

Comment penser la stratégie d'une entreprise dans un monde en profond changement?

Jean-Philippe Bonardi

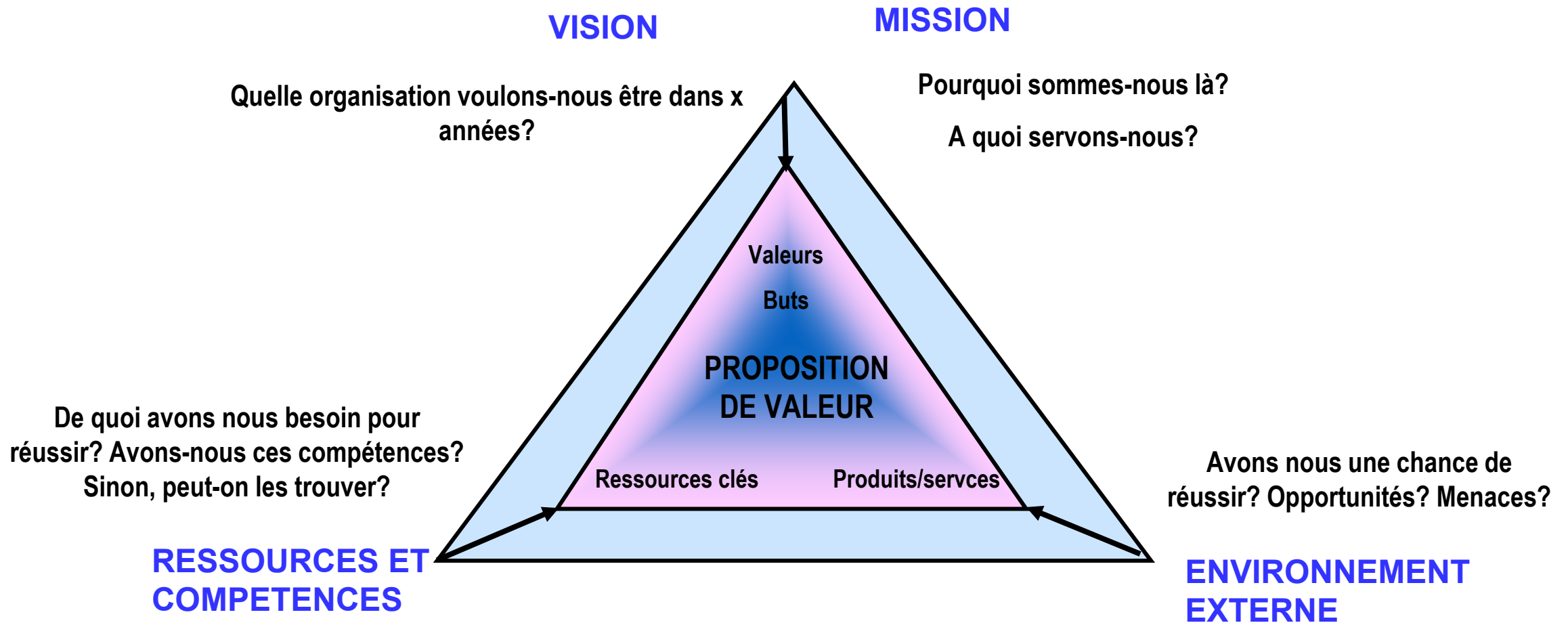
HEC Lausanne – University of Lausanne

E4S Center

Jean-philippe.bonardi@unil.ch

Swiss Board Forum, Bern, 2024

Les éléments clés de la stratégie d'une organisation



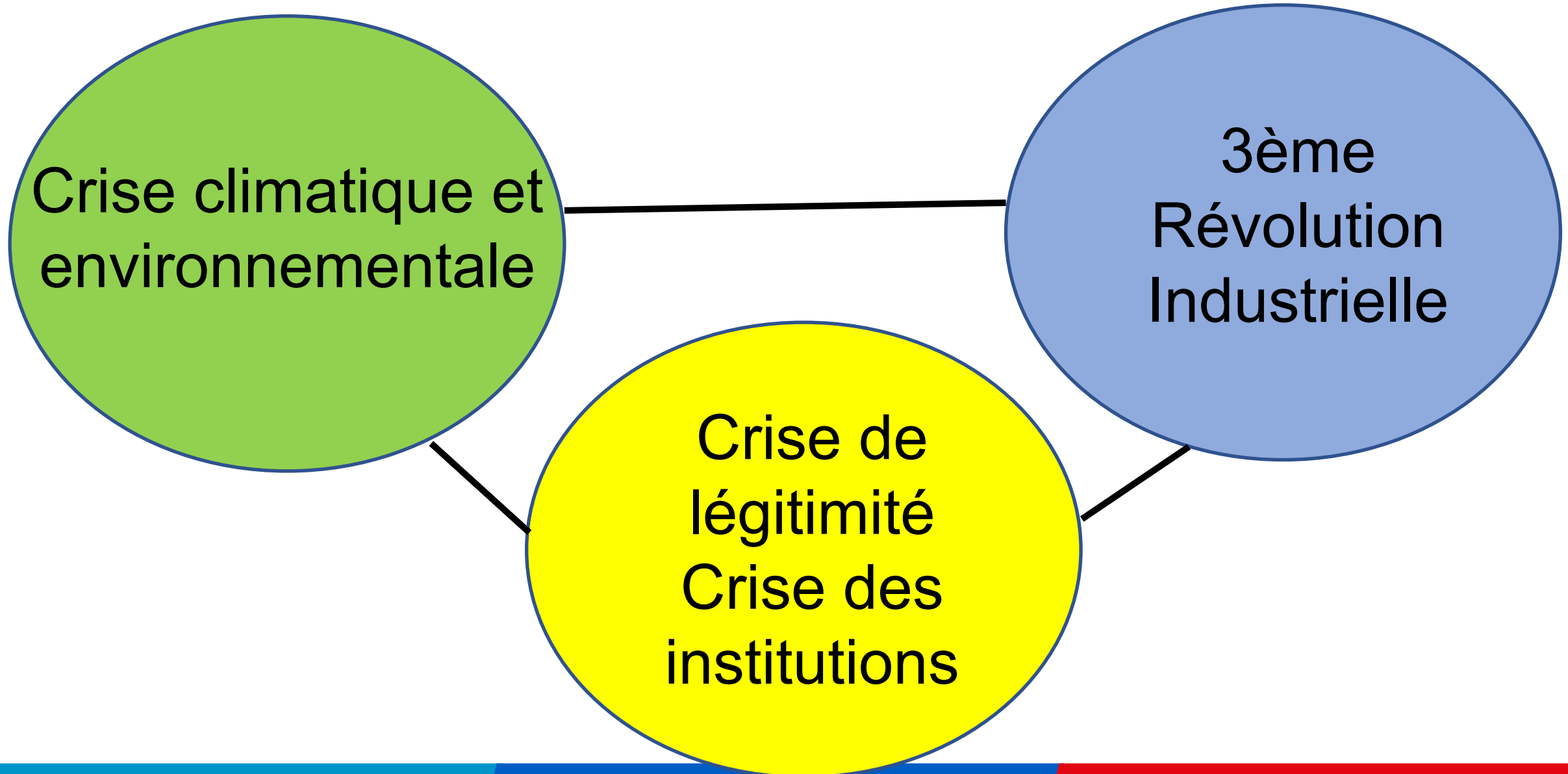
Visions - Exemples

- ENRON: “to become the world’s leading energy company”
- CREDIT SUISSE: “Credit Suisse is a forward-thinking financial services firm serving clients around the globe. Our vision is to become the world’s most admired bank”
