



European Business School



MAKE THE
CHANGE

BE THE
CHANGE

**LES
MÉTIER**

**DU
MARKETING**



#MahsaAmini

Le prix Nobel de la paix 2023 remis à Narges Mohammadi pour son combat pour les droits des femmes en Iran

Après deux années consécutives où l'ombre du Kremlin planait sur les lauréats du prix Nobel de la paix, le comité a choisi de prendre ses distances en se tournant vers la cause féminine en Iran.

Par Maxime Birken avec AFP



- / AFP

Le prix Nobel de la Paix 2023 a été remis à la militante féministe iranienne Narges Mohammadi.



Armita Garawand

technology evangelist

full stack marketer

CDDO: chief digital/data officer

DPO: Data Protection Officer

professeur d'économie numérique

expert learn marketing, CMI, marcom

everyday writing, coding & programming



hubert@kratiroff.com



@kratiroff



linkedin.com/in/kratiroff



Hubert Kratiroff
CDO at CAC, MyConnecting





**full stack
marketer**

**technology
evangelist**



PMM

product
manager

www.
chefdeproduit
.com

<https://www.chefdeproduit.com/>





FONCTIONS de



marketing communication

L'ENTREPRISE

Fonction : Chef de produit marketing

> Vers la maîtrise des outils
et compétences du métier

Hubert KRATIOFF

6^e édition

DUNOD



FONCTIONS de
L'ENTREPRISE
marketing communication

LA COLLECTION DE RÉFÉRENCE DES PROFESSIONNELS ET DES ENTREPRISES

Fonction : Chef de produit marketing

6^e édition

Développer une gamme de produits, suivre et analyser le marché, former la force de vente, contrôler les budgets... Découvrez toutes les **compétences clés du chef de produit marketing** à travers :

- Un portrait complet de la fonction : définition, responsabilités, tâches au quotidien.
- Les outils du savoir-faire et du savoir-être : cycles de travail, organisation des réunions, management...
- Les éléments de la gestion de carrière : organigrammes, structures d'entreprise, chefs de produits spéciaux...

Cette sixième édition met l'accent sur le **digital marketing** et les nouvelles technologies.

Débutants dans la fonction ou étudiants en école de commerce, voici le **guide professionnel** dont vous avez besoin pour entamer et réussir votre carrière.

LES +

- > Modèles de documents (check-list, mind map, revue de marque et d'enseigne, brief d'agence, plan marketing...)
- > Lexique français/anglais : 500 mots du métier
- > 85 citations pour animer une présentation

Hubert KRATIOFF



Est un professionnel du marketing. Chef de produit puis directeur marketing, il a également fondé des sociétés dans les logiciels de santé et les nouvelles technologies. Il se consacre maintenant à l'enseignement au sein de l'École de Management de Paris et à l'École de Management de Montréal ; il a aussi des activités de consulting en développement d'entreprise.



9 782100 593996

6215867
ISBN 978-2-10-059399-6

Les actus
du savoir



DUNOD
dunod.com

YANN GOURVENEC

HUBERT KRATIROFF

LE MARKETING DIGITAL @ DE à Z



“
**UN OUVRAGE DE RÉFÉRENCE
QUI DONNE UNE VUE D'ENSEMBLE
DE LA DISCIPLINE.**

Fred Cavazza, consultant
et conférencier, Fredavazza.net

“
**CE LIVRE EST TELLEMENT
UTILE QU'IL DEVRAIT
ÊTRE REMBOURSÉ.**

PPC, Tech, AI Evangelist
et conférencier

“
**UNE BIBLE OPÉRATIONNELLE
ET À JOUR.**

Jean-Philippe Timsit, Pr. de Stratégie Digitale,
EM Lyon Business School

**STRATÉGIE ET OUTILS
POUR MIEUX INTERAGIR
AVEC VOS AUDIENCES**

● Éditions
EYROLLES


EPO1



SECRET SAUCE



1
PROBLÈME



2
SOLUTION



3
DISTRIBUTION



Recette du succès des entreprises

PROBLÈME

1

ANALYSE
BI
Marché
Search listening
Veille
Persona
Carte empathie
Parcours
Touchpoint
UX
Design Thinking
Divergeant
VOC
Service client



SOLUTION

2

Product-Management
Service
Use case
Prototype
MVP
POC
Pilot
GTM
PMF
Pivot
Scalable
Démonstrateur
Market-Pull
Demand-Marketing



DISTRIBU- TION

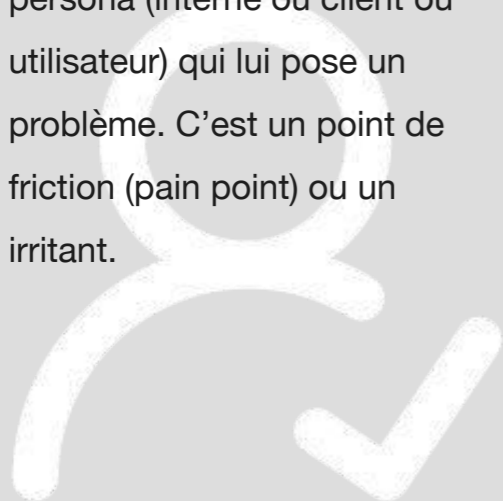
3

Stratégie
Objectifs
Communication
Vente
SAAS
Service
APP
SuperAPP
IOT
Capteur
PAAS IAAS
Réseaux S
Points de vente
Agent
Intermédiaires
Franchises
...



PROBLÈME.

Il y a une situation pour un persona (interne ou client ou utilisateur) qui lui pose un problème. C'est un point de friction (pain point) ou un irritant.



SOLUTION.

Vous avez une solution qui résout 20% à 80% du problème pour plus de 50% de la population.



Le PFH ne se résout pas
Hubert REEVES



DISTRIBUTION.

Si vous avez la solution à un problème : vous êtes un sauveur, ... si vous le distribuez : vous êtes riches



hk



Recette du succès des scaleup

1 PROBLÈME

ANALYSE
BI
Marché
Search listening
Veille
Persona
Carte empathie
Parcours
Touchpoint
UX
Design Thinking
Divergeant
VOC
Service client



2 SOLUTION

Product-Management
Service
Use case
Prototype
MVP
POC
Pilot
GTM
PMF
Pivot
Scalable
Démonstrateur
Market-Pull
Demand-Marketing



3 DISTRIBUTION

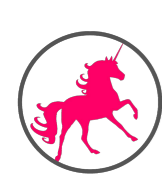
Stratégie
Objectifs
Communication
Vente
SAAS
Service
APP
SuperAPP
IOT
Capteur
PAAS IAAS
Réseaux S
Points de vente
Agent
Intermédiaires
Franchises



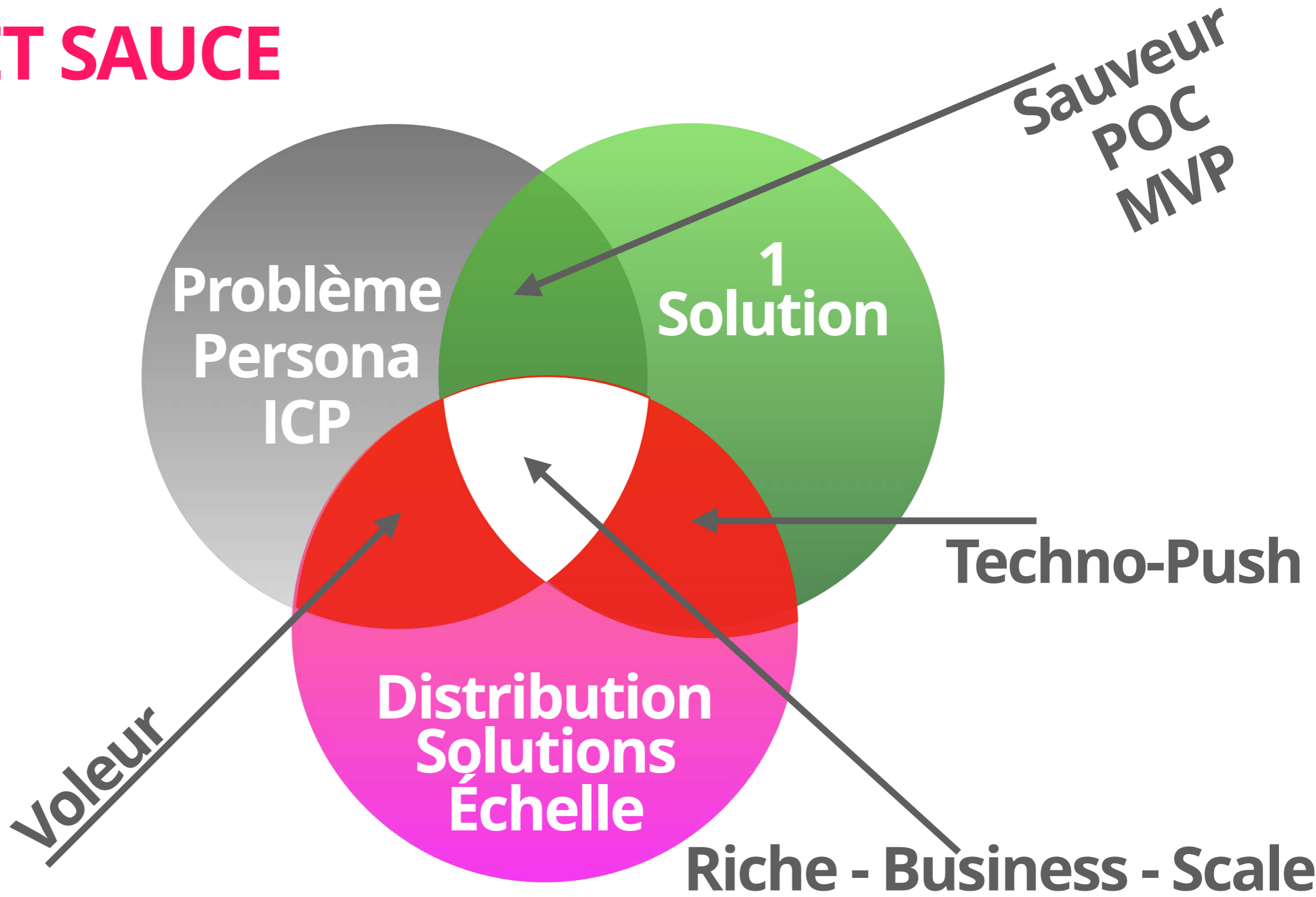
4 GROWTH

Growth
hacking
Scale
Scale up
Échelle
0 marginal cost





SECRET SAUCE



techno push
vs.
market pull

techno

push

putsch

1/
*marketing de
l'offre*

Catalogue produit
Offre initiale (solution)
Type de Problème résolu
Persona
Carte empathie
Value proposition
Offre finale
Distribution

Persona

Carte empathie

Problèmes réels

Value proposition

Offre

**(solution qui résout le problème,
constitution d'un panier de solutions)**

Distribution

2/

*marketing de la
demande*



RASOIR OKAM*



“All things being equal, the simplest solution tends to be the best one.”

William of Ockham

Solutions complexes complètes multi-factorielles

simple solution

BEST CHOICE

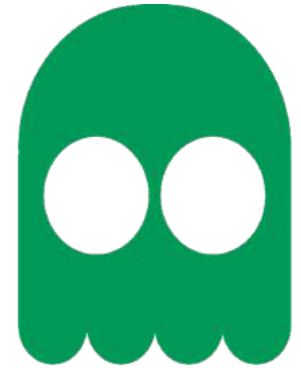
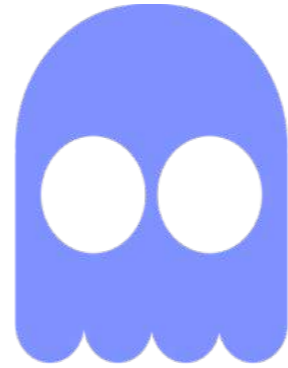
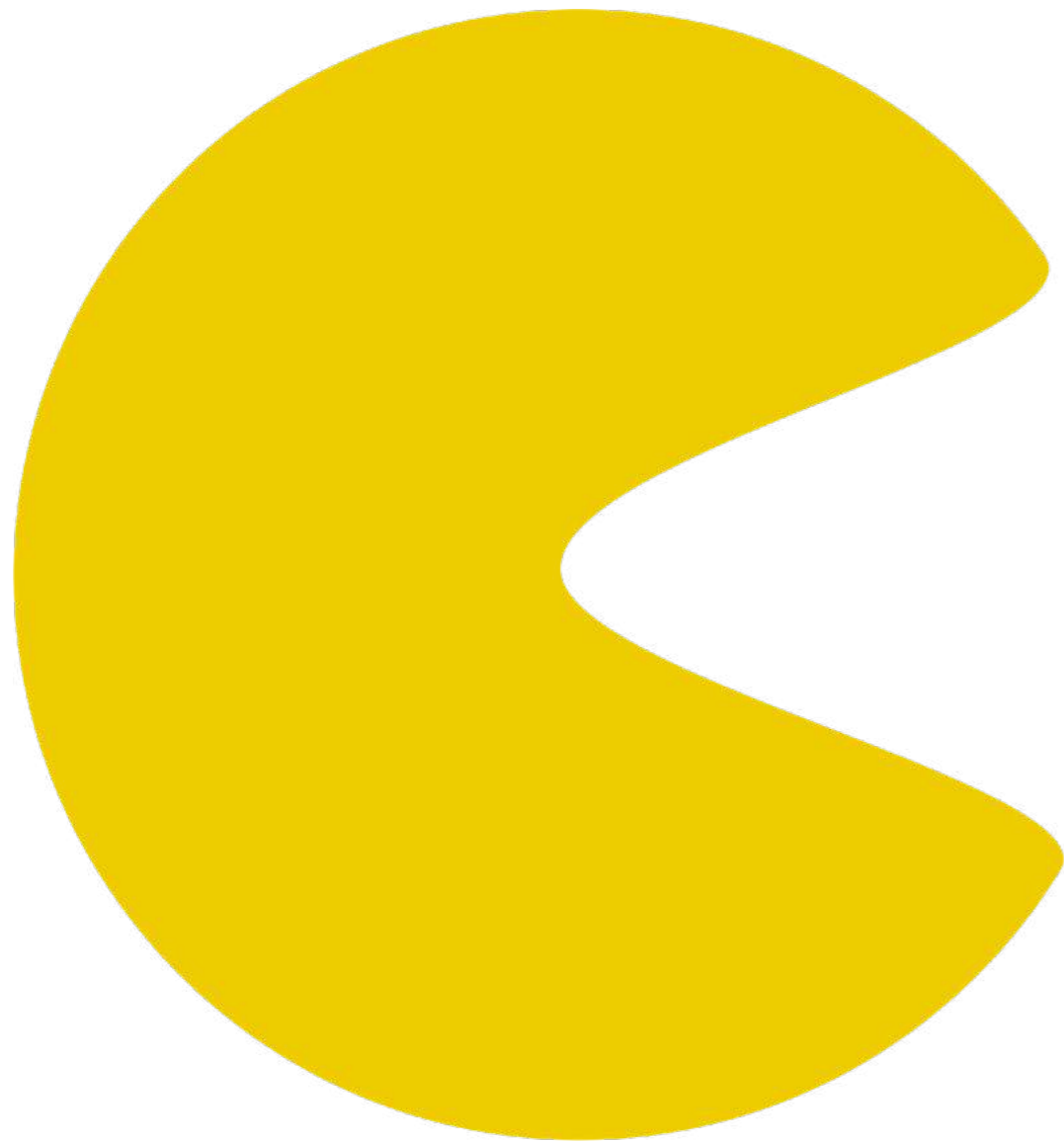


Les startups infusent le monde économique

system push work

vs.

pull model



CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST

Peter Drucker

Cargo Cult

Cargo cult

From Wikipedia, the free encyclopedia

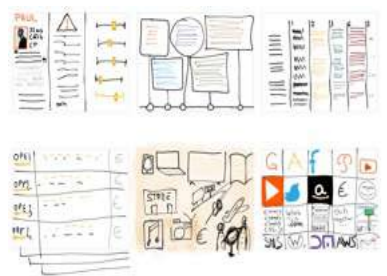
For other uses, see Cargo cult (disambiguation).

A **cargo cult** is a millenarian belief system in which adherents perform rituals which they believe will cause a more technologically advanced society to deliver goods. These cults were first described in Melanesia in the wake of contact with allied military forces during the Second World War.




