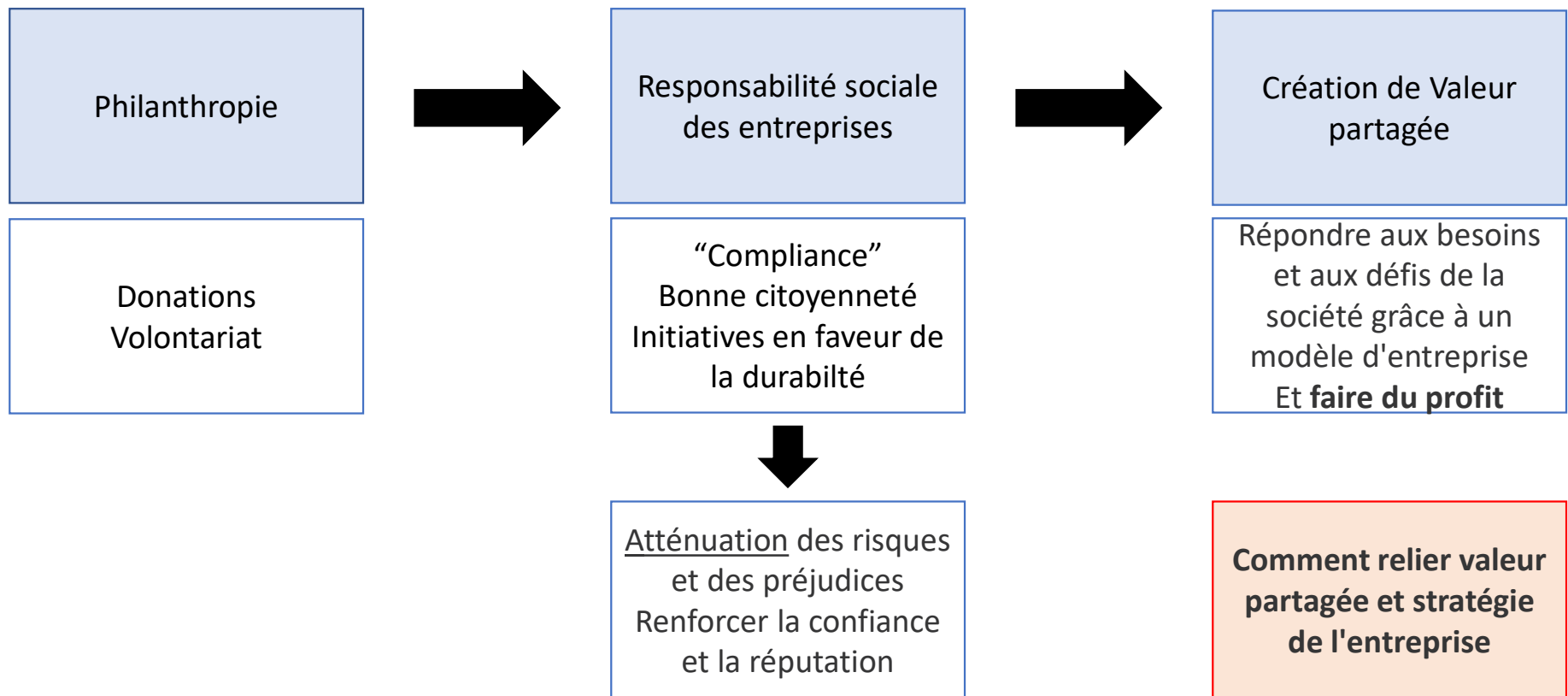
Concept de création de Valeur partagée

Politiques et pratiques d'entreprise qui **améliorent la compétitivité de l'entreprise tout en améliorant les conditions sociales et économiques** dans les collectivités où elle vend et exerce ses activités.

Créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale.



Rôle de l'entreprise dans la société: une approche évolutive



Profitabilité – besoins de la société

- Charité:



- Responsabilité sociale:



- Création de Valeur partagée:



Les axes de la création de Valeur partagée

1. Reconsidérer les besoins des clients, les produits et les marchés.

- **Nestlé**: a complété sa gamme de produits Maggi avec des assaisonnements agrémentés de micronutriments, afin de lutter contre les carences de certaines populations
- **Unilever Limited (HUL)**: lancement d'une vaste campagne pour améliorer l'hygiène et réduire les décès liés à la diarrhée en Inde rurale. du lavage des mains chez les consommateurs pauvres ruraux, groupe qui constitue 135 millions d'Indiens. Cette stratégie a permis à la marque

2. Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur.