- GENERAL ELECTRIC: “to be the most competitive enterprise in the world” by “being No. 1 or No. 2 in every market—fixing, selling, or closing every underperforming business that couldn’t get there”

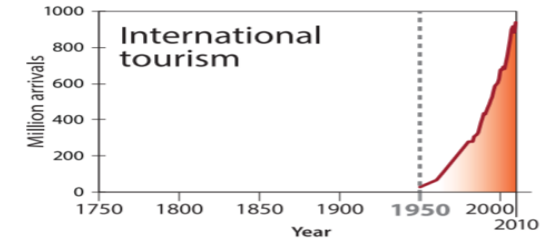
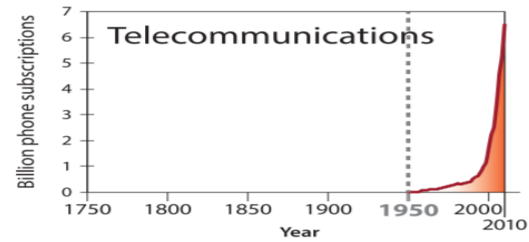
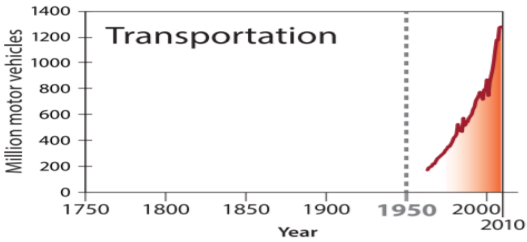
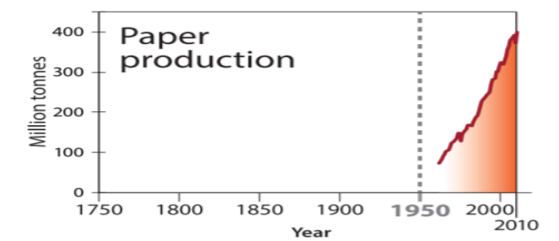
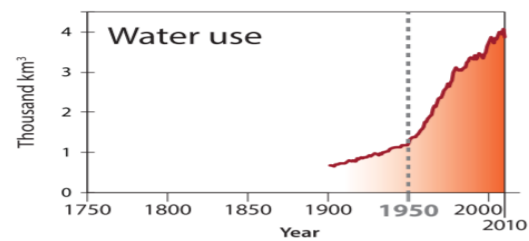
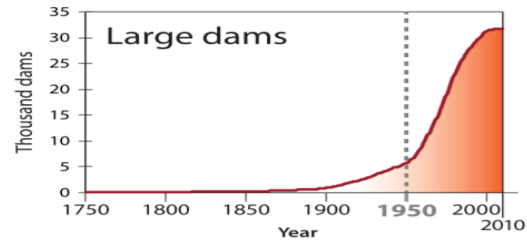
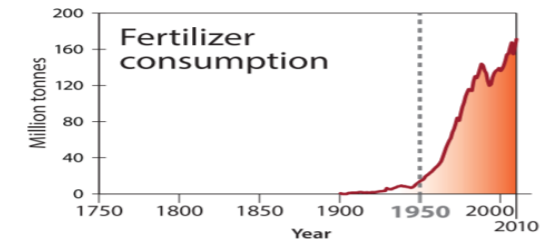
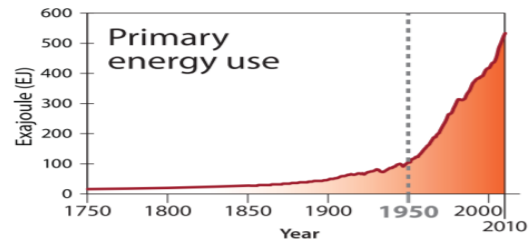
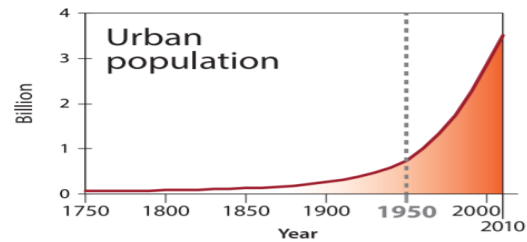
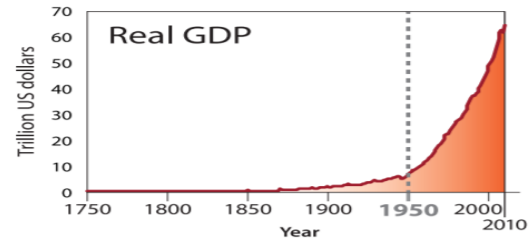
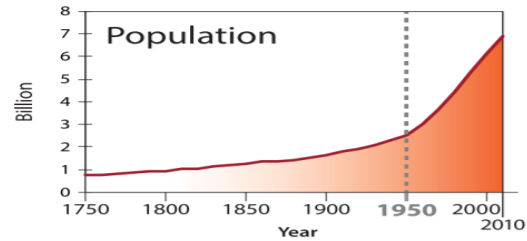
Mission: Examples