Ceremonial cross of John Frum cargo cult, Tanna island, New Hebrides (now Vanuatu), 1967

PLAN DIGITAL






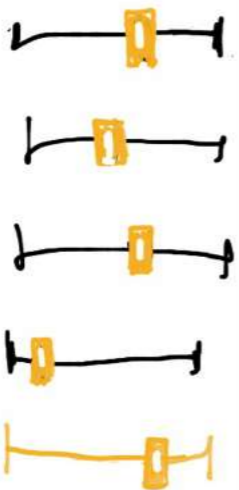
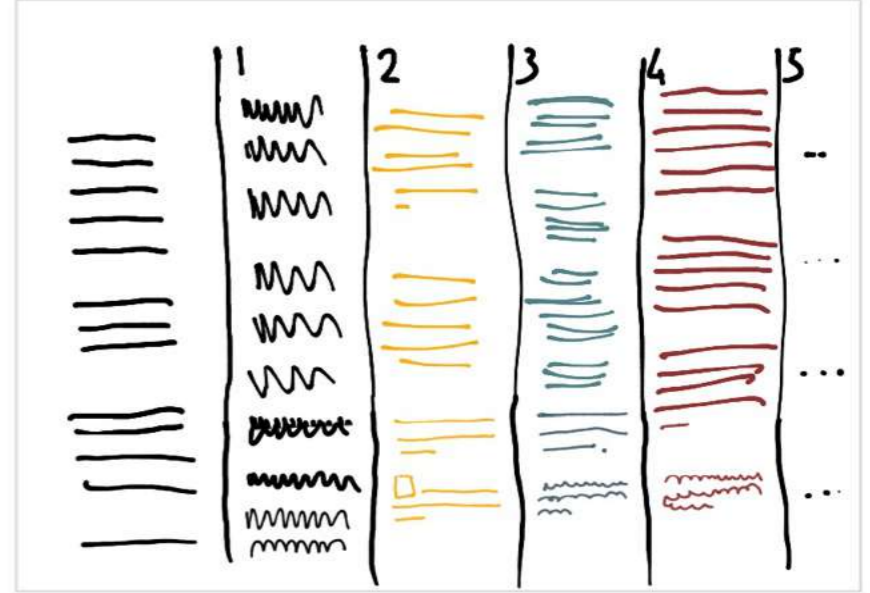
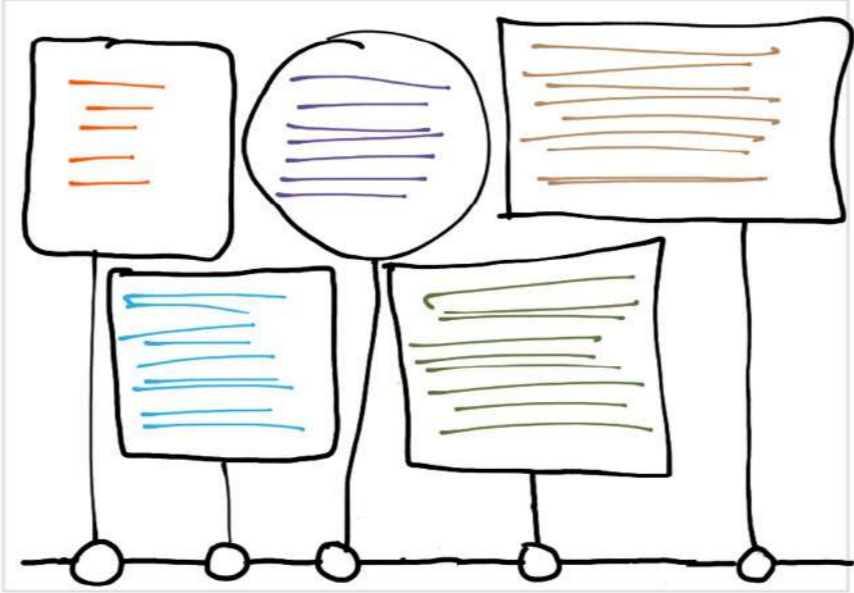
PAUL



32 ans
Célib
CP

“ ”

pain

OPE 1	- - - - -	⊕
OPE 2	- - - - -	⊕
OPE 3	- - - - -	⊕
OPE 4	- - - - -	⊕



G	A	f	S	▶
▶	🐦	🍌	€	😊
<html> <head> <body> CSS-js	Whois TLD .com	BARE	ovh registrar ...	📺
SMS	Ⓜ	☑️	AWS	✉️

1 **marketer.**

2 **communiquer**

3 **vendre**

l'innovation



SECRET SAUCE





BUSINESS SECRET SAUCE



Inputs / Entrées Intrants

- Idée
- Mat. première
- Énergie
- Temps
- Ressources humaines
- Travail



Process Fabrication

- ajouter
- enlever
- travailler
- attendre
- changer
- assembler
- mutualiser / faciliter
- distribuer / intermédiaire
- tech / design / product
- marketing
- Customer Service

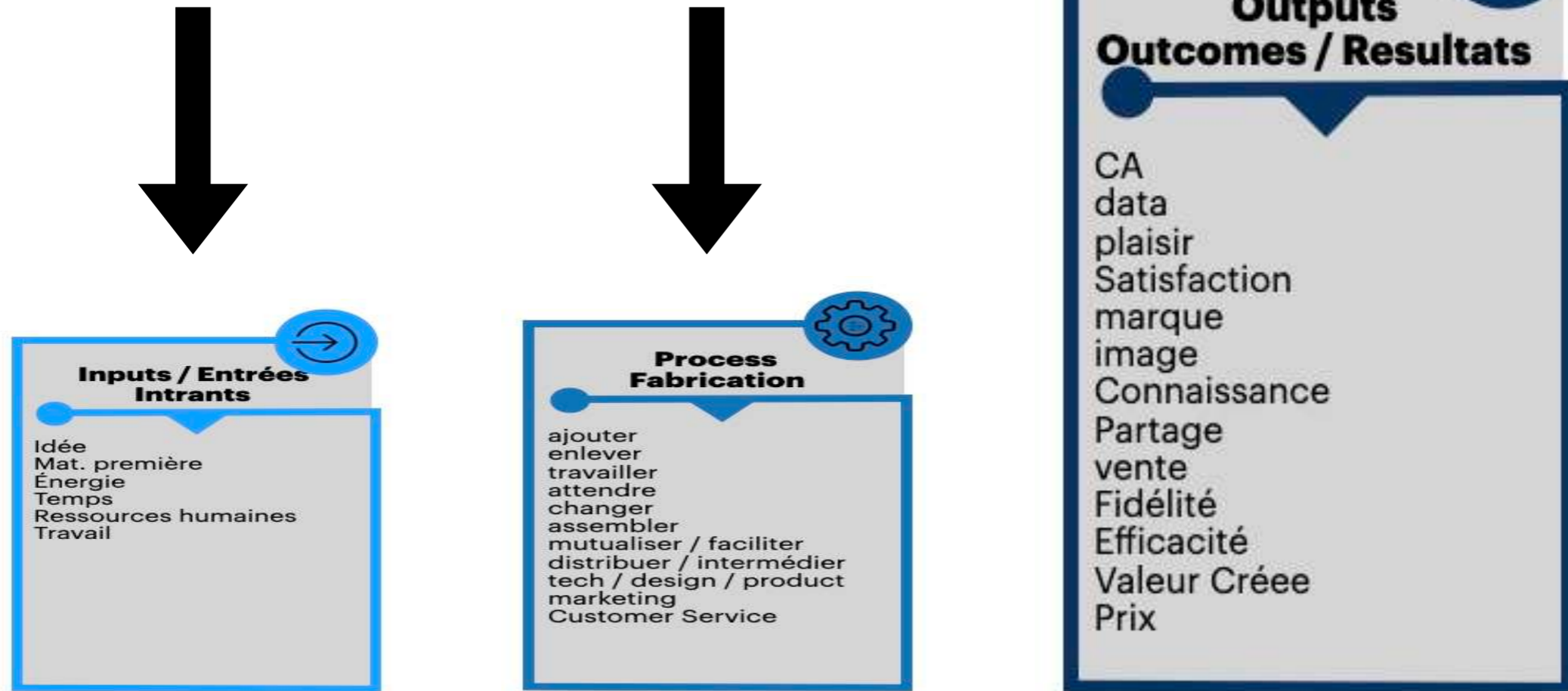


Outputs Outcomes / Resultats

- CA
- data
- plaisir
- Satisfaction
- marque
- image
- Connaissance
- Partage
- vente
- Fidélité
- Efficacité
- Valeur Créée
- Prix

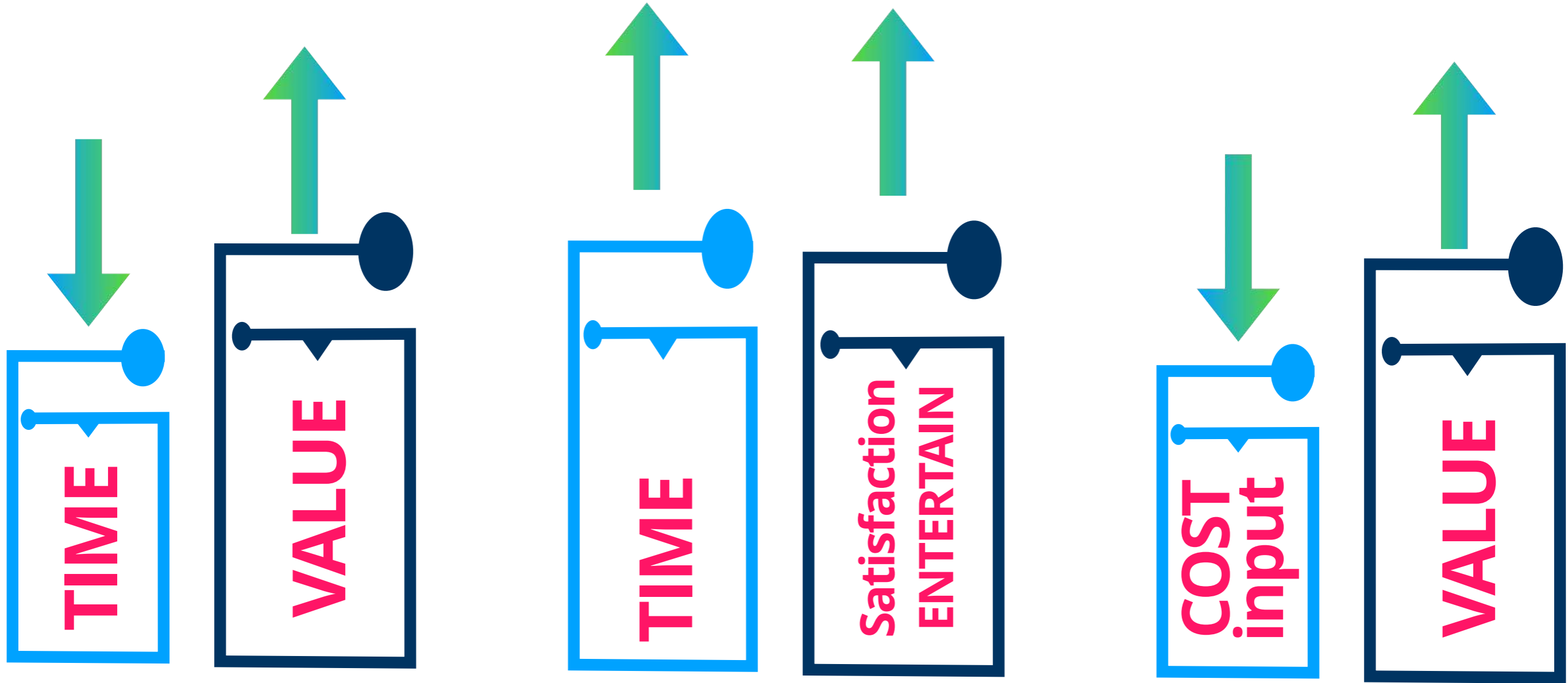


BUSINESS SECRET SAUCE



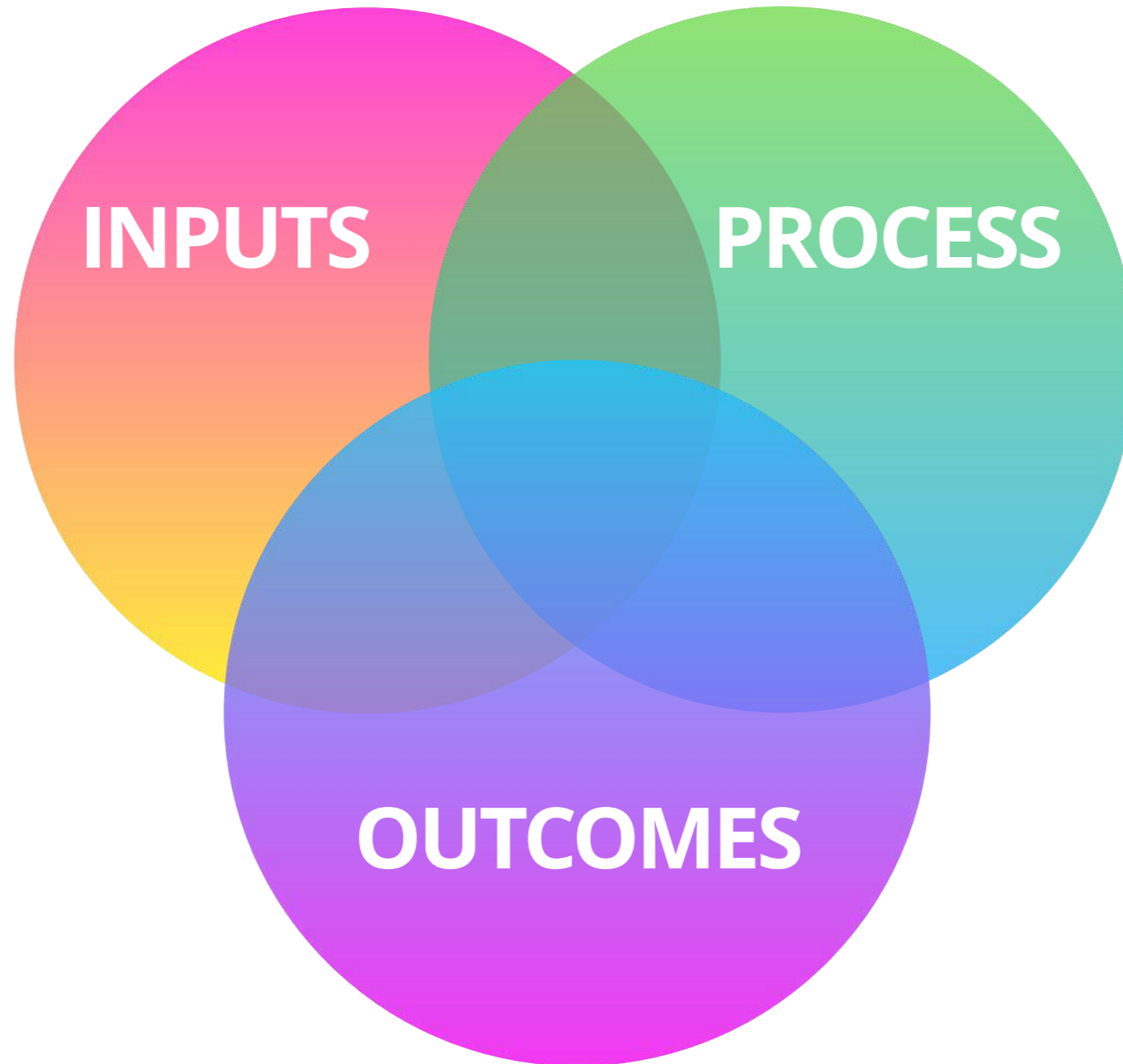


3 BUSINESS MODELS



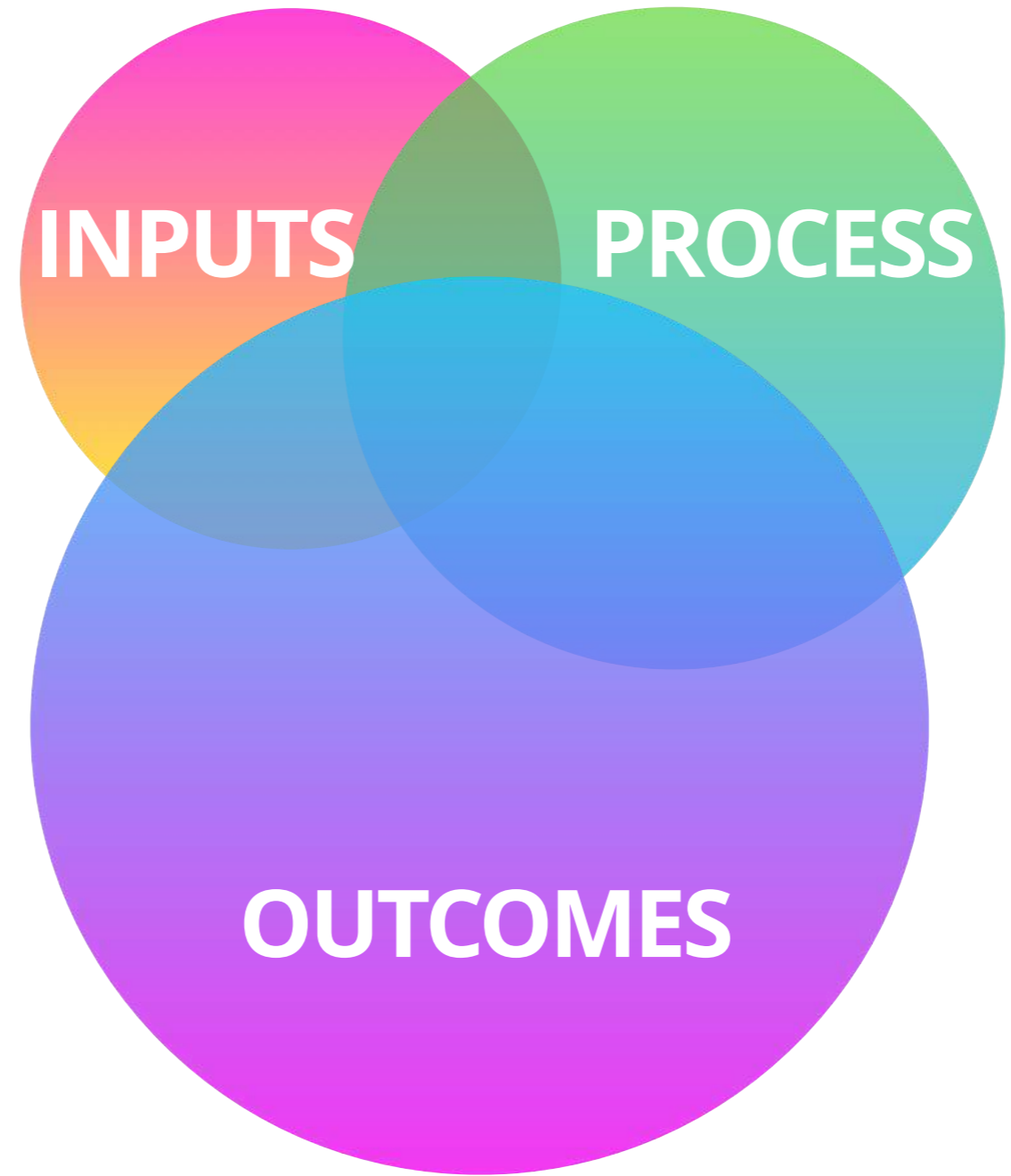


BUSINESS SECRET SAUCE





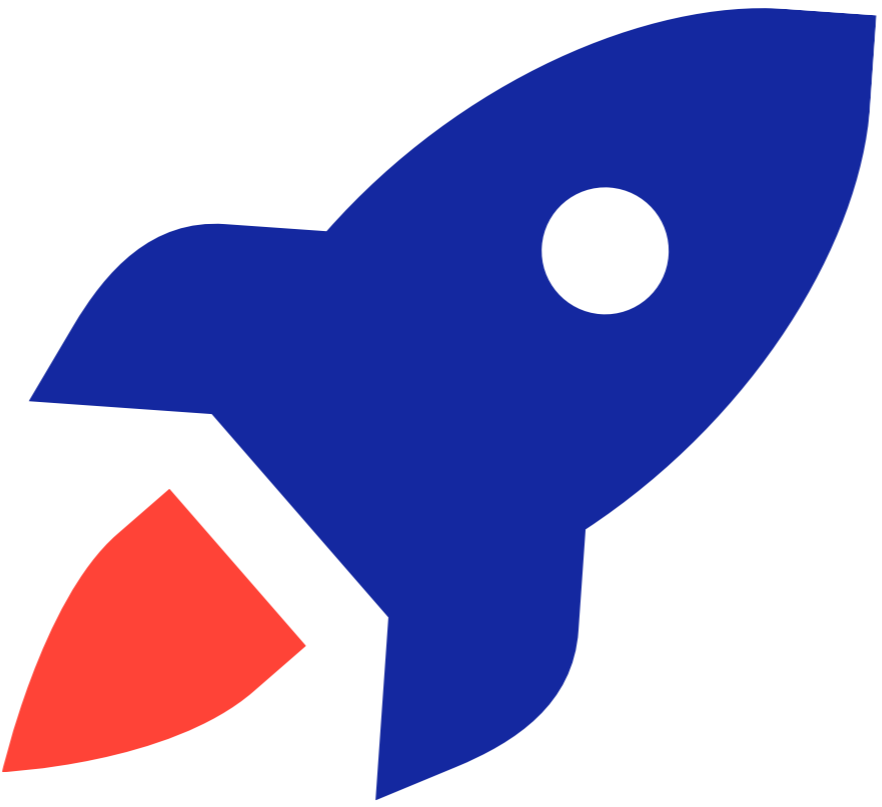
BUSINESS SECRET SAUCE





SECRET SAUCE





Act
Think
Impact



Harvard Business Review

44 ENTREPRENEURSHIP

Strategy for
Start-Ups

Joshua Gans, Erik L. Scott,
and Scott Branson

60 LEADERSHIP

The Surprising
Power of Questions

Allison Wood Brooks
and Leslie K. John

88 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Marketing in
the Age of Alexa