- **Walmart** a mis en place une politique visant à réduire les emballages et en réorientant ses camions de manière à réduire le nombre de kilomètres parcourus: économie de 200 millions de dollars et augmentation du nombre de livraisons.
- Nouvelles politiques de «packaging»
- **Nestlé**: formation vétérinaire et fourniture d'équipements en Inde pour le traitement du lait

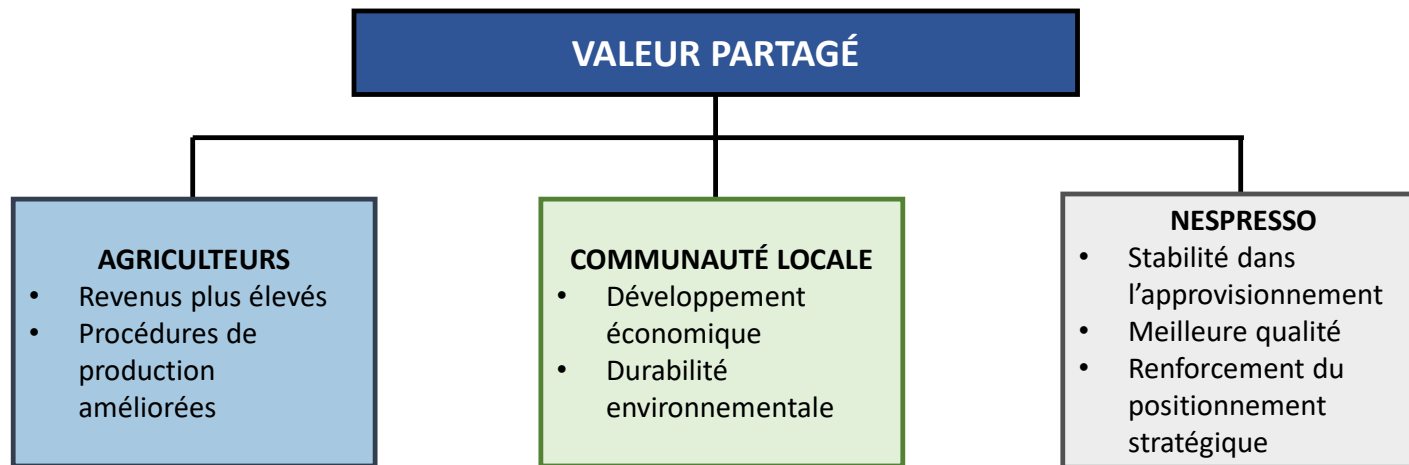
3. Permettre le renforcement de tissus industriels locaux.

- Le programme de **Nespresso** a permis de créer des clusters, ce qui a rendu ses nouvelles pratiques d'approvisionnement beaucoup plus efficaces. L'entreprise a pu le faire en créant des entreprises et des capacités agricoles, techniques, financières et logistiques dans chaque région productrice de café, afin de renforcer l'efficacité et la qualité de la production locale (Porter et al., 2011, p. 13). En termes de soutien financier, Nespresso fournit des prêts bancaires qui peuvent aider ces agriculteurs à fournir des intrants de qualité pour améliorer la qualité du café (Nestlé-Nespresso SA, 2013).

Approches de création de Valeur partagée intégrées au sein de l'entreprise



- Mise en œuvre de la valeur partagée dans l'approvisionnement en café premium auprès des agriculteurs au Costa Rica, Guatemala, Colombie et Ghana.
- Renforcement et développement du cluster de production de café.
- Partenariat avec les acteurs locaux (producteurs, institutions, etc.).



Fréquemment, ces trois niveaux de Création de Valeur se renforcent mutuellement.