- ENRON: “We work with customers and prospects openly, honestly, and sincerely. When we say we will do something, we will do it; when we say we cannot or will not do something, then we won't do it”
- CREDIT SUISSE: “We build lasting value by serving our clients with care and entrepreneurial spirit”

De profonds changements... sources majeures d'intertitude et d'instabilité

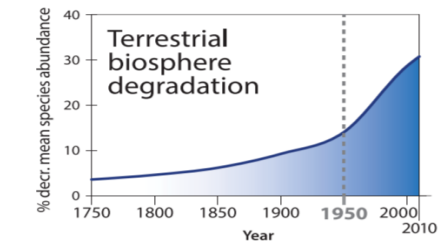
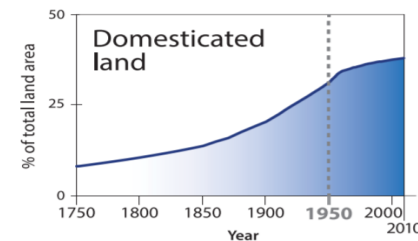
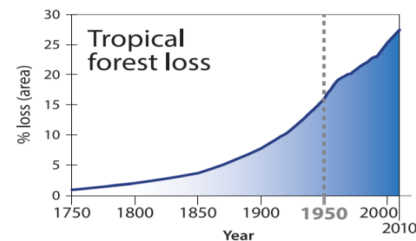
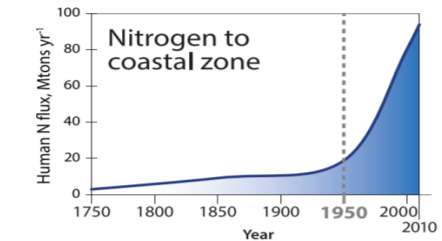
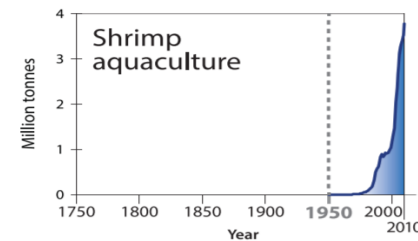
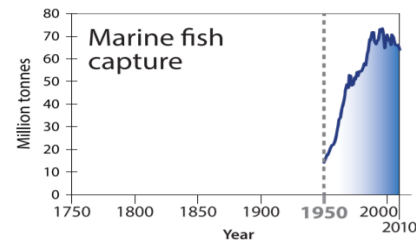
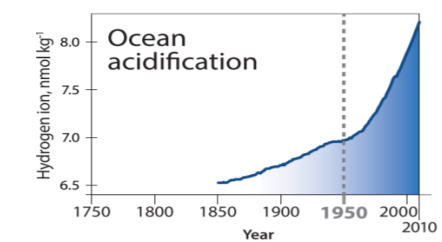
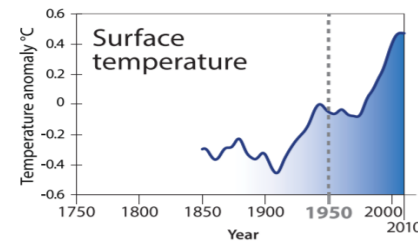
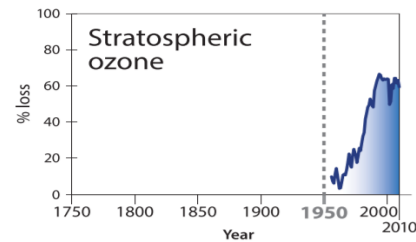
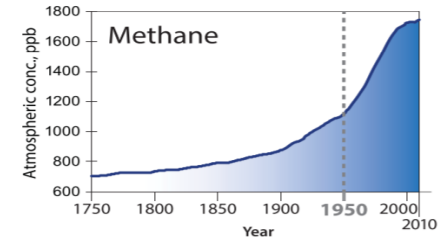
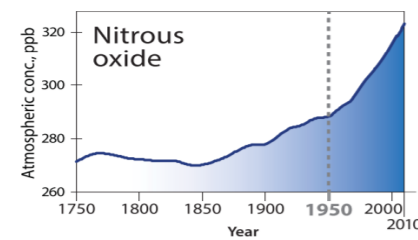
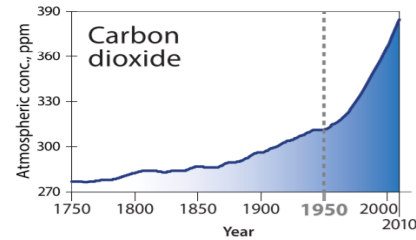