Wojciech Gajda and Neil Bradford

110 STRATEGY

Managing
21st-Century
Political Risk

Constance Alice and Amy Zegart



DOUBLE
ISSUE

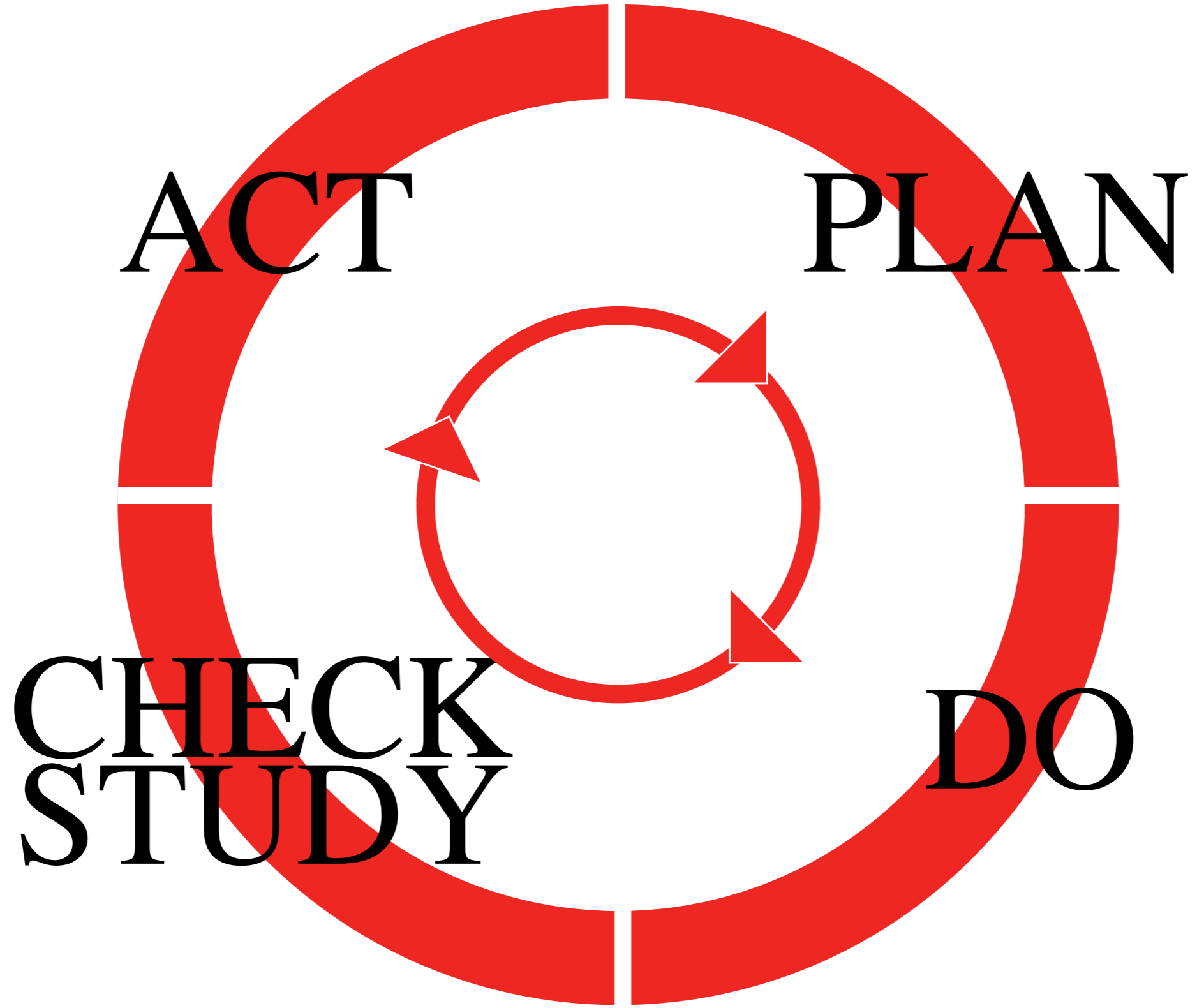


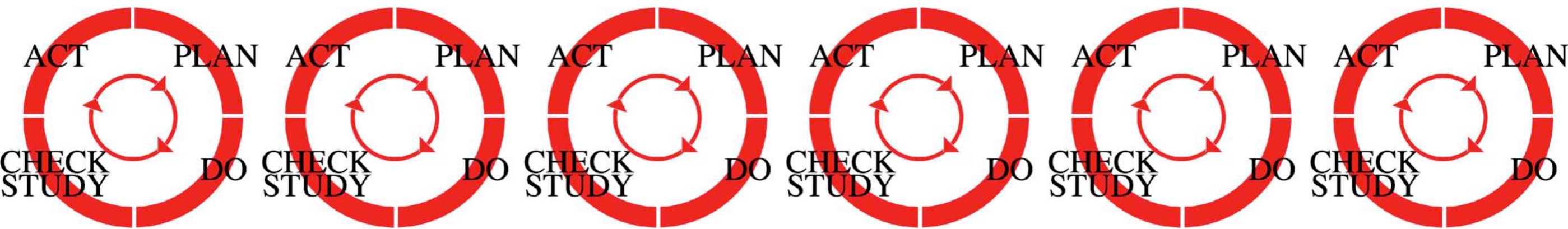
AGILE AT SCALE

HOW TO CREATE A TRULY
FLEXIBLE ORGANIZATION



Les startups infusent le monde économique





Cargo Cult

Cargo cult

From Wikipedia, the free encyclopedia

For other uses, see Cargo cult (disambiguation).

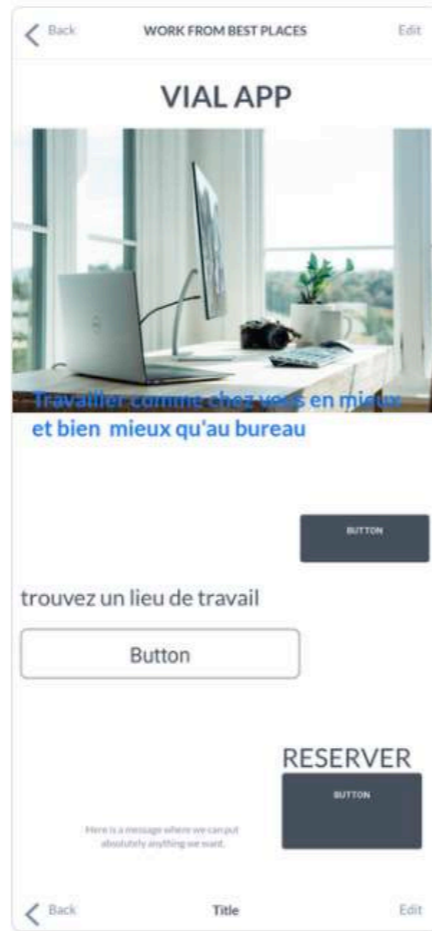
A **cargo cult** is a millenarian belief system in which adherents perform rituals which they believe will cause a more technologically advanced society to deliver goods. These cults were first described in Melanesia in the wake of contact with allied military forces during the Second World War.



Ceremonial cross of John Frum cargo cult, Tanna island, New Hebrides (now Vanuatu), 1967

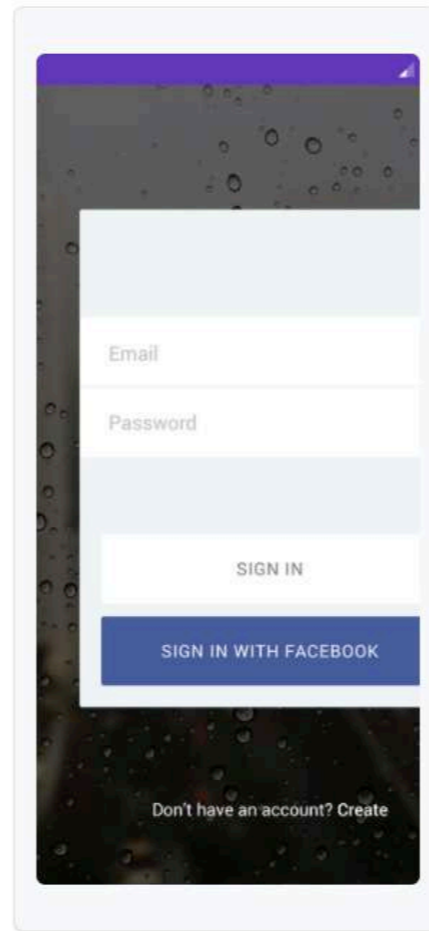


Sample Project



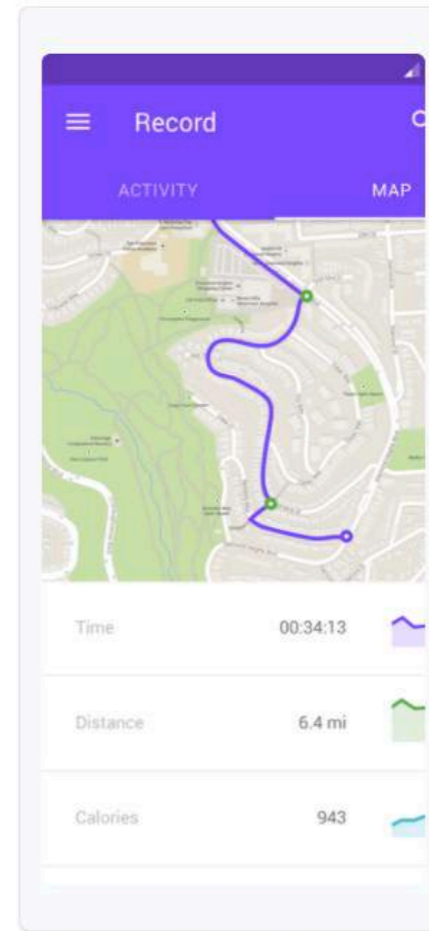
Updated 22nd Feb @ 12:03 PM

HOME PAGE



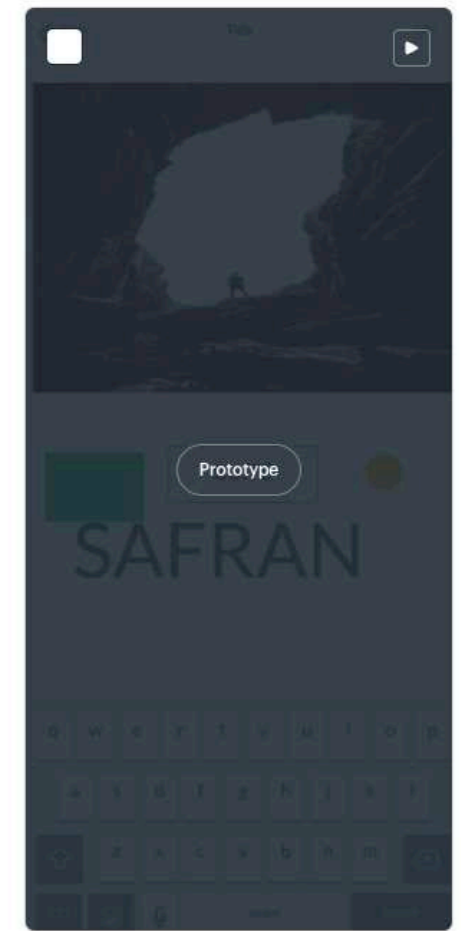
Updated 16th Feb @ 10:11 AM

SIGNIN



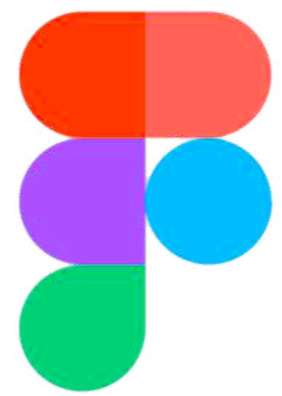
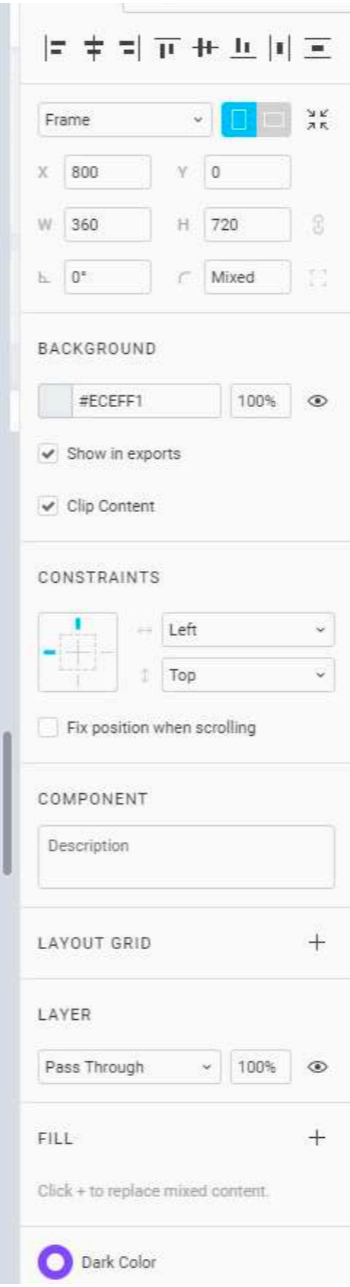
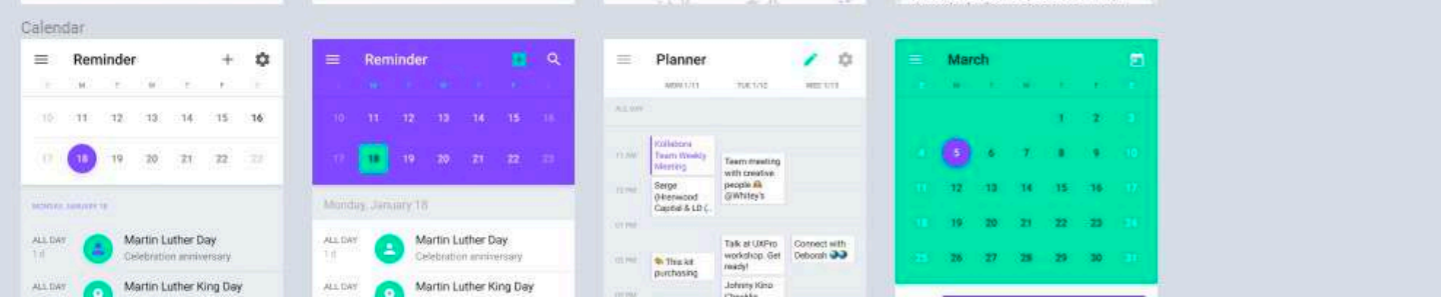
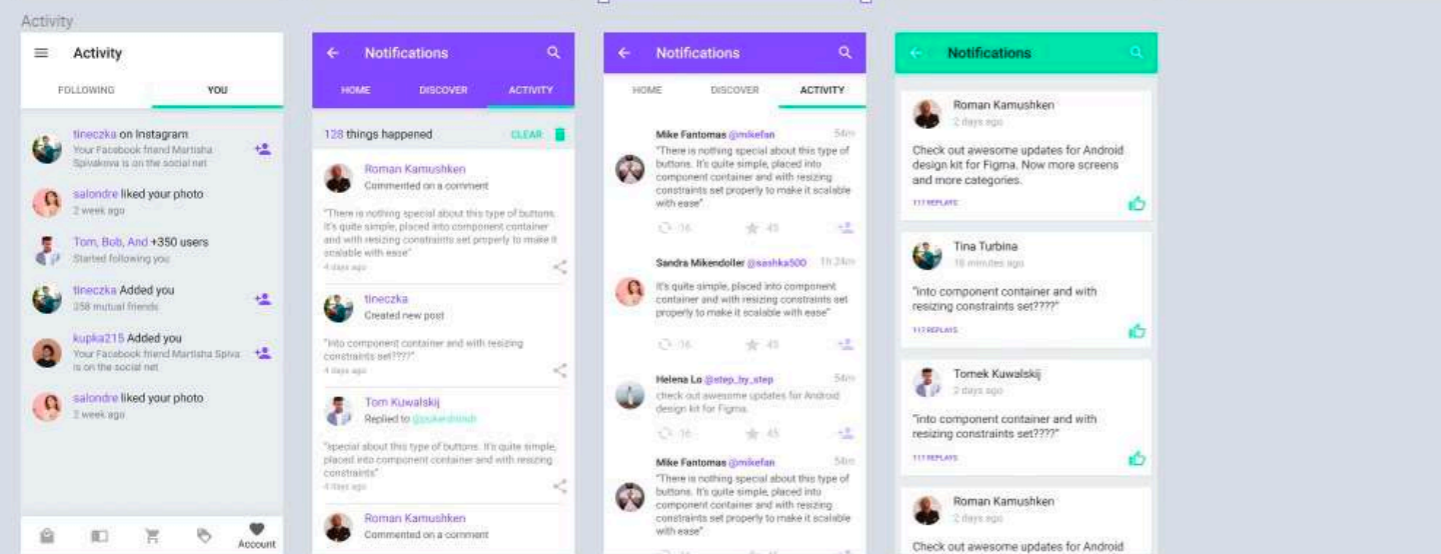
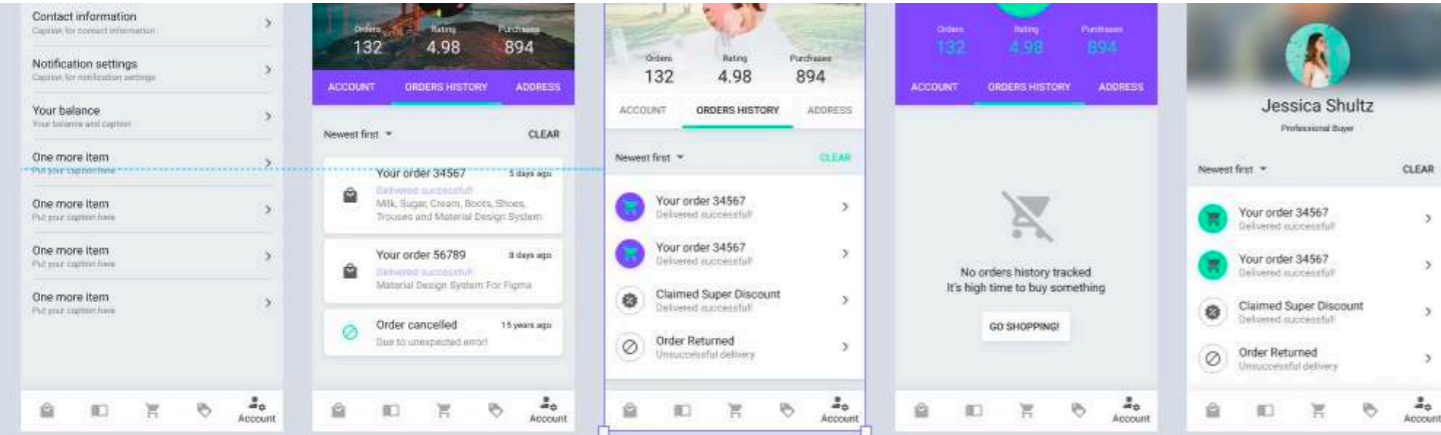
Updated 16th Feb @ 10:11 AM