Concurrence "head to head"
Concurrence par l'innovation
disruptive



Stratégie "Blue Ocean"
Innovation non disruptive

Remise en cause du rôle de
l'entreprise dans la société

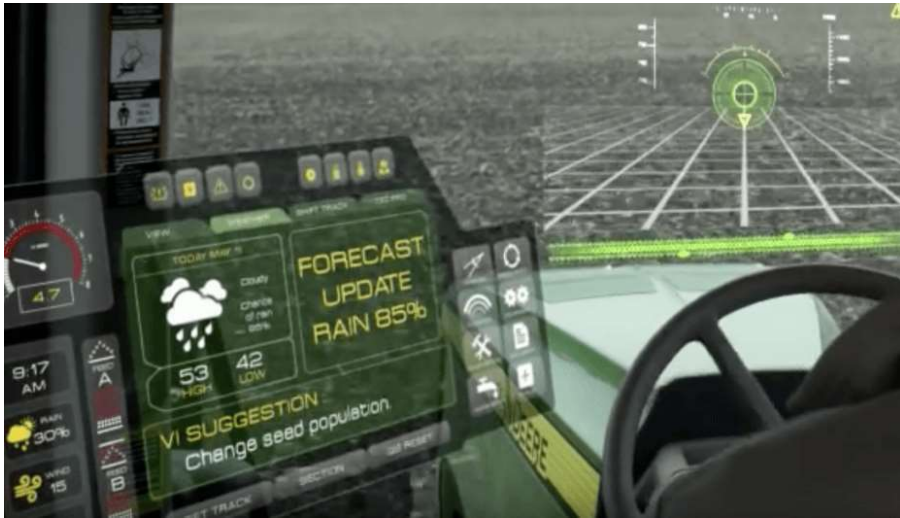


Création de Valeur Partagée

**Gestion des ressources humaines
contestée: Pertes de places de
travail dues aux robots**

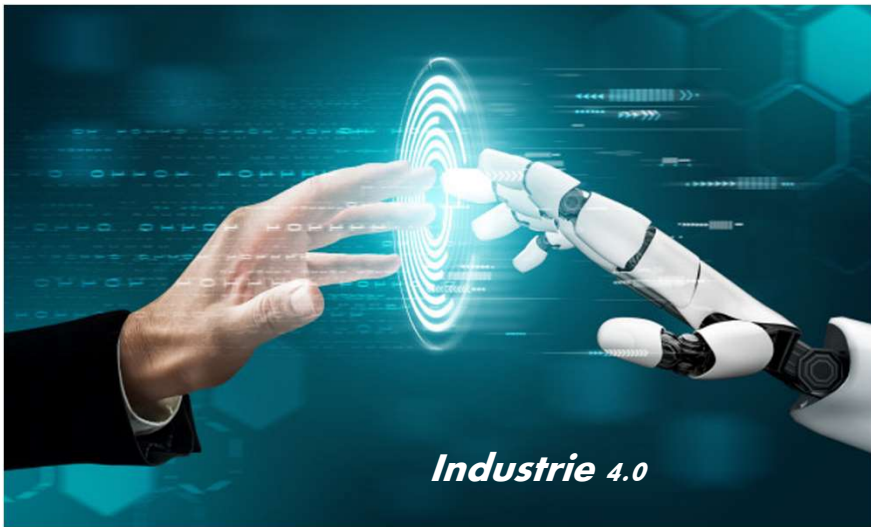


Complémentarité entre les robots
les travailleurs

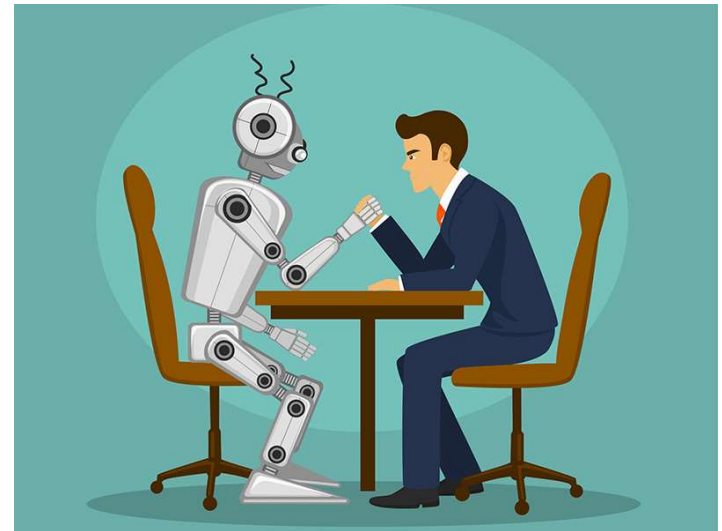


TRACTEUR AUTONOME

Source: Harvard Business School (2019), John Deere – Using AI to reimagine farming



Source: ETS Solution Asia, 2020.