La Grande Accélération sur les 70 dernières années



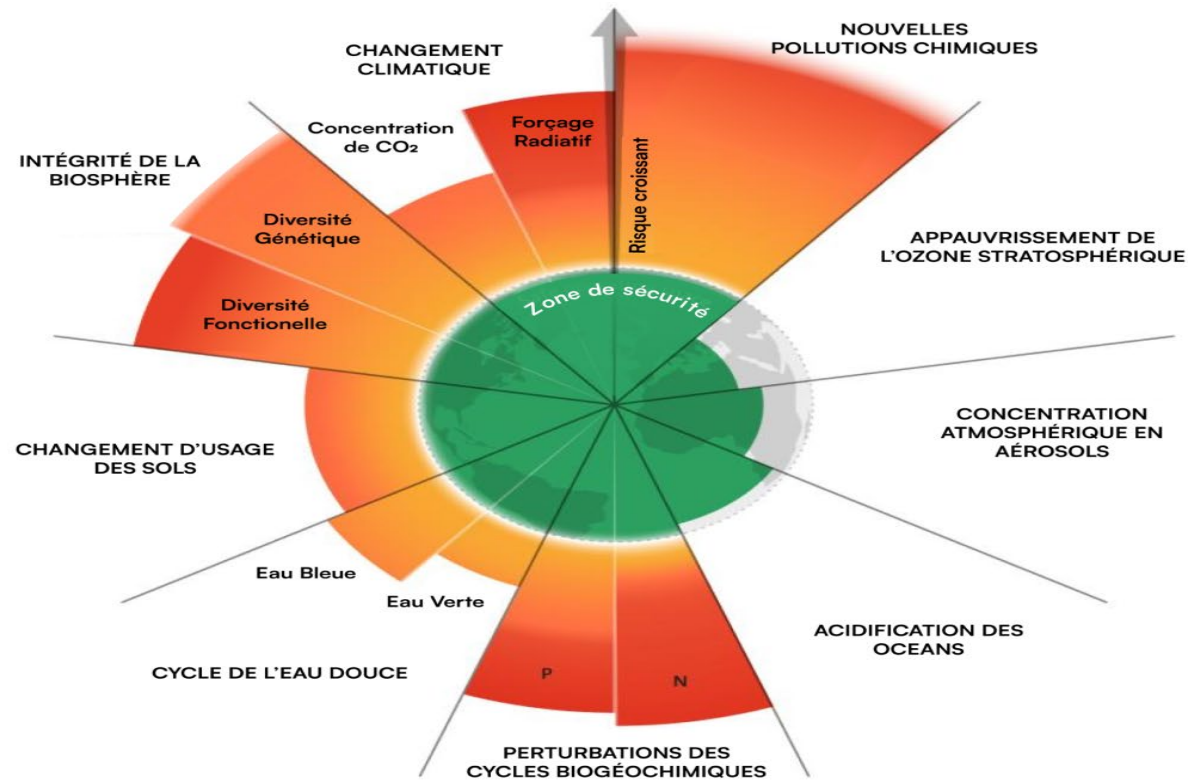
Avec des
conséquences
importantes en
matière d'utilisation
des ressources