MAP



Handoff Edit design Download

Image 9



Figma

MMS

minimum viable strategy

MVP

minimum viable product



MILP

minimum lovable product

M♥P

P ***M*** ***M*** ***F***

Ordre / Définition / Schéma :

- 1 Prototype (wireframing)
- 2 MVP (mini viable product)
- 3 PMF (product market fit)
- 4 Pivot (changement de stratégie)
- 5 Scale (passage à l'échelle)
- 6 POC (proof of concept)
- 7 GTM (Go to Market)
- 8 Démonstrateur, Pilot
- 9 Use case (Business case, cas d'usage)

THIS PAGE IS INTENTIONALLY LEFT BLANK

DEEF

marketing

**créer de la valeur
pour l'entreprise,
le client,
et l'écosystème**

marketing

créer de la valeur

pour le client,

l'écosystème et

l'entreprise

marketing

**créer de la valeur
pour l'écosystème,
le client et
l'entreprise**



UX or CX

UX > CX

***En nombre :
plus de user que de client***

CX > UX

*En qualité : plus de contact
avec les client*

UX

CX

EX



UE

User
Engagement
=
SALES

UX => *UE*

user engagement

UX

physique

web

mobile

sociale

metavers

face à face
téléphone

web1 2

web3

in APP

push

réseaux sociaux

réseau spé

metavers *marque*

meta gén

*1/
marketing de
l'offre*

**Offre initiale (solution)
Problème résolu
Persona
Carte empathie
Value proposition
Offre finale
Distribution**

Persona

Carte empathie

Problèmes réels

Value proposition

Offre

(solution qui résout le problème)

Distribution

2/

*marketing de la
demande*





From

To

**MAKING
PEOPLE
WANT
THINGS**



**MAKING
THINGS
PEOPLE
WANT**

TIM BROWN

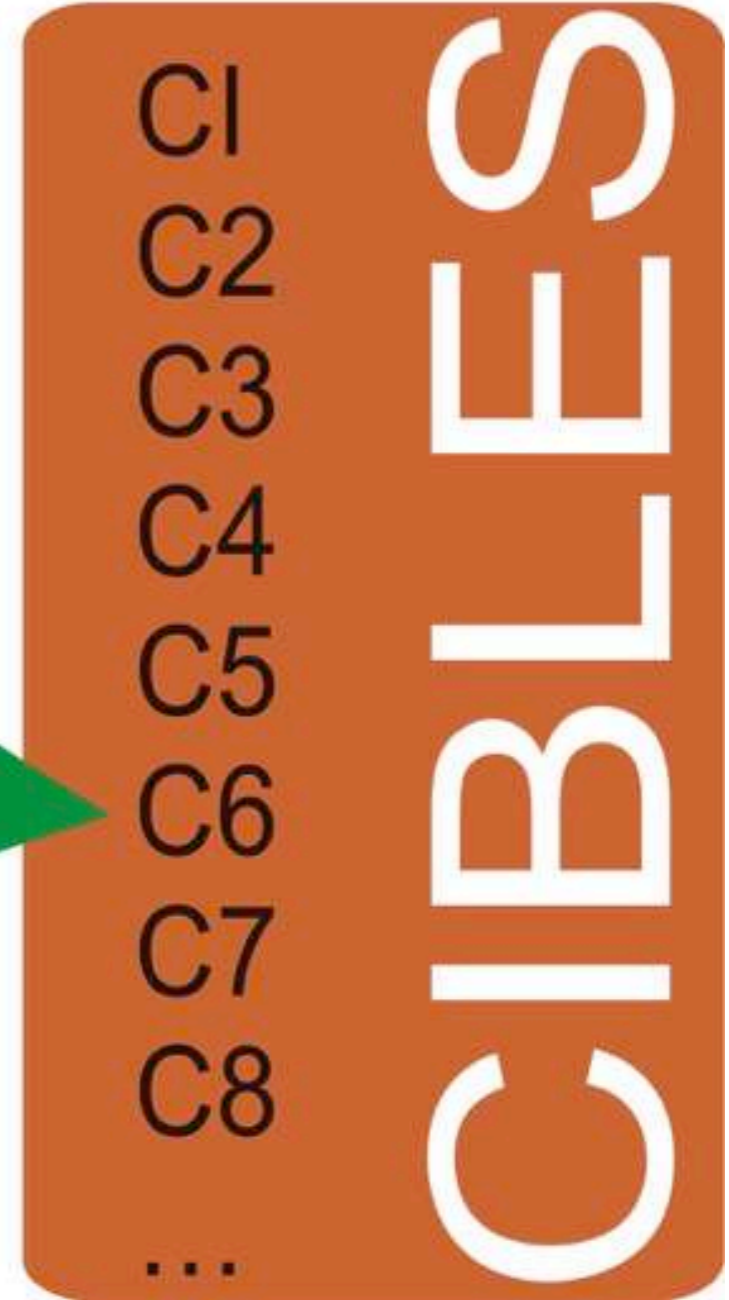
techno push
vs.
market pull

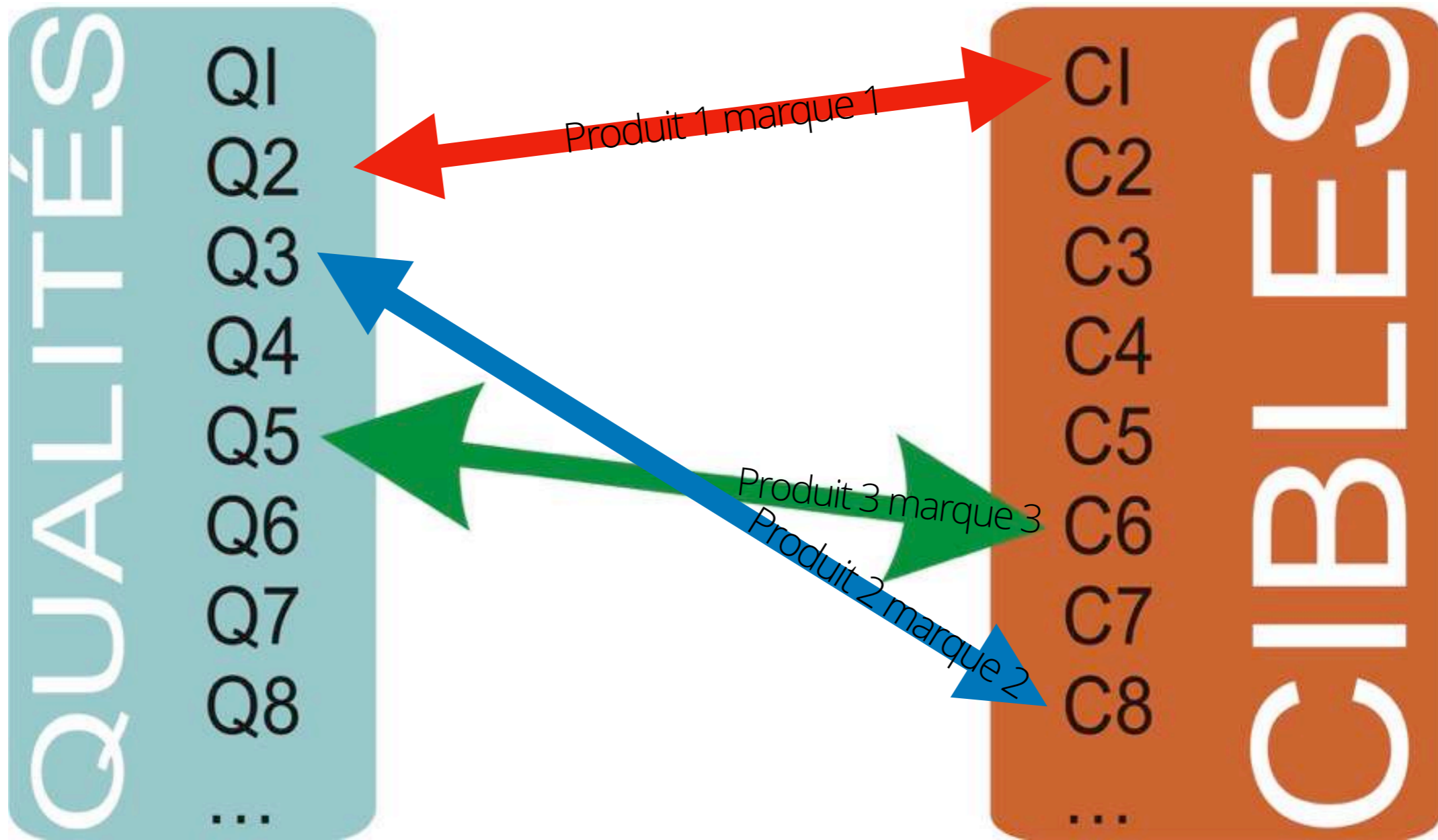
*Discipline reine du
marketing*

=

Positionnement

POSITIONNEMENT BIJECTIF

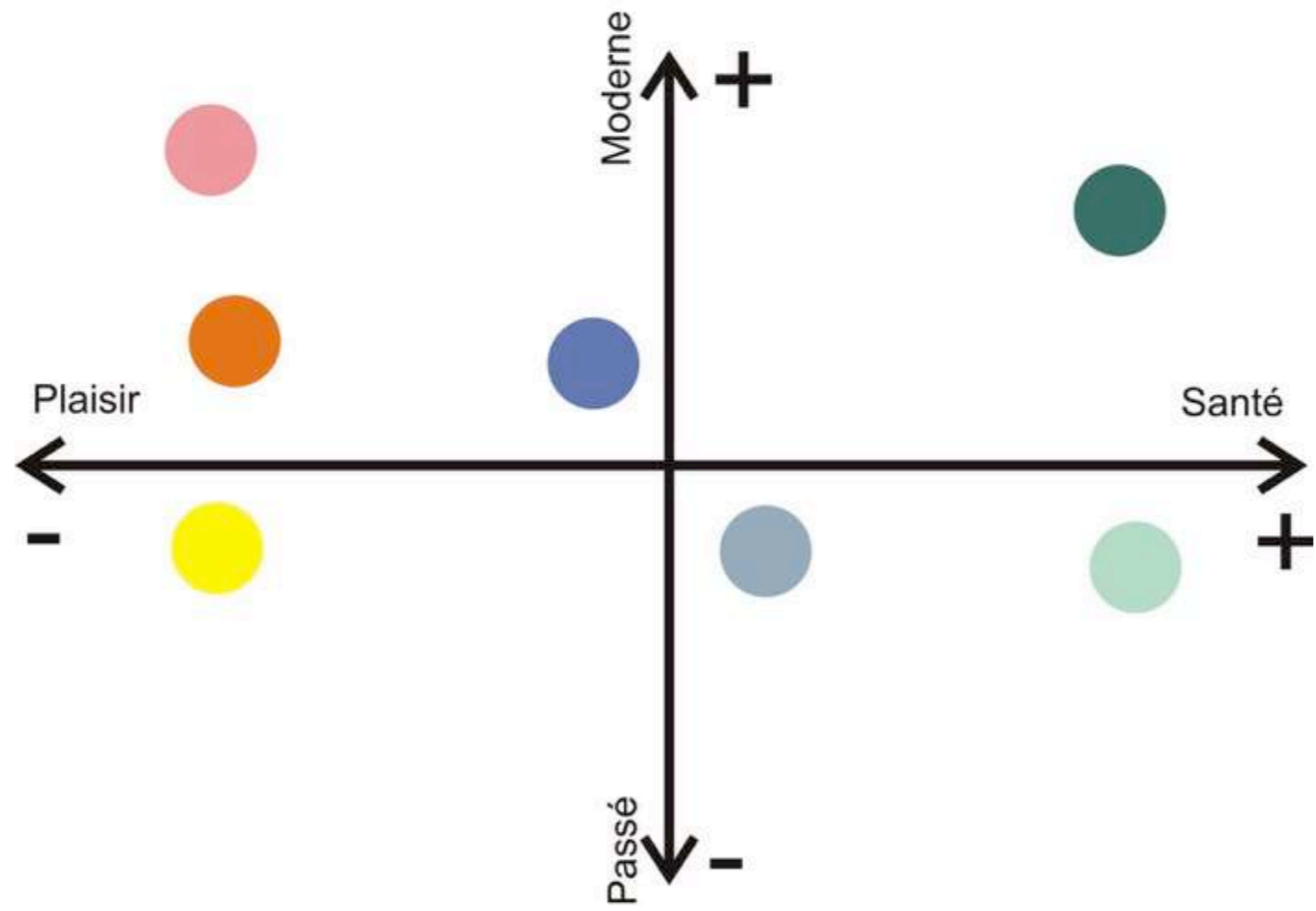




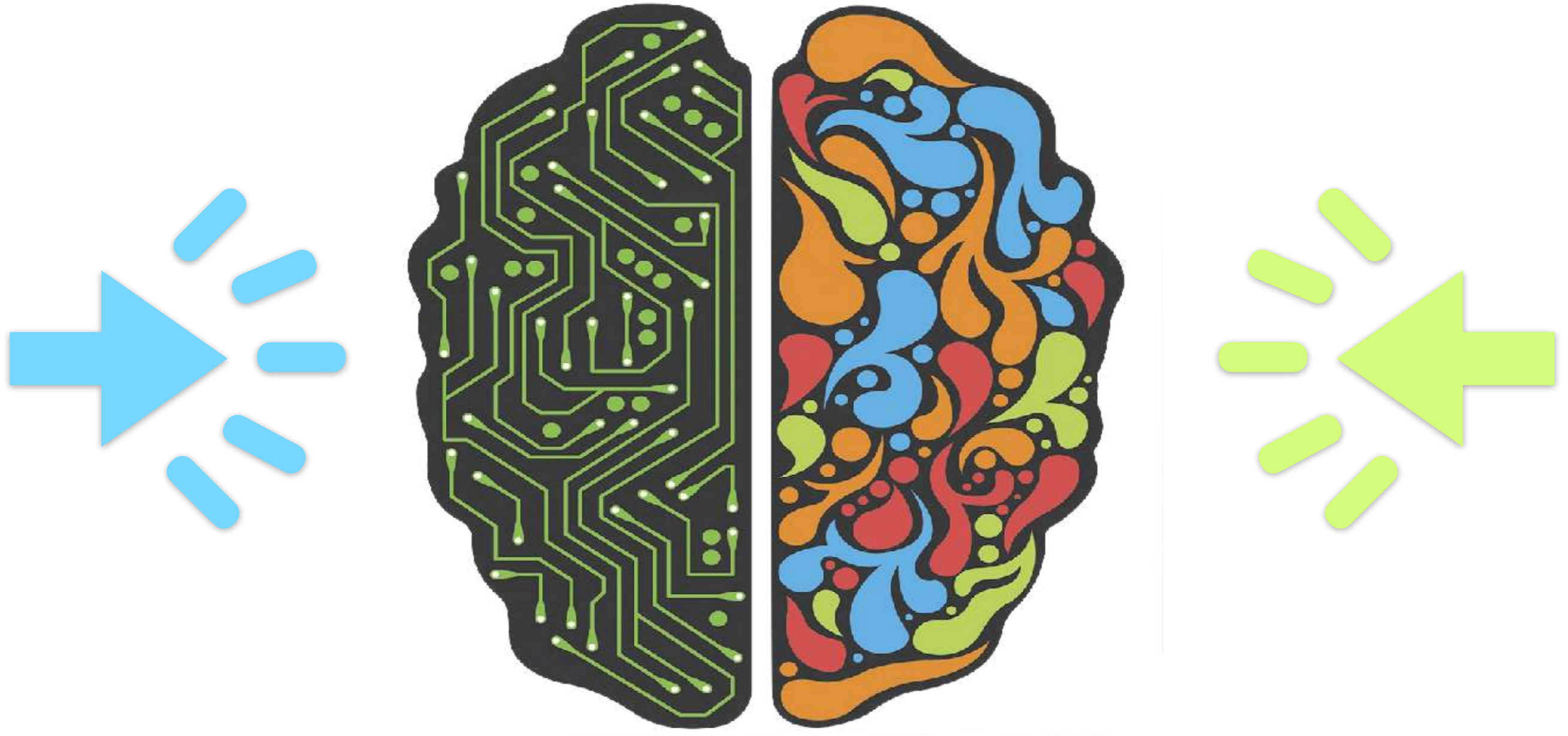
3 produits - 3 marques
3 propositions de valeur ≠