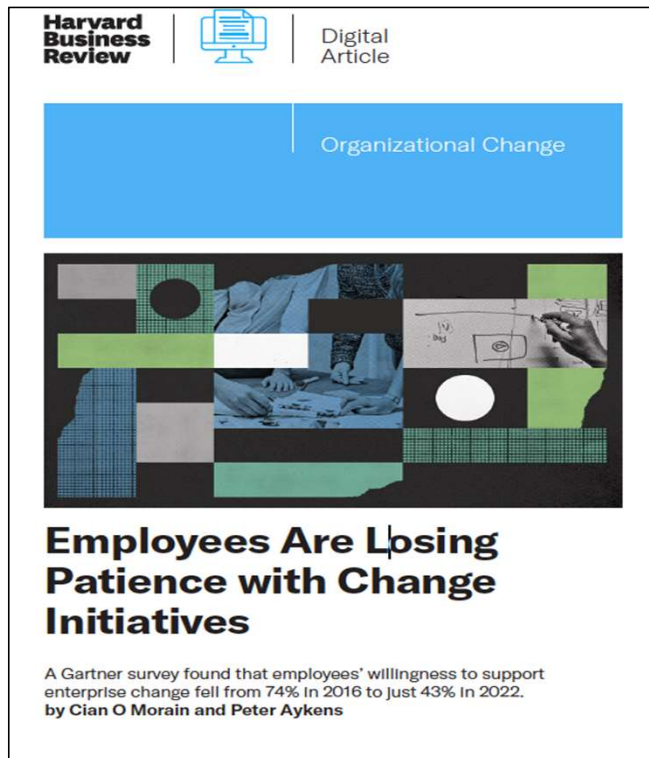
Source: Technologia, 2019.

Transformation de l'emploi au sein des entreprises: risques et incertitudes

- De nombreuses entreprises traversent des phases de **réorganisation permanente**.
 - Pour les salariés, **difficile de situer** leur place dans l'entreprise.
 - **Ils suspectent** que toute réorganisation de l'entreprise va les affecter négativement.
 - Si, par le passé, les progrès technologiques ont toujours supplanté certains types de travail mais en ont créé d'autres, **l'effet net** sur l'emploi a généralement été positif.

Source: ETHZ (2022), Le marché du travail bousculé par la numérisation.