La tendance doit
être inversée dans
la période à venir



LES LIMITES PLANÉTAIRES

2023 : 6 Limites dépassées



Source : Stockholm Resilience Center

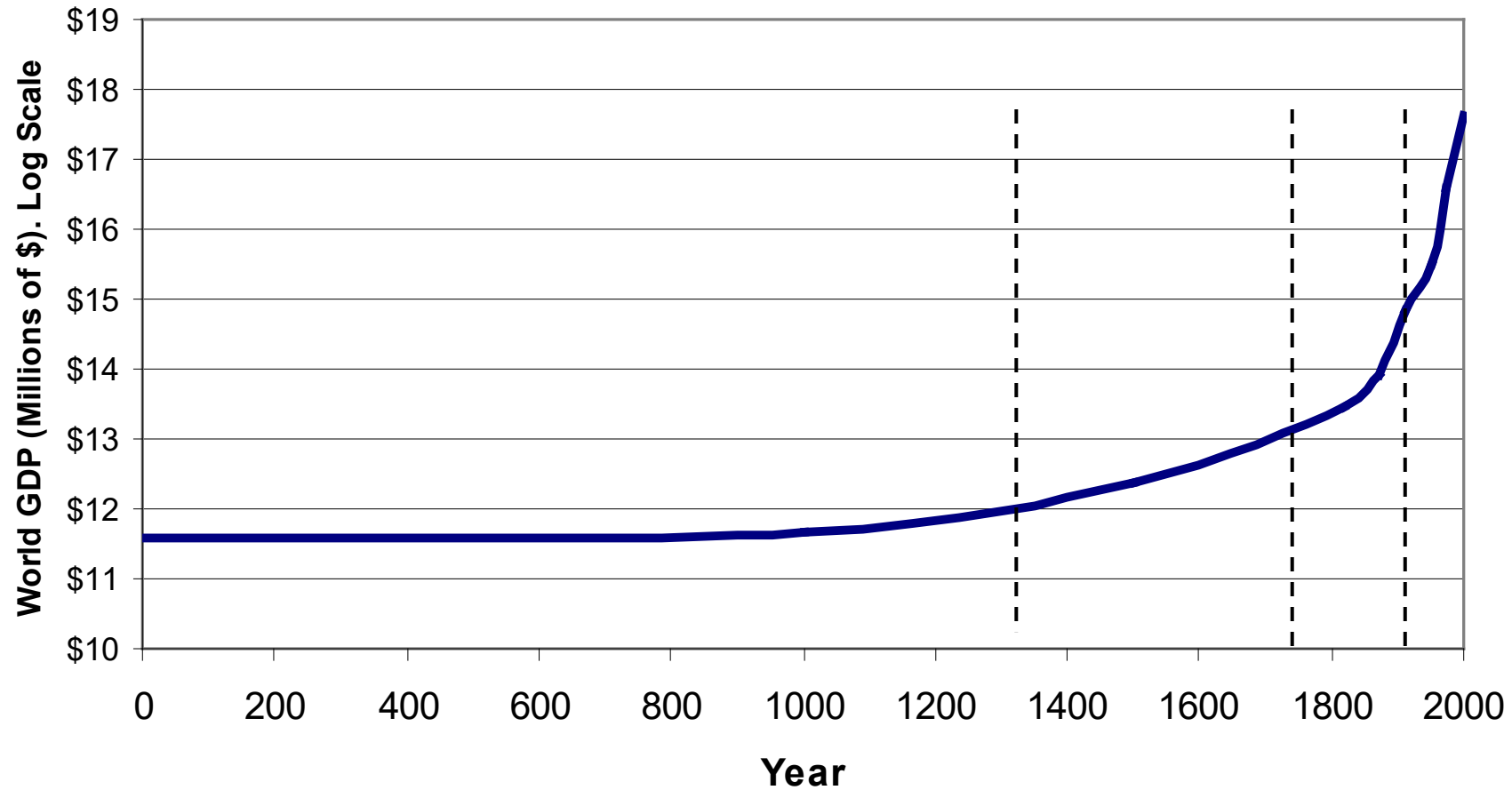
Traduction : Bon Pote



Implications de la crise écologique

- Pression grandissante sur les organisations pour adapter la manière dont elles produisent et distribuent leurs produits/services, et comment ils sont consommés
 - Pression réglementaire
 - Pression d'activistes
 - Pression liée à la demande: Changement des habitudes de consommations
 - Pression concurrentielle: risque de nouvelles entrées sur le marché?
- Mais aussi:
 - Risques HR → recrutement, motivation, garder les talents
 - Risques liés à la marque/ confiance/ réputation
 - Risques opérationnels → e.g., développement de modèles plus circulaires

World Aggregate GDP over Time



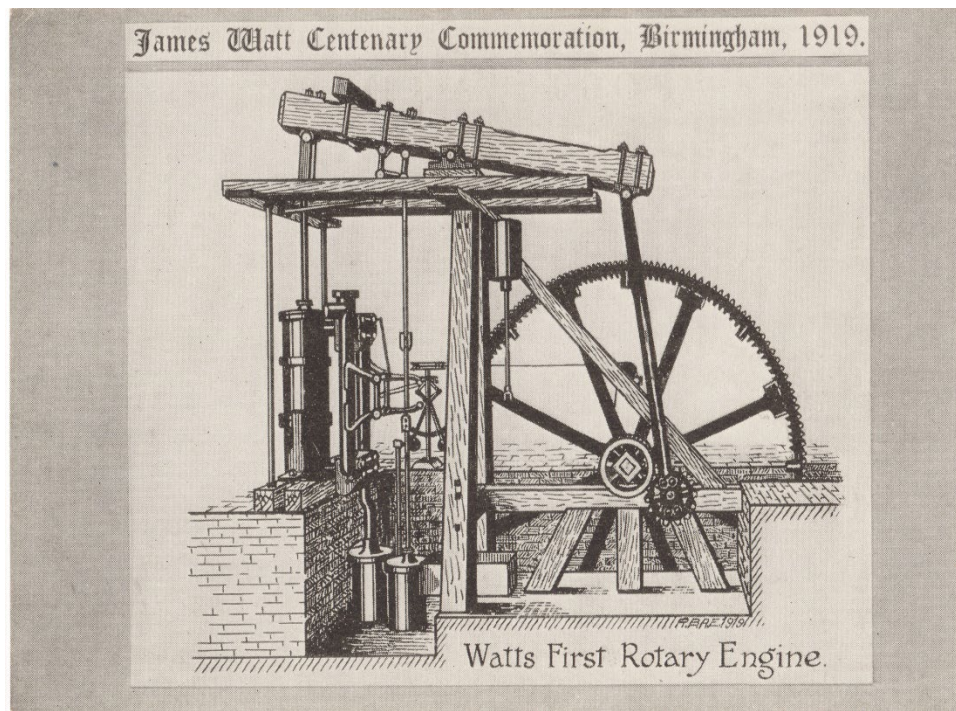
Une nouvelle révolution industrielle? 4 facteurs clés

Changements dans la manière dont nous produisons

1. Moteurs, machines
2. Système énergétique

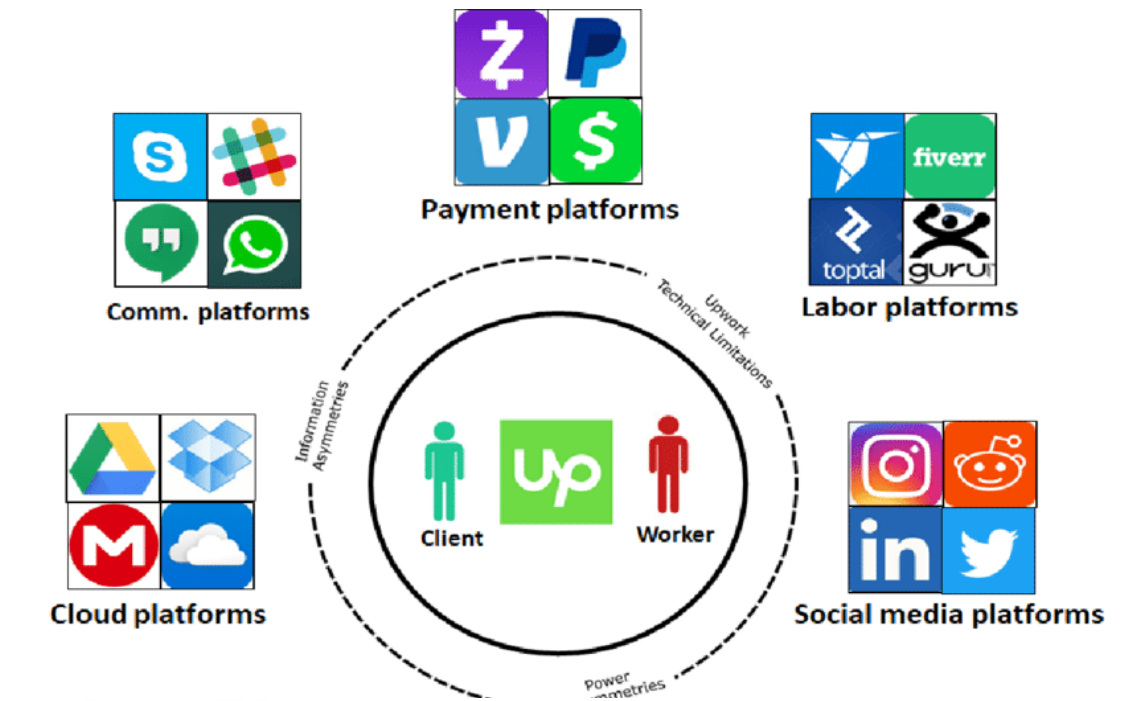
Changements dans la manière dont nous échangeons