MAPPING

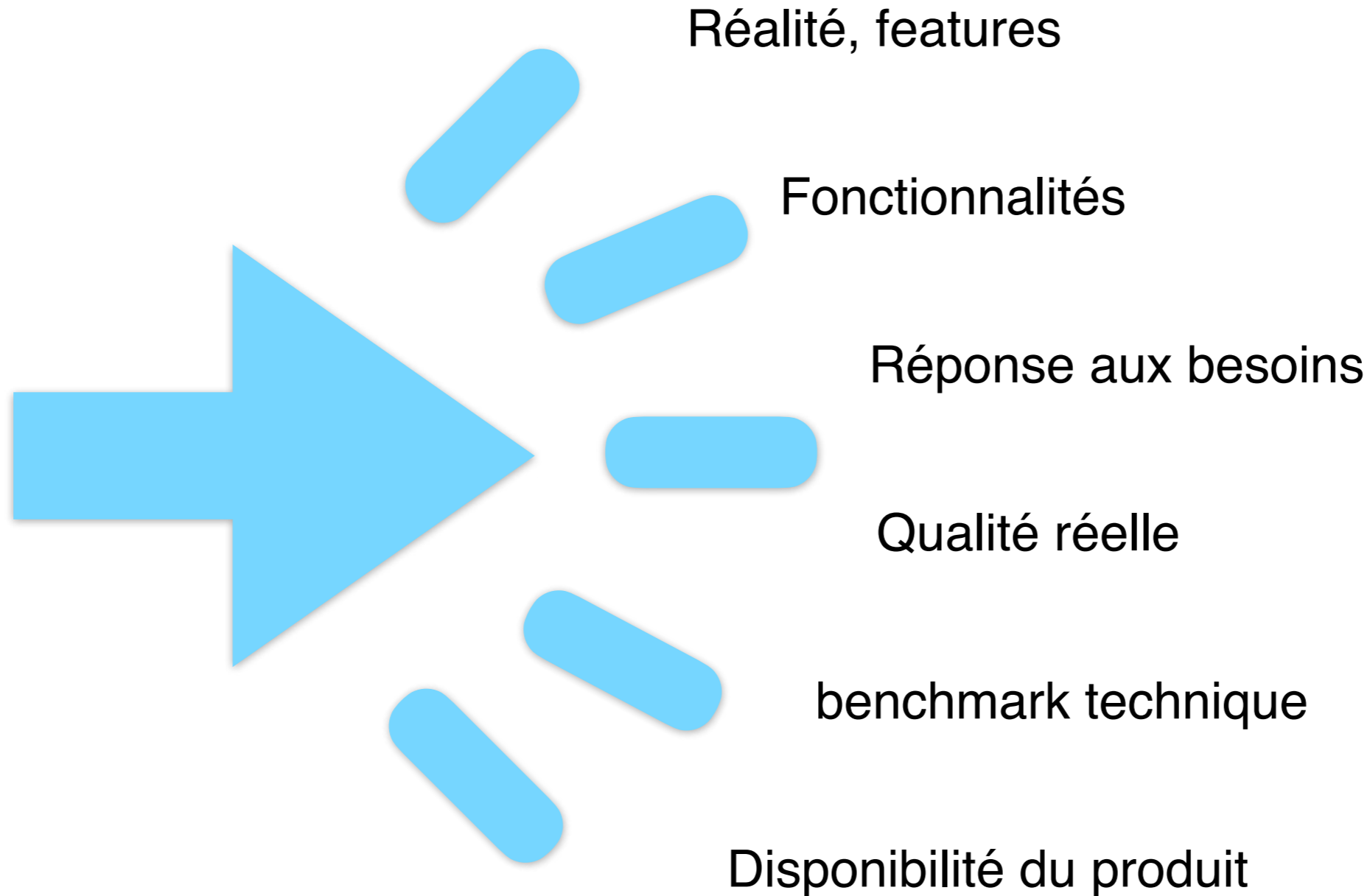
Analyse multidimensionnelle



Satisfaction objective / subjective



Satisfaction objective (cerveau gauche)



Satisfaction subjective (cerveau droit)

Perception

Insight

Image

Notoriété

Qualité perçue

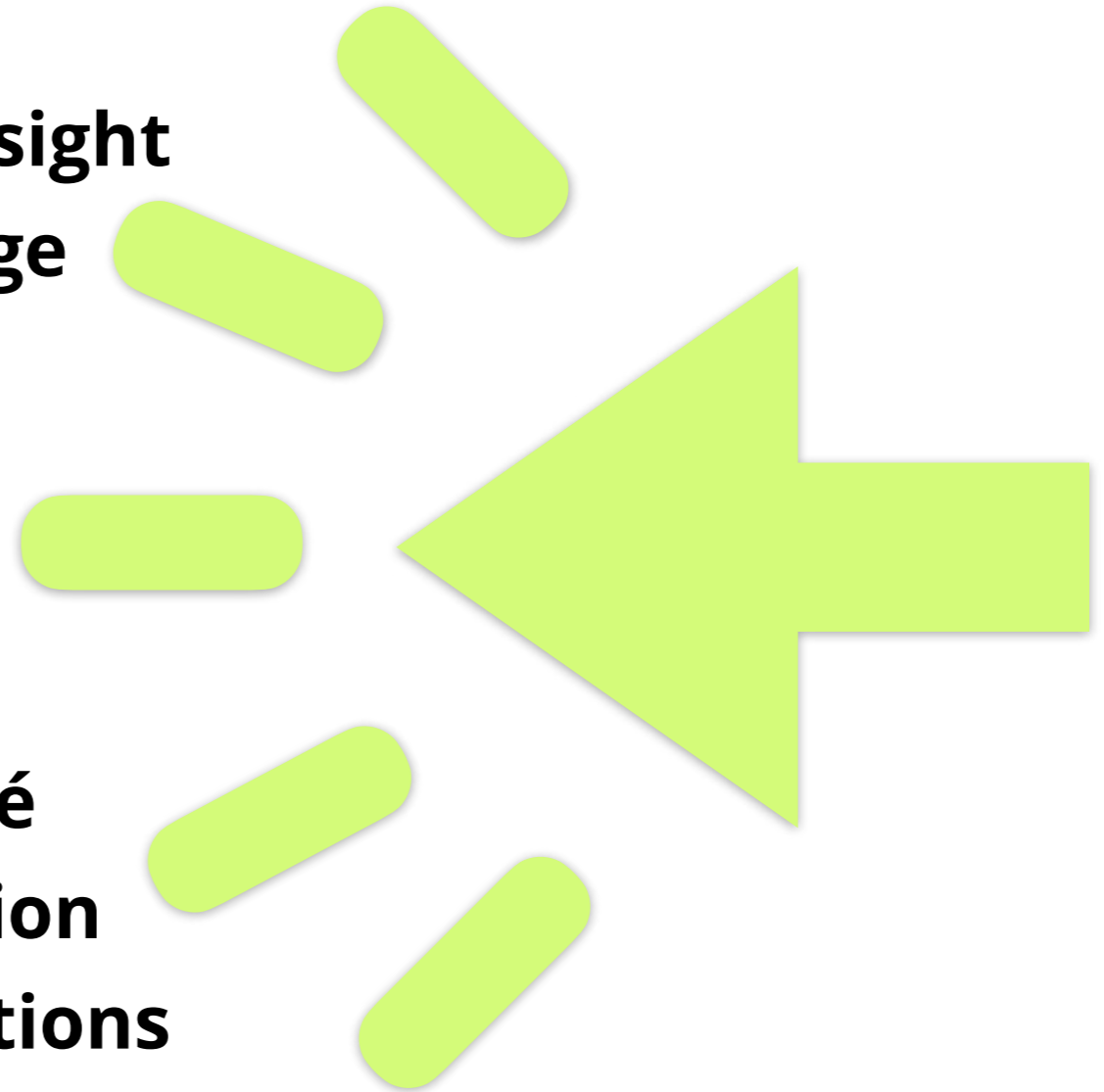
Perception du prix

Appartenance (sentiment d')

Buzz/viralité

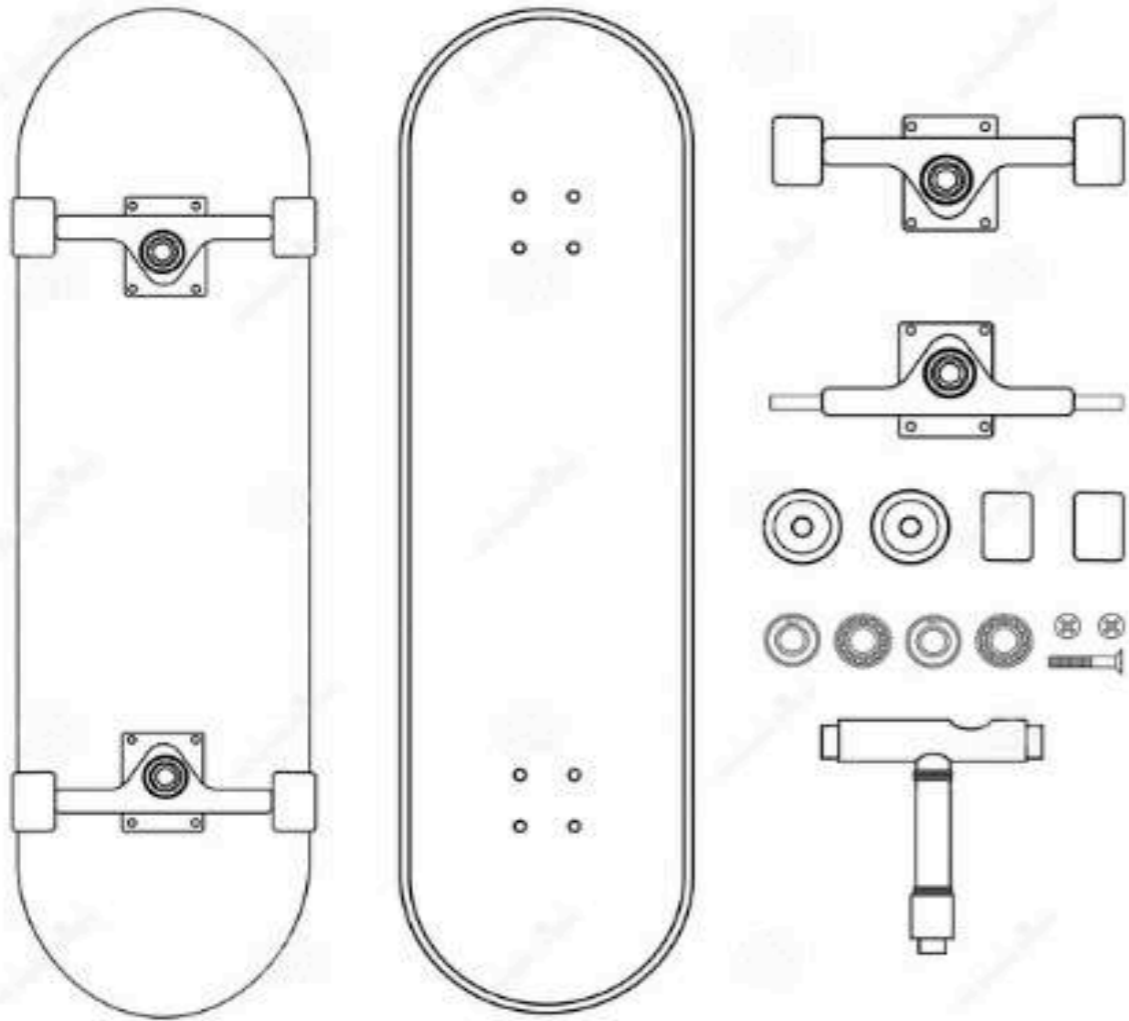
Recommandation

Réponse aux attentes et motivations



Why we buy: Features vs *Jobs*

Even though people buy this...



...they **really** want this



VALEUR RÉELLE



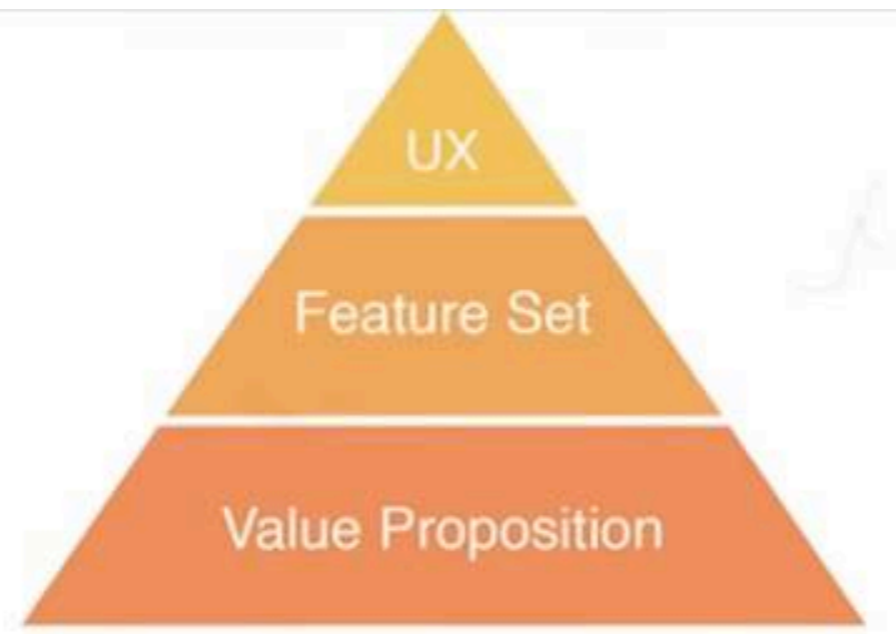
VALEUR PERÇUE



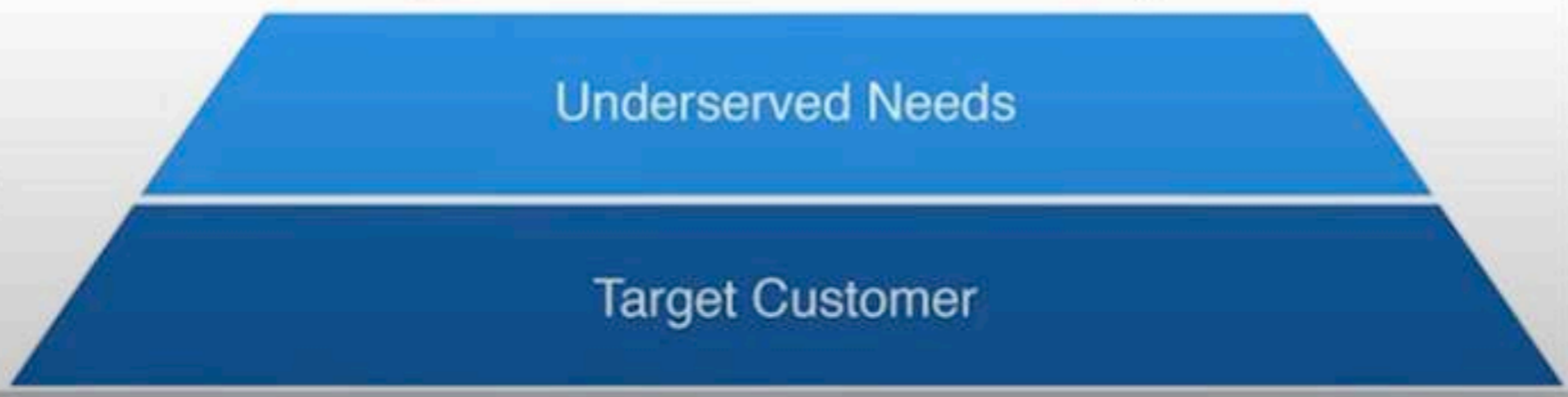
PROBLÈME DE COMMUNICATION



Product:



Market:



Création de valeur user
 Satisfaction client
 Value proposition
 VOC
 PainPoint removal
 -Pain +Sweet