Défis de gérer les changements

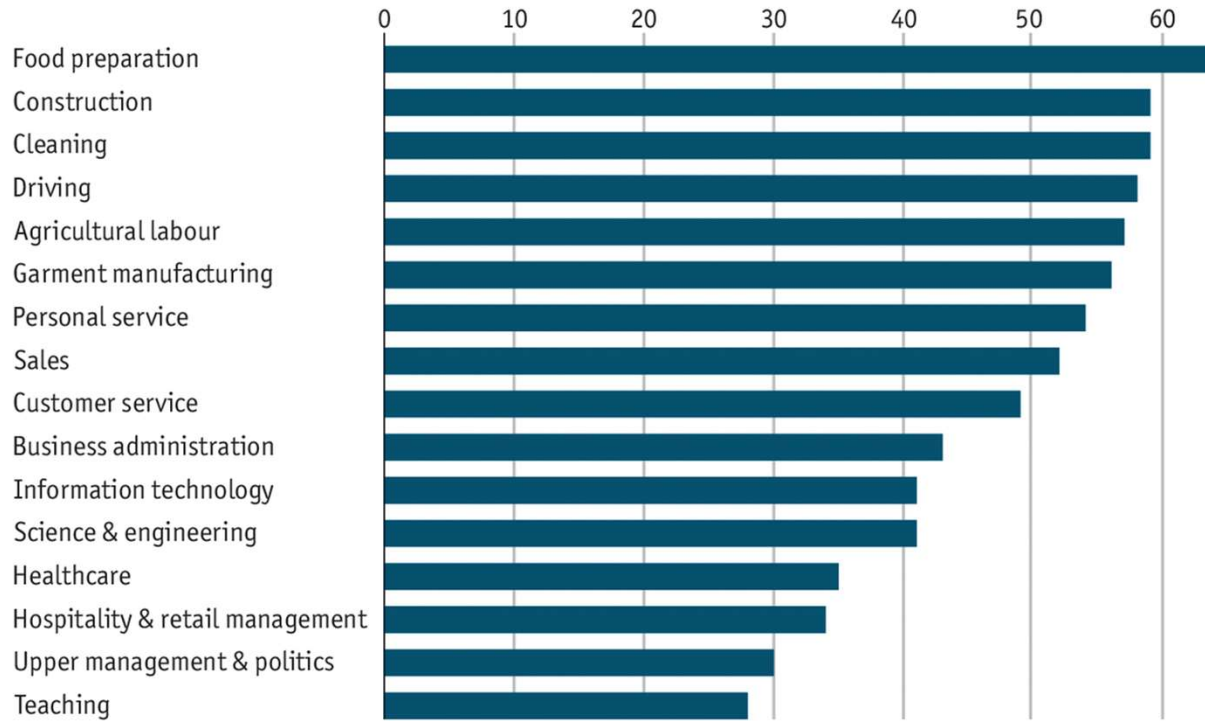


- Une enquête (Gartner) révèle que la volonté des employés de soutenir des changements dans leur entreprise a passé de **74% en 2016 à 43% en 2022.**
- **Le gros piège à éviter: aller trop vite!**
 - «l'erreur la plus courante en matière de gestion du changement aujourd'hui est d'essayer de créer un élan pour la transformation **en appuyant sur l'accélérateur.**»
 - «Pour tirer le meilleur parti de l'énergie du changement au sein de votre organisation, l'analyse Gartner révèle que les leaders doivent se concentrer sur deux éléments : **prioriser le changement et gérer la fatigue**»

Source: Harvard Business Review, 2023.

Automated for the people

Automation risk by job type, %



Source: OECD

Economist.com

Source: The Economist (2018), A study finds nearly half of jobs are vulnerable to automation.

Evolution de la distribution des compétences avec l'intensification de I4.0

Distribution actuelle des compétences



Distribution des compétences avec l'intensification de I4.0

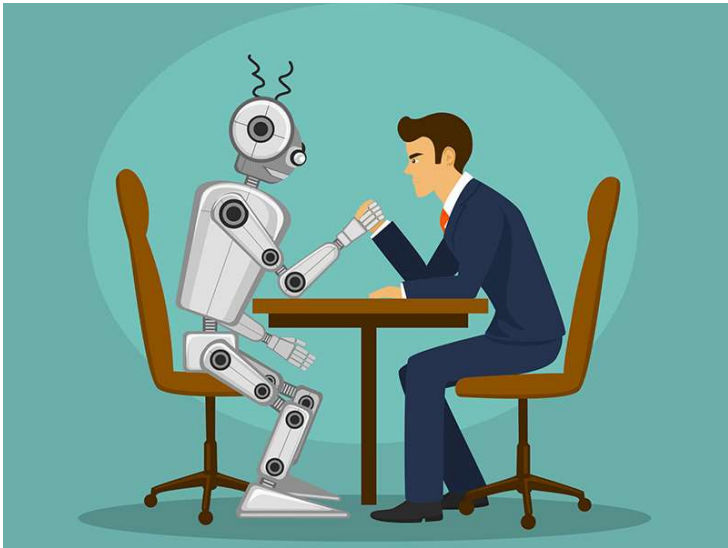


Source: Industriall Union (2017), The Challenge of Industry 4.0 and the Demand for New Answers, p. 17.

Défis majeurs de gestion des ressources humaines au sein de la chaîne de Valeur

- Comment gérer les changements **organisationnels et fonctionnels** au sein de l'entreprise?
- Quels sont les **métiers** qui vont **émerger** au cours de ces prochaines années?
- **Quelles sont les compétences** qui ne seront plus recherchées avec l'intensification de l'IA et de l'automation?
- **Quelles sont les compétences** à développer pour répondre aux exigences de l'industrie 4.0?
- **Comment anticiper** les nouvelles compétences qui seront nécessaires pour répondre aux nouveaux développements de l'industrie 4.0?
- **Comment prévoir l'organisation du travail** au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise avec le recours croissant aux technologies 4.0?
- **Quels sont les risques** de pénurie de certaines catégories d'employés?
- **Comment attirer et fidéliser** les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise?

Industrie 5.0



Source: Technologia, 2019.



Source: Comité économique et social européen, 2018.

Et.....



Conclusion I



Conclusion I



Conclusion II