1. Communication
2. Infrastructures et systèmes logistiques









SHARING ECONOMY SECTOR AND TRADITIONAL RENTAL SECTOR PROJECTED REVENUE OPPORTUNITY

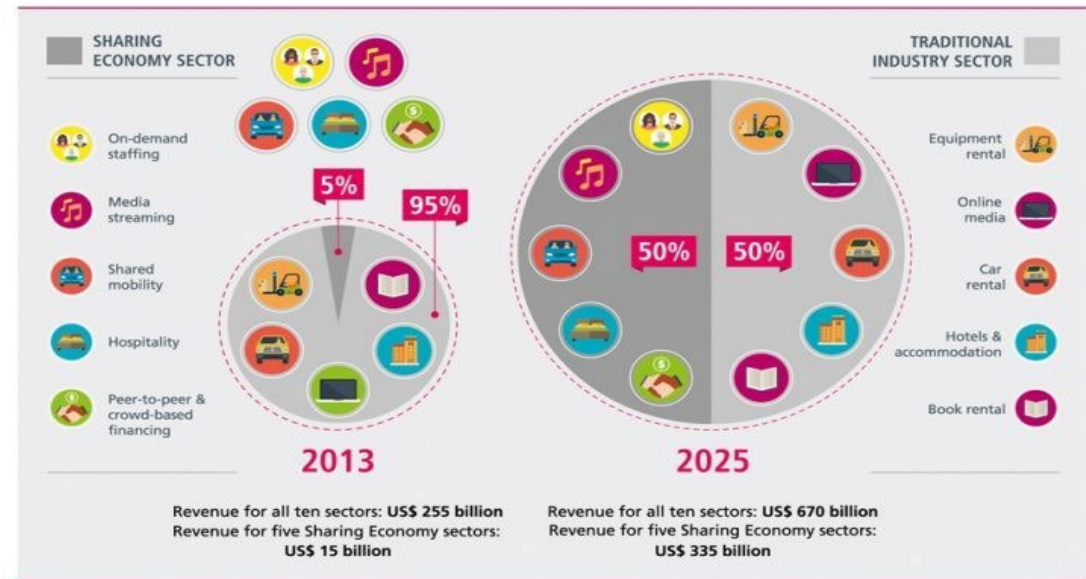


Figure 3: Illustrative revenue potential across five traditional and Sharing Economy sectors; Source: PWC – The Sharing Economy

Implications for les organisations

- Changements majeurs en cours dans la plupart des secteurs
- Risques forts de disruption dans la plupart des secteurs →
Nécessité de se réinventer
- Opportunités aussi de se réinventer → Nécessité d'innover
- Possibilités de le faire en aidant à faire face au défi écologique?

Crise de légitimité et crise des institutions

Un système
institutionnel mis
l'épreuve





A quoi sert un système institutionnel?

1. Résoudre les conflits
 2. Normaliser les actions et les rendre légitimes aux yeux de tous
 3. Vivre en société
- Et donc réduire l'incertitude ou le doute!

Dealing with Uncertainty (Mary Douglass)

“Certainty is not a mood, or a feeling, it is an institution: this is my thesis. Certainty is only possible because **doubt is blocked institutionally**: most individual decisions about risk are taken under pressure of institutions.

If we recognize **more uncertainty now**, it will be because of **things that have happened** to **the institutional underpinning of our beliefs**. And that is what we ought to be studying.”

Qu'est-ce qui constitue un système institutionnel et légitime les actions?

1. Compréhension partagée de l'origine du monde et sur les sources du pouvoir (lois de la nature)
2. Compréhension partagée de comment vivre ensemble (social)
3. Droit
4. Organisations