SOCIAL IMPACT



Self-transcendence

LIFE CHANGING



Provides hope



Self-actualization



Motivation



Heirloom



Affiliation/
belonging

EMOTIONAL



Reduces anxiety



Rewards me



Nostalgia



Design/
aesthetics



Badge value



Wellness



Therapeutic value



Fun/
entertainment



Attractiveness



Provides access

FUNCTIONAL



Saves time



Simplifies



Makes money



Reduces risk



Organizes



Integrates



Connects



Reduces effort



Avoids hassles



Reduces cost



Quality





Variety



Sensory appeal



Informs

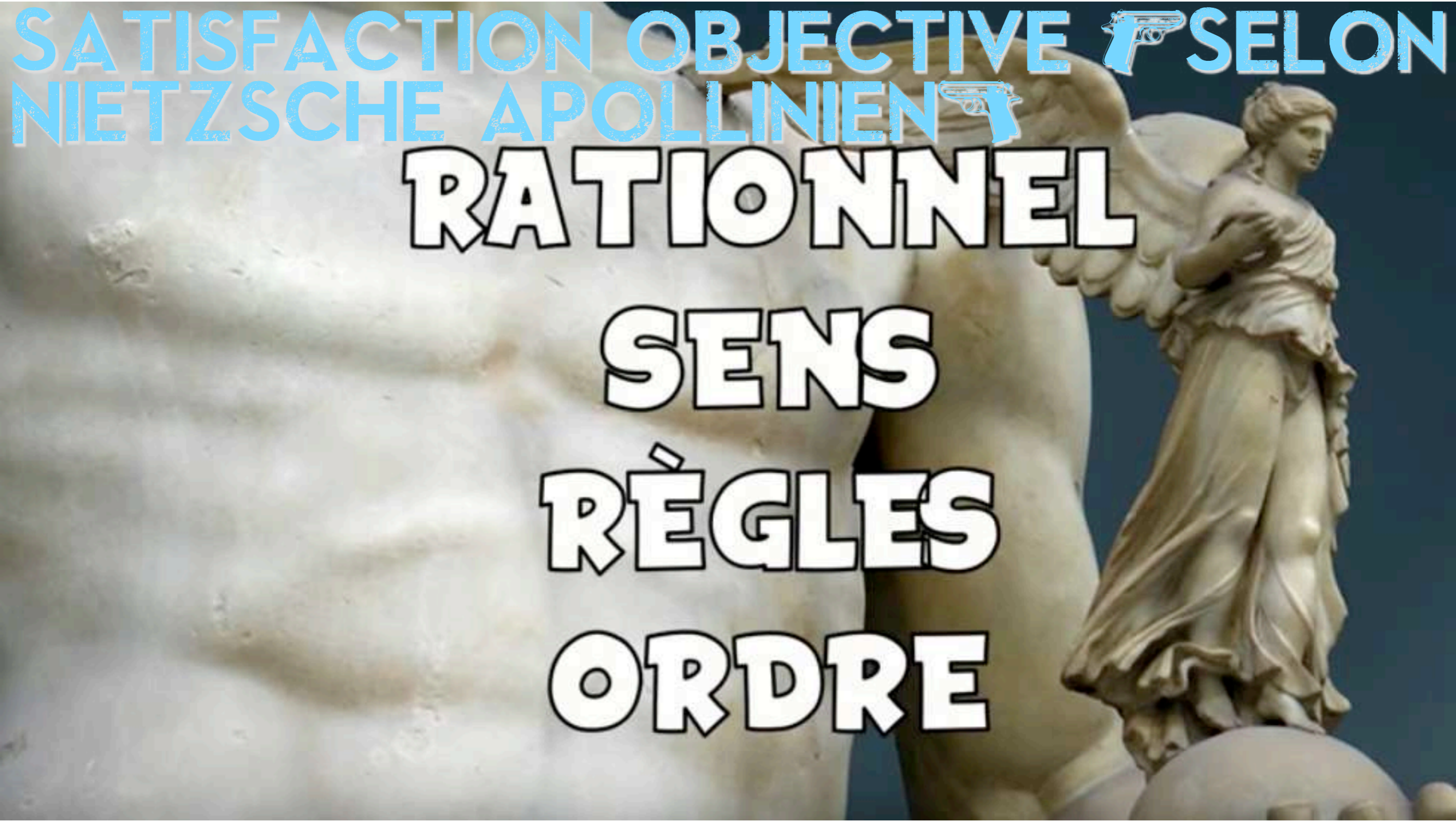
SATISFACTION OBJECTIVE  SELON
NIETZSCHE APOLLINIEN 


RATIONNEL

SENS

RÈGLES

ORDRE



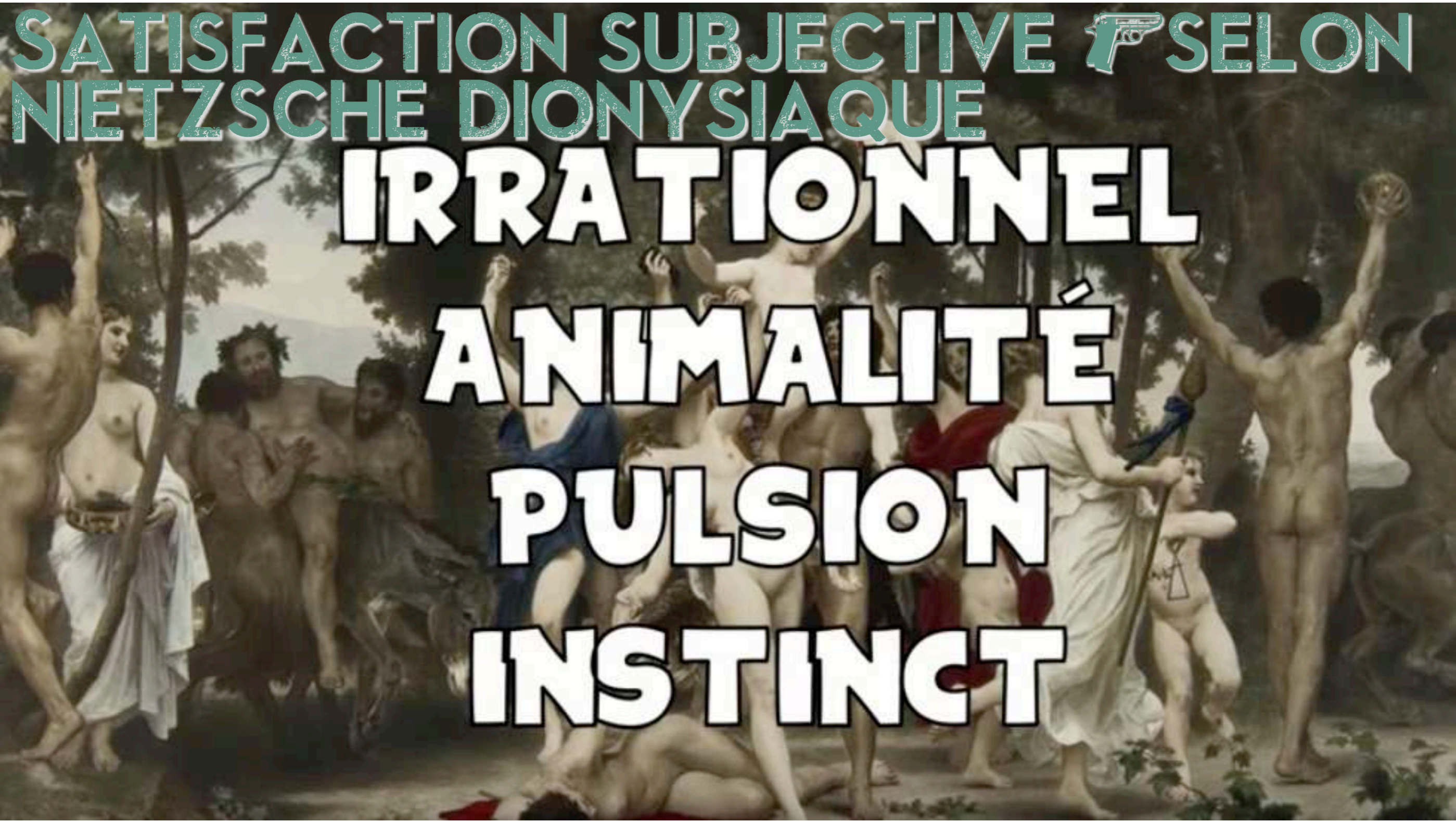
SATISFACTION SUBJECTIVE  SELON
NIETZSCHE DIONYSIAQUE

IRRATIONNEL

ANIMALITÉ

PULSION

INSTINCT



Décomposition / Classification du marketing



1

Philosophique
vision

0
-

2

Stratégique
long terme PM + BP

4
0

3

Opérationnelle
court terme PA

3
26

Philosophie

1. **Consommateur au centre**
2. **Démocratie marketing**

consumer focus
(customer obsession)

Marketing STRATÉGIQUE

Couple produit / marché

Fondamental du marketing

Sert de base à Ansoff

Sert de base au positionnement

Principe de la segmentation

Outil de réflexion universel

Marchés / Clients

existants

fidélisation

intensif

nouveaux

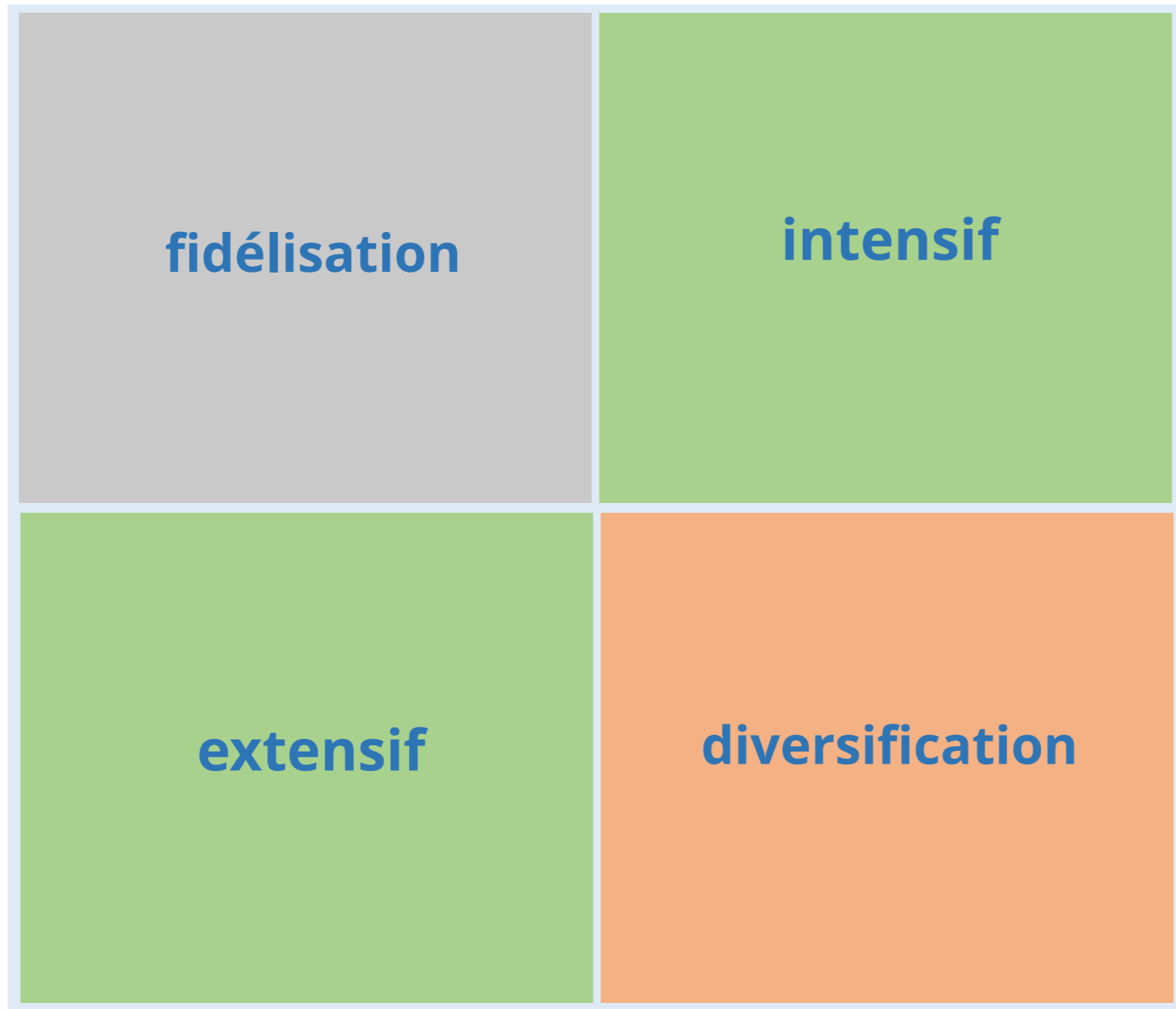
extensif

diversification

existants

nouveaux

Produits / Services / Offres



Marketing Opérationnel

=

26 moyens en 3 catégories EN FUSION
Digital vs. Classique vs. Trade

Marketing Opérationnel

26

M Mix

10

Trade / Retail Media

8

Digital M

8

M3 Modern Marketing Model

1. Strategy
2. Market Orientation
3. Customer insight
4. Brand & Value
5. Segmentation Targeting
6. Positioning
7. UX / CX & content
8. Distribution
9. Promotion
10. Data and Measurement



MIX mmm



Trade/Retail marketing

- 1. FDV**
- 2. Retail Media**
- 3. PIM Product Info Management**
- 4. CGV, EDI, SCM & LOGistique (process)**
- 5. COPromotion, comarketing, coadv**
- 6. LOBbying / Public Relation**
- 7. MERchandising / DOOH**
- 8. Learn Marketing**

Digital Marketing

- 1. Web Management**
- 2. Data & Research management**
- 3. Référencement (SEARCH)**
- 4. Strategie (M/s/w)**
- 5. Commerce (M/s/w)**
- 6. Publicité (M/s/w)**
- 7. ...**
- 8. ...**

Digital Marketing (BIS)

- 1. Web Management**
- 2. Data & Research management**
- 3. Référencement (SEARCH)**
- 4. Web (Strat, com, pub...)**
- 5. Mobile (Strat, com, pub...)**
- 6. Social (Strat, com, pub...)**
- 7. Metavers (Strat, com, pub...)**
- 8.**

Search vendor... Country Category Reviews Rating Revenue Employees Year Stack Builder Page

11038 found

Advertising and Promotion

Display & Programmatic Advertising 299

Content and Experience

Content Marketing 578

Social and Relationships

ABM 28

Call Analytics & Management 172

Commerce and Sales

Retail, Proximity & IOT 207

Data

Marketing Analytics Performance & Attribution 141

Management

Agile & Lean Management 50

Collaboration 572

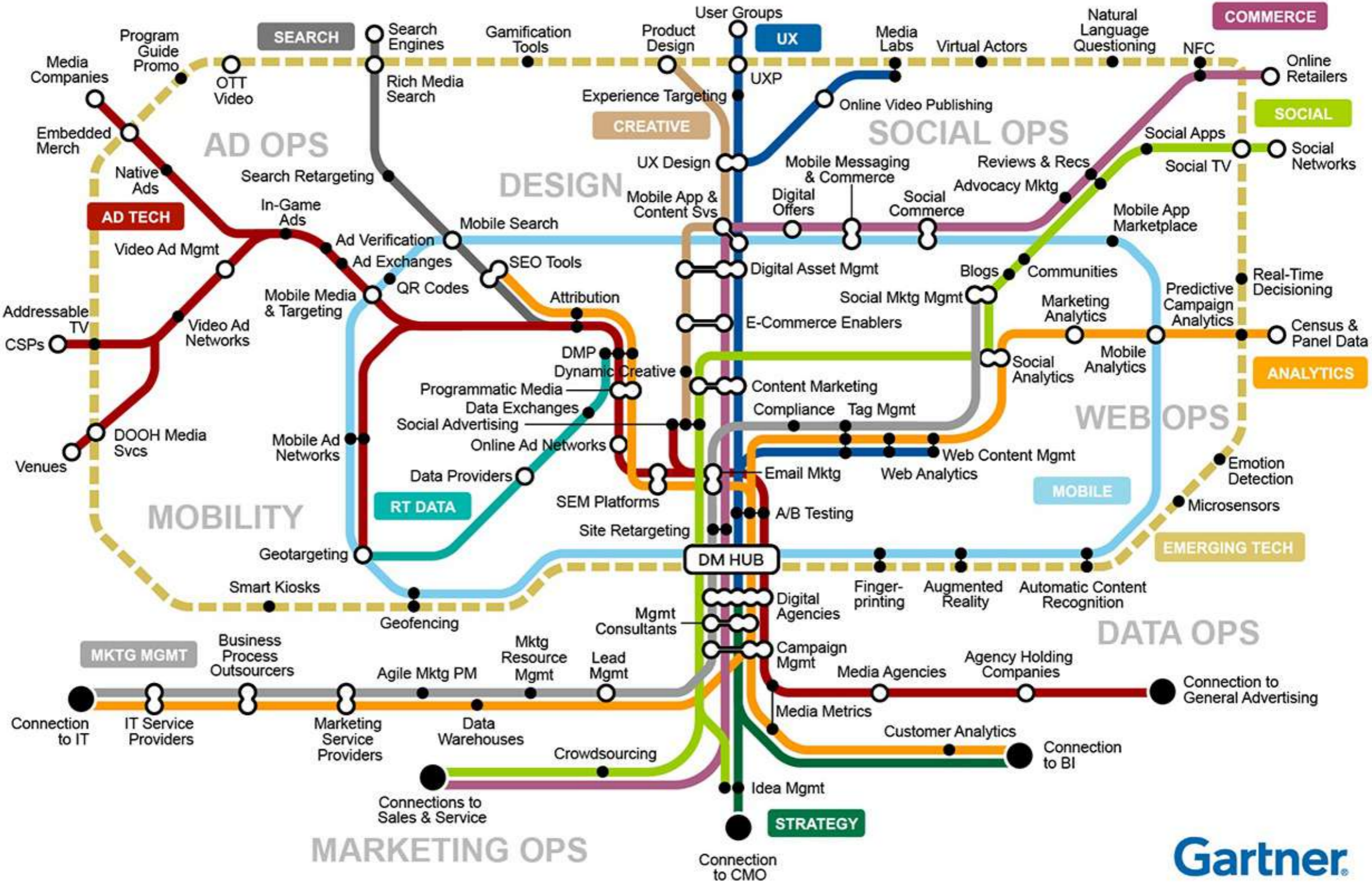
Digital Marketing



Arbre du marketing Internet

Mike Robinson







product manager



project manager

entreprise > marque > produit > projet



product manager

≠

product owner



product manager = fonction,
job, value prop, brand value,
impact sur la vie d'un user

product owner = rôle scrum sur
1 projet, max value feature,
impact sur UI/UX



product manager

≠

product CEO



product manager ≠ CEO

management sans relation
hiérarchique
un juste leadership
convaincre



product owner
full stack marketer
growth hacker
chef de projet
scrum master
brand manager
innovateur
développeur
analyste

chief product officer
SMM Social Media Manager
community manager
CMO
PO product owner





From

To

**MAKING
PEOPLE
WANT
THINGS**



**MAKING
THINGS
PEOPLE
WANT**



TIM BROWN



offre
demande ?



marketing de l'offre



marketing de la demande

1/

*marketing de
l'offre*

Offre initiale (solution)

Problème résolu

Persona

Carte empathie

Value proposition

Offre finale

Distribution

Persona

Carte empathie

Problèmes réels

Value proposition

Offre

(solution qui résout le problème)

Distribution

2/

*marketing de la
demande*



**Make
something
people
want**



Paul Graham (YC)



VUCA

VUCA world

**Business
Focus**



Gartner

~~SWOT~~

WUCA

VUCA

QUELLE ANALYSE DE LA SITUATION ?

Que décider ?

Où aller ?

Qui gagne ?

Quelles conséquences ?