Evolution des systèmes de légitimité dans le monde occidental

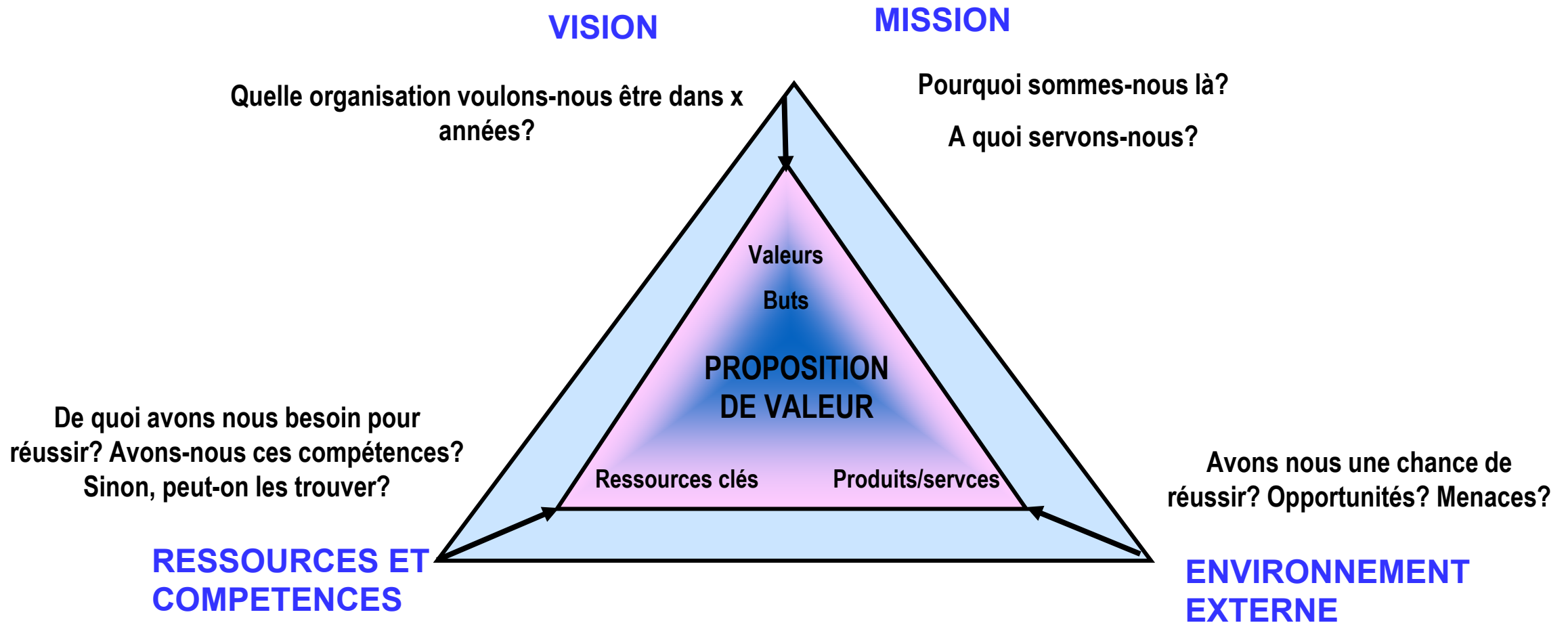
	ANCIEN REGIME	19 ^{ème} siècle	20 ^{ème} siècle	Aujourd'hui: CRISE
Compréhension du monde physique	Religion (sacré / profane) PB: les guerres de religion	Science (physics, chemistry, biology); Encyclopédie	Science – Progrès technique	Crise de la science; Systémique
Nature/culture		Invisible hand, atomistic markets	Main invisible, corrigée par le Droit de la concurrence et les réglementations	Inégalités, crise écologique, critiques du système capitaliste
Compréhension de l'ordre social	Noblesse, Clergé, Tiers Etat			
Nature/culture	Droit médiéval (Droit canonique + Droit romain (	Droit de propriété / Droit public – Contrat social	Droit des contrats; Droit public	Confusion croissante entre le Droit public et le Droit privé; soft Law
Droit		Entrepreneurs; Démocratie	Grandes entreprises/corporate governance; Politiciens élus/bureaucraties	Critique des grandes entreprises, des institutions publiques, etc.
Organisations clés	Kingdoms, Duchies			

Implications

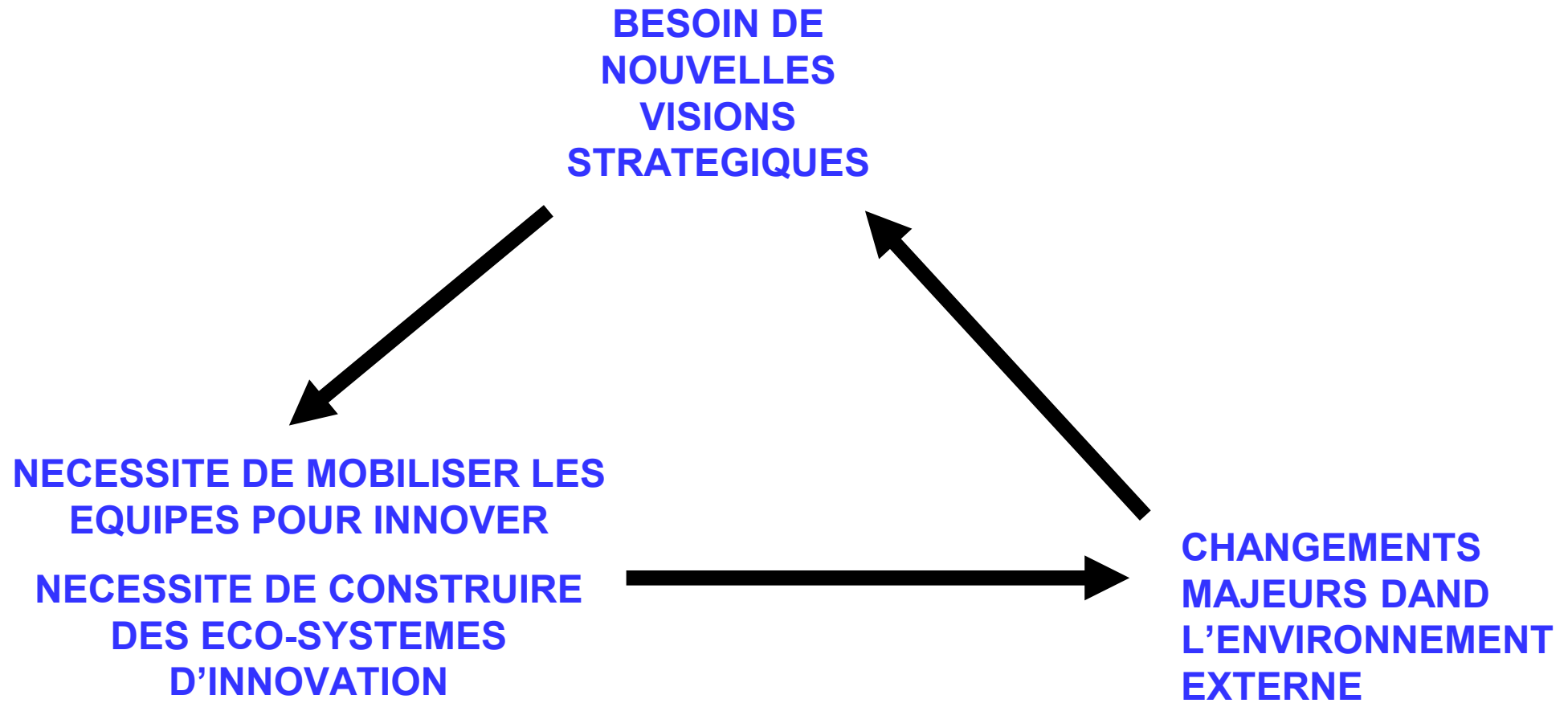
1. Nous sommes aujourd'hui dans une situation d'Incertitude structurelle → la confusion règne et ne peut pas être évitée
2. Tout peut être débattu et tout doit être justifié → Recherche de transparence sur tout et dans tout
 - *Crise de confiance par rapport aux institutions et aux organisations – Le doute est partout*
 - *Règne de la communication ... mais très délicate*
3. Crise de la mesure → Les 'métriques' qui étaient légitimes et bien acceptées dans le passé ne le sont plus aujourd'hui
 - Soft law: Mesures apparaissent mais peu corrélées entre elles...