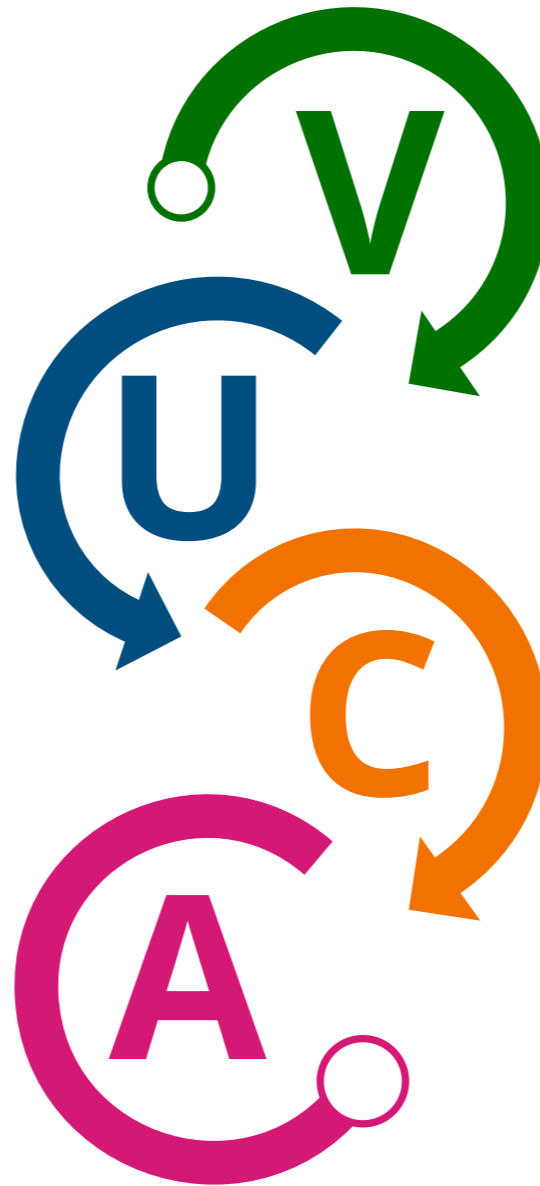
Que retiendra l'histoire ?

Incertitude

Pas vision des conséquences
mais bonne connaissance de la situation
Mise en place de test
ou utilisation de modèle prédictif

Ambiguïté

Peu de vision & peu de connaissance
On ne sait pas ce qu'on ne connaît pas
Urgent de développer la BI et la veille technologique



Volatilité

Bonne vision, bonne connaissance
Gestion du temps de transition et des plannings

Complexité

Bonne vision des conséquences,
manque de connaissance de la situation actuelle
Vision claire du futur
Pas assez de données sur le marché, la concurrence...

HBR.ORG

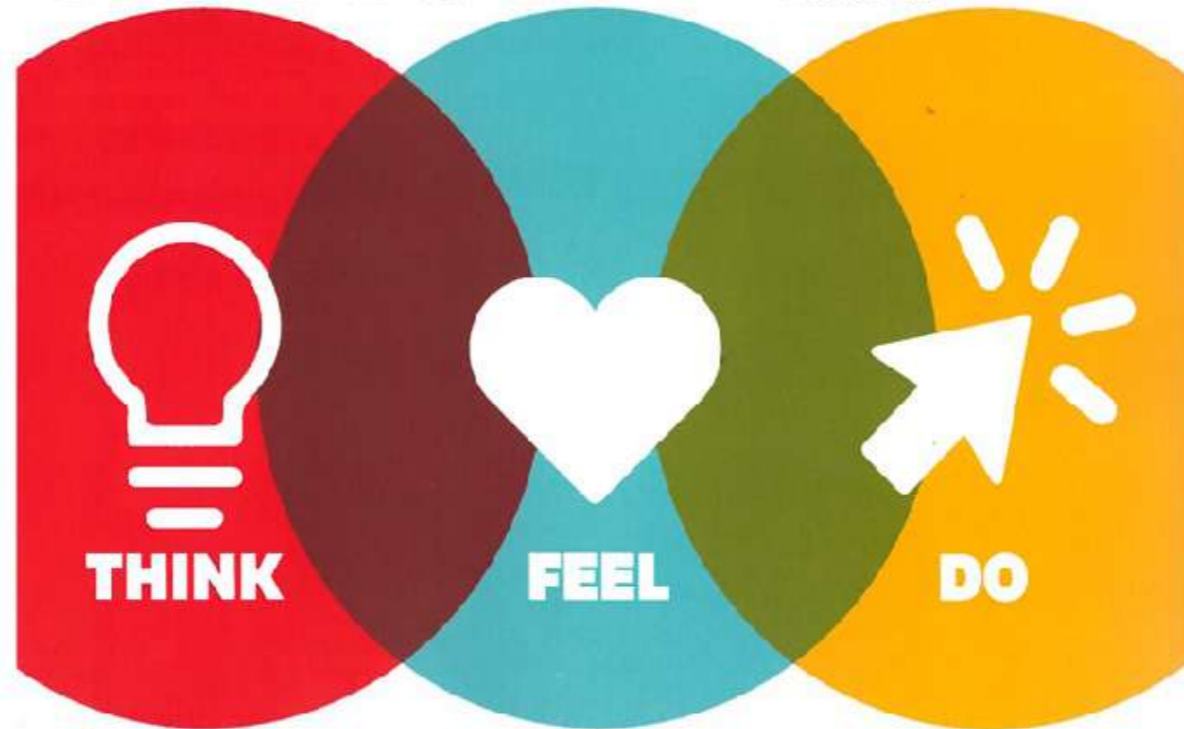
Harvard Business Review

JULY-AUGUST 2014

96 Strategy
Four Paths to Business
Model Innovation
Karan Girotra and Serguei Netessine

104 The HBR Interview
Lenovo CEO
Yang Yuanqing on
the PC's Future

42 The Big Idea
The Crisis in
Retirement Planning
Robert C. Merton



The New Basics of
MARKETING

VUCA

VOLATILITY

Equity, bond and currency market volatility; the lack of stability and predictability.

UNCERTAINTY

The potential change in the inflation index calculation, the potential switch to "smoothing" for pension funds calculating their recovery plan; the lack of ability to foresee what major changes might come.

COMPLEXITY

In understanding these financial markets in the era of the "new normal". The proliferation and increasing complexity of new financial instruments and regulation to deal with increasingly complex markets, moving in ways experts have never seen before.

AMBIGUITY

The resulting feeling. Is this the great rotation from bonds to equities? Or will bond yields stay low for longer? What is the best course of action?





HBR
2014

<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

Nathan Bennett et G. James Lemoine
« What VUCA Really Means for You. »
Harvard Business Review, 01/ 2014.

+

HOW WELL CAN YOU PREDICT THE RESULTS OF YOUR ACTIONS?

complexity

Characteristics: The situation has many interconnected parts and variables. Some information is available or can be predicted, but the volume or nature of it can be overwhelming to process.

Example: You are doing business in many countries, all with unique regulatory environments, tariffs, and cultural values.

Approach: Restructure, bring on or develop specialists, and build up resources adequate to address the complexity.

volatility

Characteristics: The challenge is unexpected or unstable and may be of unknown duration, but it's not necessarily hard to understand; knowledge about it is often available.

Example: Prices fluctuate after a natural disaster takes a supplier off-line.

Approach: Build in slack and devote resources to preparedness—for instance, stockpile inventory or overbuy talent. These steps are typically expensive; your investment should match the risk.

ambiguity

Characteristics: Causal relationships are completely unclear. No precedents exist; you face “unknown unknowns.”

Example: You decide to move into immature or emerging markets or to launch products outside your core competencies.

Approach: Experiment. Understanding cause and effect requires generating hypotheses and testing them. Design your experiments so that lessons learned can be broadly applied.

uncertainty

Characteristics: Despite a lack of other information, the event's basic cause and effect are known. Change is possible but not a given.

Example: A competitor's pending product launch muddies the future of the business and the market.

Approach: Invest in information—collect, interpret, and share it. This works best in conjunction with structural changes, such as adding information analysis networks, that can reduce ongoing uncertainty.

-

HOW MUCH DO YOU KNOW ABOUT THE SITUATION?

+



ambiguity

Characteristics: Causal relationships are completely unclear. No precedents exist; you face “unknown unknowns.”

Example: You decide to move into immature or emerging markets or to launch products outside your core competencies.

Approach: Experiment. Understanding cause and effect requires generating hypotheses and testing them. Design your experiments so that lessons learned can be broadly applied.

uncertainty

Characteristics: Despite a lack of other information, the event’s basic cause and effect are known. Change is possible but not a given.

Example: A competitor’s pending product launch muddies the future of the business and the market.

Approach: Invest in information—collect, interpret, and share it. This works best in conjunction with structural changes, such as adding information analysis networks, that can reduce ongoing uncertainty.

complexity

Characteristics: The situation has many interconnected parts and variables. Some information is available or can be predicted, but the volume or nature of it can be overwhelming to process.

Example: You are doing business in many countries, all with unique regulatory environments, tariffs, and cultural values.

Approach: Restructure, bring on or develop specialists, and build up resources adequate to address the complexity.

volatility

Characteristics: The challenge is unexpected or unstable and may be of unknown duration, but it's not necessarily hard to understand; knowledge about it is often available.

Example: Prices fluctuate after a natural disaster takes a supplier off-line.

Approach: Build in slack and devote resources to preparedness—for instance, stockpile inventory or overbuy talent. These steps are typically expensive; your investment should match the risk.

VUCA simplifié

Deux axes :

1/ Niveau de connaissance sur l'écosystème, l'environnement, la situation actuelle, le passé, les causes des événements

La masse d'informations est suffisante pour connaître l'environnement ?

L'information est disponible ?

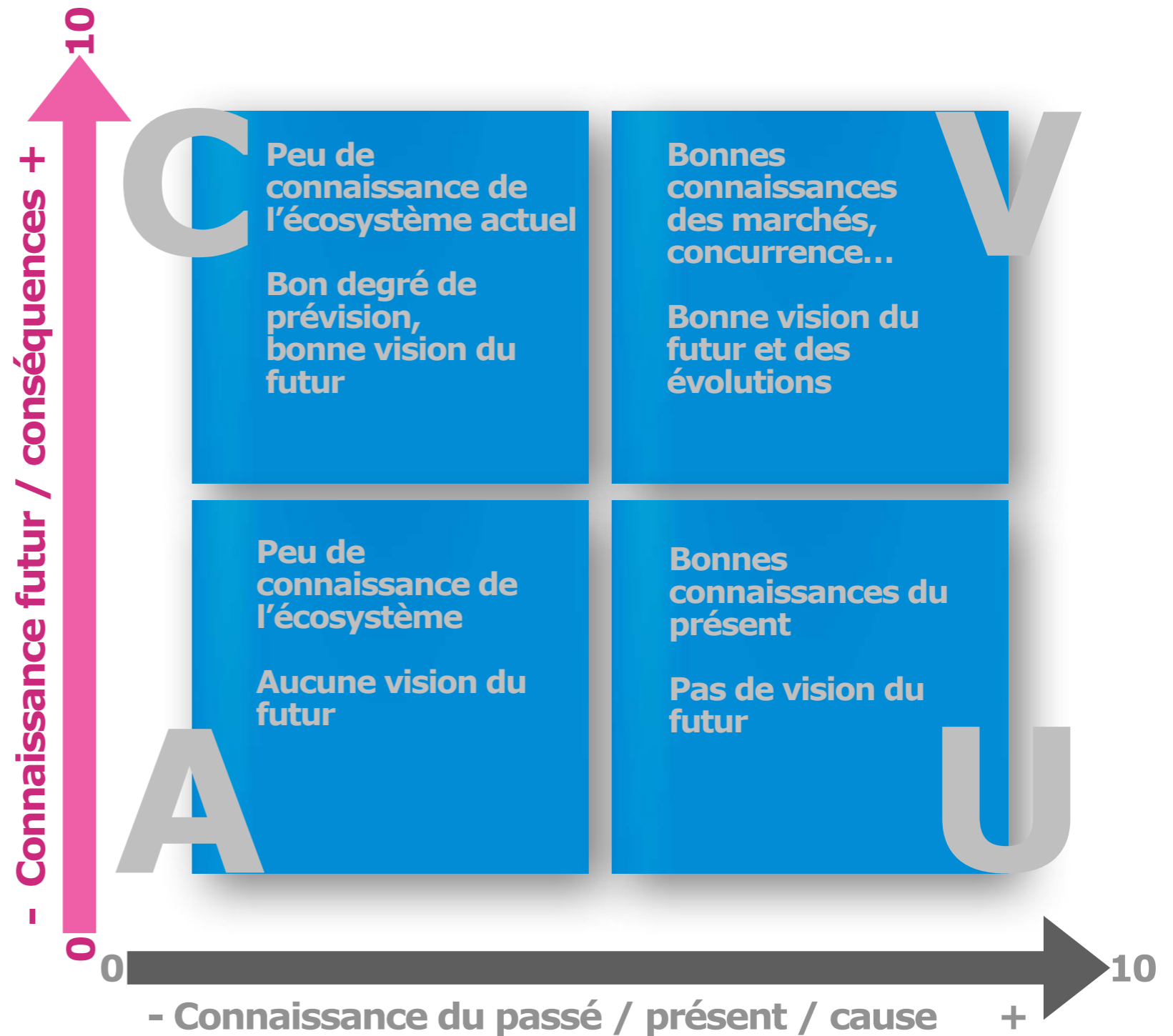
Nous disposons de temps pour chercher l'information

2/ Capacité à prédire les conséquences des décisions
Qualité des prédictions des effets/
conséquences des actions
Connaissance du futur

Le marché est-il apprivoisé ?

Dispose-t-on de modèles de réussite ou d'échec ?

Quelle est notre expérience sur les réactions du marché ?

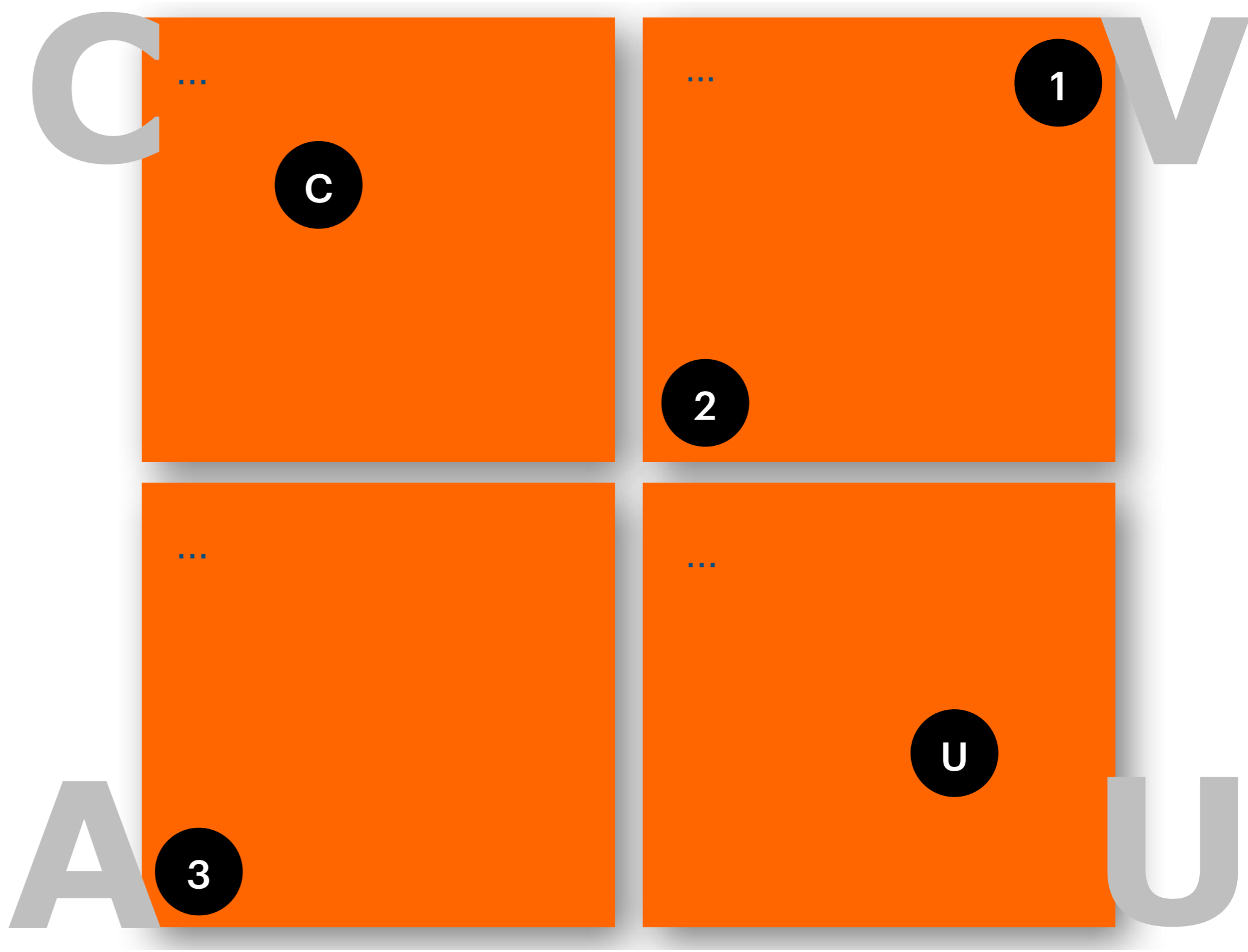


VUCA

Exemple

...

Gestion des
innovations et du
digital



VUCA
outil militaire
adaptation
aux
conditions
post guerre
froide

HBR 2014

complète
bien le
SWOT

Volatilité Incertitude Complexité Ambiguïté

4 types de situations qui demandent 4 types de réponses (avec un autre VUCA : Vision, Understanding, Clarity, Agility)

Généralement non cumulable ou plutôt avec une dominante
Planification agile et adaptative en environnement incertain
Utile pour décider dans un marché marqué par l'une des dominantes

La planification à trois ans dans un environnement VUCA est impossible tant le nombre d'inconnu est grand : comment « savoir ce qu'il faut faire, quand personne ne sait ce qu'il faut faire »

L'adaptation et la capacité à apprendre vite sont cruciaux :
«Every day I'm learning something new" Sir Richard Branson - Virgin Group

«La confiance de l'oiseau ne vient pas de la solidité de la branche ... mais de sa capacité à voler»

VUCA

2 axes

+ ... -

matrice 2x2
4 cases

Deux axes

1/ Niveau de connaissance sur l'écosystème, l'environnement, la situation actuelle, le passé, les causes des événements

La masse d'informations est suffisante pour connaître l'environnement ?

L'information est disponible ?

Nous disposons de temps pour chercher l'information

2/ Capacité à prédire les conséquences des décisions

Qualité des prédictions des effets des actions

Connaissance des conséquences et du futur

Le marché est-il apprivoisé ?

Dispose-t-on de modèles de réussite ou d'échec ?

Quelle est notre expérience sur les réactions du marché ?

Bonne connaissance et bonne anticipation

Volatilité

Bonne connaissance MAIS pas d'anticipation

Incertitude (Uncertainty)

Manque d'info MAIS bonne anticipation

Complexité

Manque d'info ET aucune anticipation

Ambiguïté

VUCA

1/ CONNAISSANCES

Niveau de connaissance sur l'écosystème, l'environnement, les concurrents, les règles et la situation

Deux
axes

2/ PRÉDICTIONS

Capacité à prédire les conséquences des décisions

Qualité des prédictions des effets des actions

Volatilité (vitesse)

Situation non stable, qui change et évolue rapidement. la vitesse des changements augmente avec des fluctuations sans tendance claire
instabilité pour un durée inconnue
facile à comprendre, bien documenté , habituel

Des 4 situations c'est la plus facile à appréhender, la difficulté vient de la vitesse, de la rapidité et des délais de réaction (difficulté 2/5)

PAR EXEMPLE : la fluctuation des cours du pétrole :les prix d'approvisionnements sont impossibles à réguler

les décisions doivent être claires et partagées par tous rapidement (exemple : un objectif général de conserver une rentabilité de x %).

Le décideur doit aussi être à l'écoute des mouvements du marché et avoir prévu des moyens d'amortir les fluctuations pour limiter leur impact, en phase avec la rentabilité recherchée (exemple : établir des stocks suffisants mais limités car ils engendrent des coûts élevés)

Bonne connaissance de la situation Bonne prévisibilité des actions Les informations sont disponibles, elles sont simples ; les effets des actions sont prévisibles. Mais la question est le temps : quelle est la durée de cette situation.

C'est volatile. Il faut agir vite, être prêt à pivoter et rester agile !

VUCA **Incertitude Uncertainty**

Détail

La situation n'est prévisible, ni certaine. Le présent n'est pas clair et le futur encore moins, impossible de planifier sans compréhension du présent

les effets sont connus, documentés, mais leur arrivée est incertaine

Difficulté moyenne (difficulté 3/5)

PAR EXEMPLE : si un concurrent lance un nouveau produit (ce qui n'est pas certain) ALORS il se passera une guerre des prix

les décisions prises dans ce cas nécessitent de s'asseoir sur une bonne connaissance des données économiques. Le recueil et le traitement de données permettent de limiter l'incertitude et d'optimiser les chances de succès. La prise de décisions se fait aussi en faisant appel à des experts capables d'apporter des solutions innovantes issues de l'analyse des données

Bonne connaissance de la situation Pas de prévisibilité des actions

Beaucoup d'information disponible mais pas de modèle ou d'antécédent.

C'est incertain. Il faut se lancer pour avoir la première expérience qui sera un atout concurrentiel.

VUCA **Complexité**

Détail

La situation n'est pas simple, ni linéaire et il n'y a pas d'analyse, d'explication ou de solution simples, arbre de décision complexe, facteur de décision multiple (PESTEL)

Les données sont multiples et complexes

Il est possible de prédire et réfléchir à chacune des occurrences, mais leur multiplicité rend le raisonnement difficile

Difficulté moyenne (difficulté 3/5)

PAR EXEMPLE : les groupes de consommateurs réagissent différemment aux FakeNews

décisions doivent être collaboratives car les facteurs à analyser sont multiples. L'appel à de nombreux experts est indispensable pour maîtriser tous les paramètres en jeu. Exemple de choix à faire : prendre de décisions liées à des marchés hétérogènes où chacun possède ses propres règles et coutumes

Faible connaissance de la situation Bonne prévisibilité des actions

Beaucoup de variables interconnectées.

Pris individuellement, les effets sont simples et connus. Mais le nombre et la diversité font la difficulté.

C'est complexe. Il faut diviser en petite entité et s'adresser à des spécialistes puis refaire la synthèse

VUCA

Ambiguïté

Détail

Situation très floue. Pas de rapport évident entre cause et effet/conséquence manque de clarté sur la signification d'un événement difficile de prédire l'impact des initiatives on ne connaît pas cet inconnu avec une situation sans précédant aucune connaissance, aucune documentation, aucun antécédent il faut faire des hypothèses

C'est la plus difficile des 4 situations (difficulté 5/5)

PAR EXEMPLE : si un État interdit la circulation des camions

les décisions à prendre dans cet environnement sont difficiles car les forces en présence ne sont pas identifiées, l'entreprise doit faire des choix « pour la première fois », sans faire appel à son expérience. Exemple de situation : décider de lancer des produits en dehors de son cœur de métier ou se développer sur des marchés émergents

Faible connaissance de la situation Pas de prévisibilité des actions La situation est inconnue, les développements et évolutions sont impossibles à prévoir. Les éventuelles actions auront des effets imprévisibles. Il n'y a rien de comparable. C'est ambigu.

Test and learn par petite touche en limitant les risques.

VUCA

Concurrence
Attentes clients
Talent
Technologie
Parties prenantes
Économie

C

Notre concurrence est composée à la fois de multinationales, de PME de TPE et d'auto-entrepreneurs

Nous souhaitons vendre nos produits dans un marché sur lequel nous n'avons aucune expérience et information disponible

Nous avons besoin de talents déposant déjà de leur réseau d'expertise

Nous maintenons un portefeuille de technologies qui demandent des équipements et des logiciels de niche

Nous avons de nombreux fournisseurs dont les retards de livraisons peuvent avoir des conséquences durables sur la production

Nous vendons dans 10 pays disposant chacun de leur propre spécificités et de leurs lois

A

Nous répondons à un appel d'offre en collaboration avec un concurrent pour apporter une réponse globale.

Nous cibons plusieurs segments clients dont les attentes sont contradictoires

Nous avons besoin de personnes capables de développer des compétences qui n'existent pas encore

Notre offre soit en même temps obsolète et avant-garde selon le pays et les segments de marché

Nous souhaitons trouver des fournisseurs plus efficaces dans des pays où il est difficile de trouver des informations.

Nous vendons sur un marché ayant à la fois une clientèle mature et une clientèle qu'il faut former

V

Dans notre industrie, certains concurrents font des réductions importantes qui

De plus en plus de nos clients prennent en compte les notations en ligne, ce qui a un effet exponentiel sur nos ventes.

La rapidité des changements d'attente des candidats affecte notre attractivité.

Il y a des améliorations technologiques qui remettent en cause notre business model

Nos fournisseurs sont susceptibles d'être affectés par un confinement ou la météo

Nos exports sont sujets à d'imprévisibles changements de frais de change et de tarifs

U

Le lancement d'un produit concurrent prévu à une date qui nous est inconnue rend l'avenir imprévisible

Un de nos segments clients est en train de changer mais nous n'en comprenons pas encore la raison.

Nous recrutons des seniors et des milléniaux mais ignorons s'ils vont rester.

Une nouvelle technologie ou un mode de développement pourrait rendre nos produits obsolètes du jour au lendemain

Des fournisseurs vont fusionner, ce qui va augmenter nos prix et affecter notre approvisionnement.

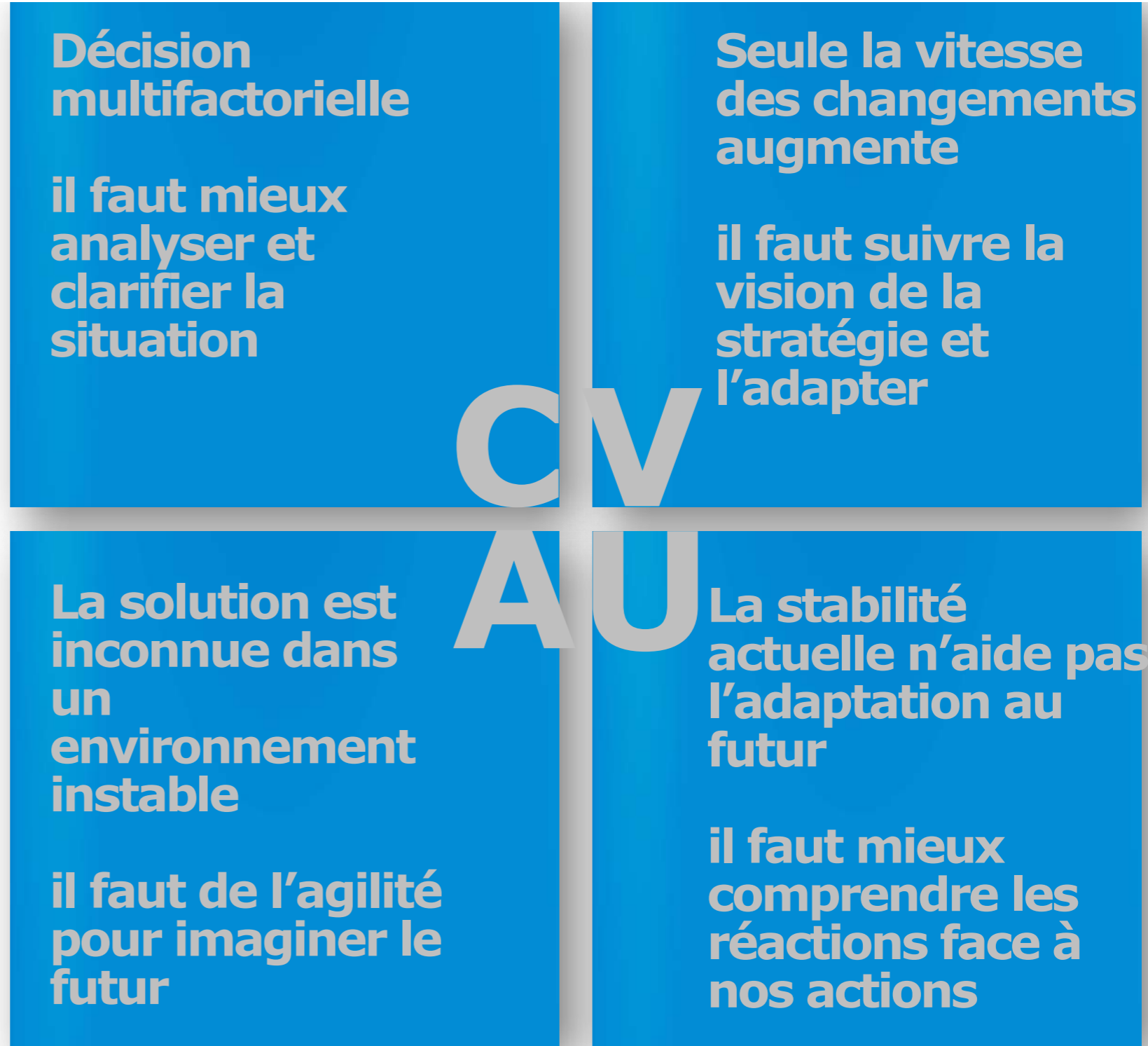
Un composant de notre procédé de production risque de devenir interdit mais nous ignorons quand

VUCA

Simplifié

Contrairement à SWOT ou PESTEL toutes les cases ne sont pas remplies à l'instant T. A chaque étape, le décideur se trouve dans une case qui nécessite une certaine attitude
Outil militaire post guerre froide

2/ Capacité à prédire les conséquences des décisions /
Qualité des prédictions des effets des actions



1/ Niveau de connaissance sur l'écosystème, l'environnement et la situation

VUCA

Exemple Politique

Attendre l'inattendu

(voir aussi le brexit ou
l'élection de Trump ou
encore le printemps
arabe)

C 2020 élection mairie
de Paris, les
conséquences des
programmes et
alliances sont
connues mais l'état
de la situation n'est
pas clair

V 2019 réforme des
retraites, la situation
et les projections
sont claires. Les
forces en présence
défendent un point
de vue clair.
Comment cela va-t-il
tourner ?

A 2017 Macron devient
président
La situation n'est pas
claire et les
conséquences des
actions non plus

U 2018 les gilets
jaunes manifestent
La situation est claire
mais les
conséquences
restent inconnues

VUCA

Exemple
Ferrero

Huile de palme

Prix bas

Ségolène Royale



C Ferrero peut-il envoyer des produits dans les pays où les enfants sont mal nourris

V L'image RSE de Ferrero est mauvaise (par rapport à Danone)
Les consommateurs pourraient boycotter les produits du groupe.
Ferrero doit-il participer au replantage des forêts

A Ferrero doit-il financer la recherche sur des nouveaux nutriments bio, vegan, respectueux, inclusif.

U Nutella : les problèmes de l'huile de palme sont bien connus.
Mais les conséquences du maintien de la production sont flous

VUCA

Exemple
NIKE

La campagne de
l'année 2018 : NIKE
Believe in something
avec Colin Kaepernick



C Nike peut retirer sa campagne et présenter des excuses

V Nike peut arrêter toute communication pendant quelques mois et tester régulièrement la capacité d'oubli

A Si la communication ne «passe» pas est ce que Nike est réellement prêt à TOUT perdre ?

U Comment vont réagir les utilisateurs face à une telle pub (dans un premier temps rejet, puis ensuite adoption)

VUCA

Exemple
RENAULT

La voiture électrique
L'emprisonnement de
Carlos Ghosn



RENAULT

C

Faut-il renforcer
l'électrique ou dé-
polluer le moteur à
explosion ?

Fallait-il fusionner
avec Fiat ou laisser
PSA le faire ?

V

A

Faut-il défendre
l'ancien président
emprisonné au
Japon (puis évadé au
Liban) ?

Nissan doit elle
prendre plus de place
dans l'Alliance ?

U

VUCA

Exemple
ÉCOLE SUP

Les diplômes
Les MOOC
Les formations pro

C Faut-il lancer toutes les formations en MOOC à distance et gratuite quitte à vider l'école ?

V L'effet des classements et accréditations dans le nombre de candidat

A Les recruteurs seront-ils toujours aussi attachés aux diplômes ?

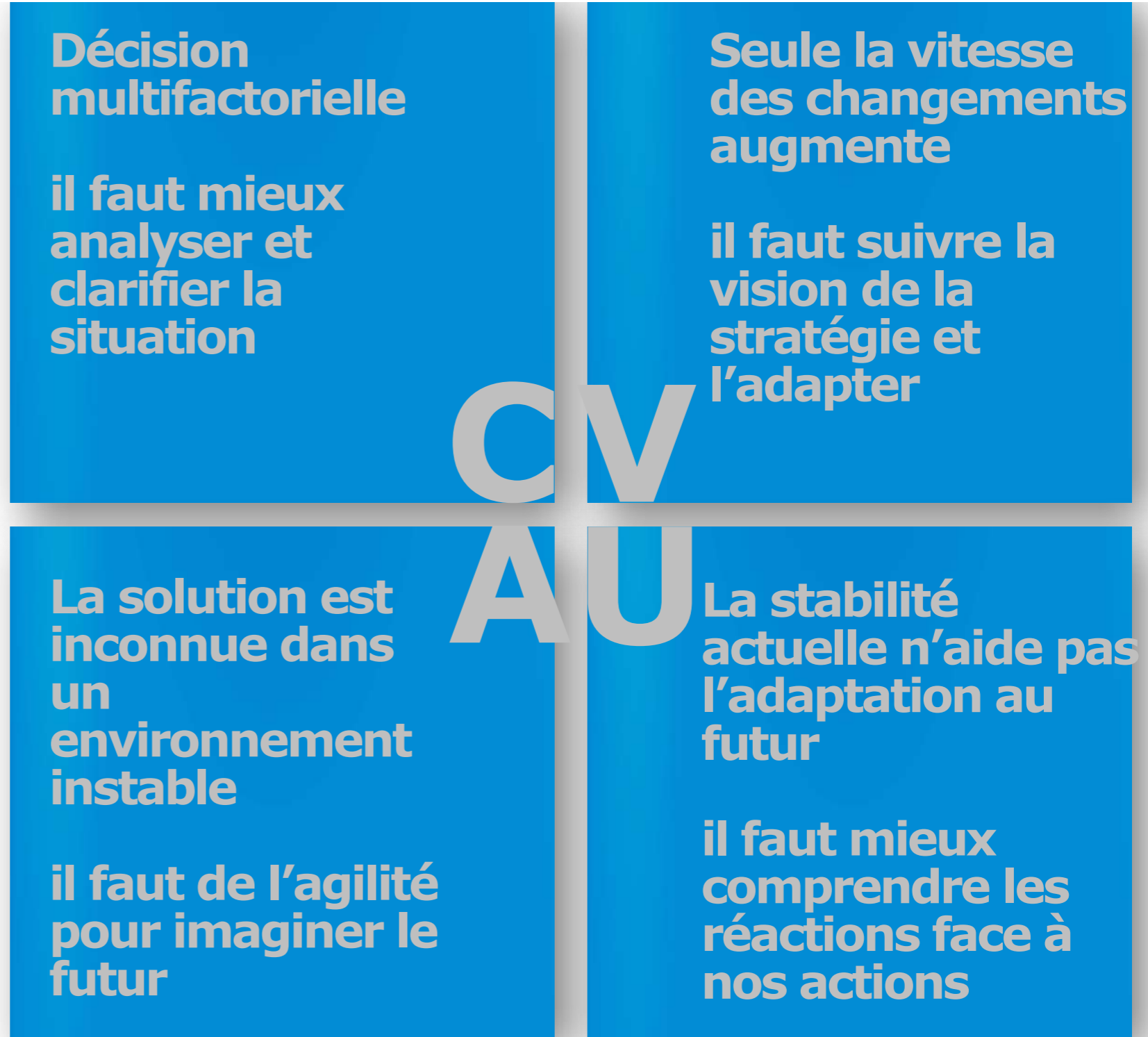
U Quid des nouveaux classements qui pourraient apparaître ?

VUCA

Simplifié

Contrairement à SWOT ou PESTEL toutes les cases ne sont pas remplies à l'instant T. A chaque étape, le décideur se trouve dans une case qui nécessite une certaine attitude
Outil militaire post guerre froide

2/ Capacité à prédire les conséquences des décisions /
Qualité des prédictions des effets des actions



1/ Niveau de connaissance sur l'écosystème, l'environnement et la situation

THIS PAGE IS INTENTIONALLY LEFT BLANK