Quelles implications pour la Stratégie des entreprises?

Les éléments clés de la stratégie d'une organisation



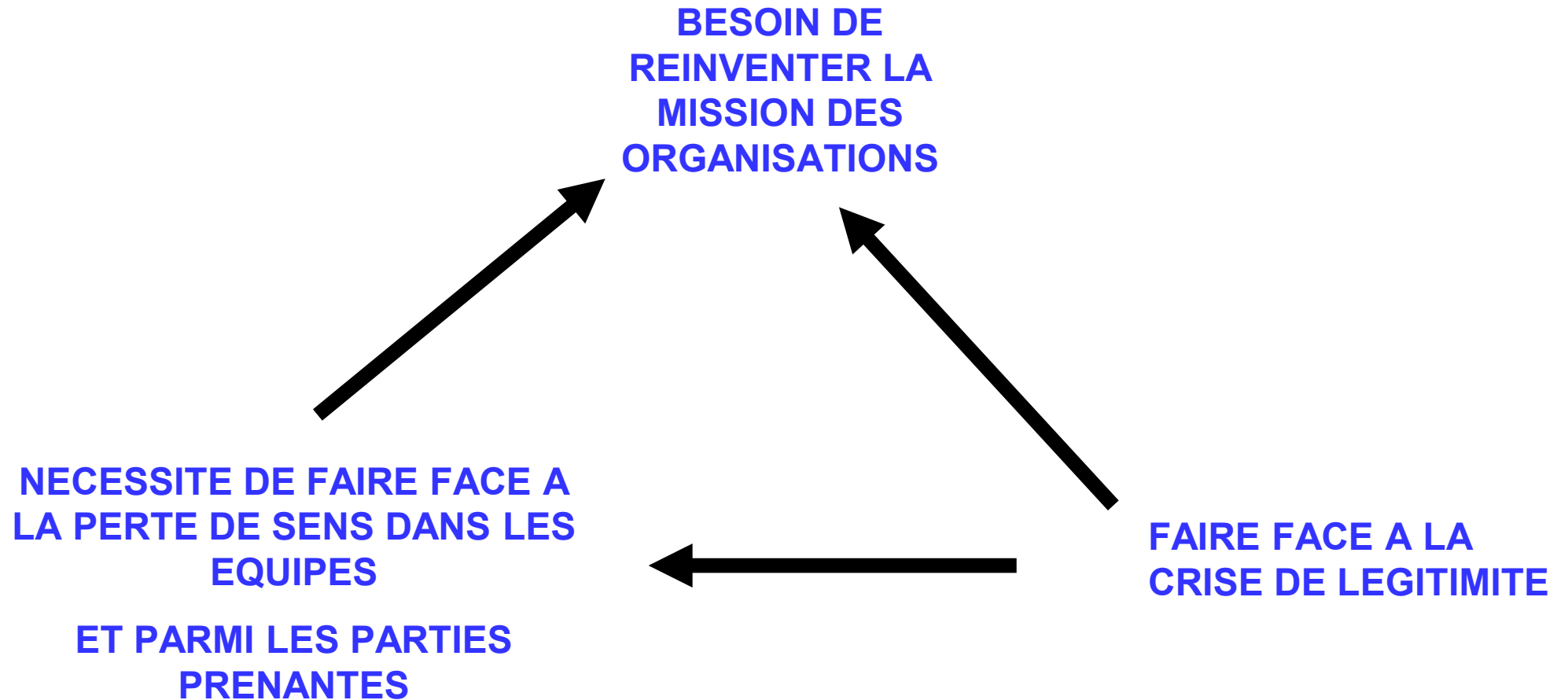
Première dynamique de changement



‘Nouveau’ type de Vision

- TESLA: “To provide electric cars without compromises”

Seconde dynamique de changement



Les 'nouvelles' missions

- UBER: “To make transportation as reliable as running water, everywhere for everyone.”
- DANONE: ‘We are here to play a key role in the Food revolution’
- TESLA: “To accelerate the transition towards sustainable energy”
- PATAGONIA: “Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis to a very purpose-driven mission: Patagonia is in business to save our home planet”.

Repenser la Mission de l'entreprise

Approche traditionnelle	Nouvelle approche
S'engager à servir au mieux (ou d'une certaine manière) une catégorie de clients	De la mission à la 'Raison d'être': S'engager à contribuer à trouver des solutions aux grands problèmes climatiques, environnementaux et sociaux <i>Ex: Tesla: Contribute to accelerate the energy transition</i> Difficulté: Comment repenser sa Mission dans un monde fait d'incertitude structurelle?

Implications pour la Stratégie des organisations

- De grands changements sont en cours, dans toutes les parties de la réflexion stratégique
- Les stratégies des organisations doivent être repensées en conséquence → nouvelle manière de penser
- Impliquera aussi sans doute des discussions en matière de redéfinition des dimensions légales et réglementaires dans de nombreux secteurs

Implications pour les conseils d'administration

- Définition et la réalisation de nouvelles visions: Besoin de nouvelles compétences dans les conseils pour réinventer la vision stratégique
 - Compétences plus variées
 - Liens avec les éco-systèmes d'innovation; construction de ces éco-systèmes
- Conseil d'administration et légitimité
 - Aider l'organisation à faire face à l'incertitude structurelle
 - Les conseils d'administration doivent être en appui aujourd'hui pour légitimer!