



cycle

מחזור

#digitalmindset





DIGITALMINDSET

INNOVATION MARKETING / COMMERCIALE

PAR HUBERT KRATIROFF

10/11 FEVRIER 2021



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**
BUSINESS LAB FOR SOCIETY



**Act
Think
Impact**





ENGIE

Act
Think
Impact

ENGie
Solutions

cycle

DM

#digitalmindset



**#Act
With
ENGIE**

IMPACT

ACTTHINKIMPACT

ENGIE
Solutions



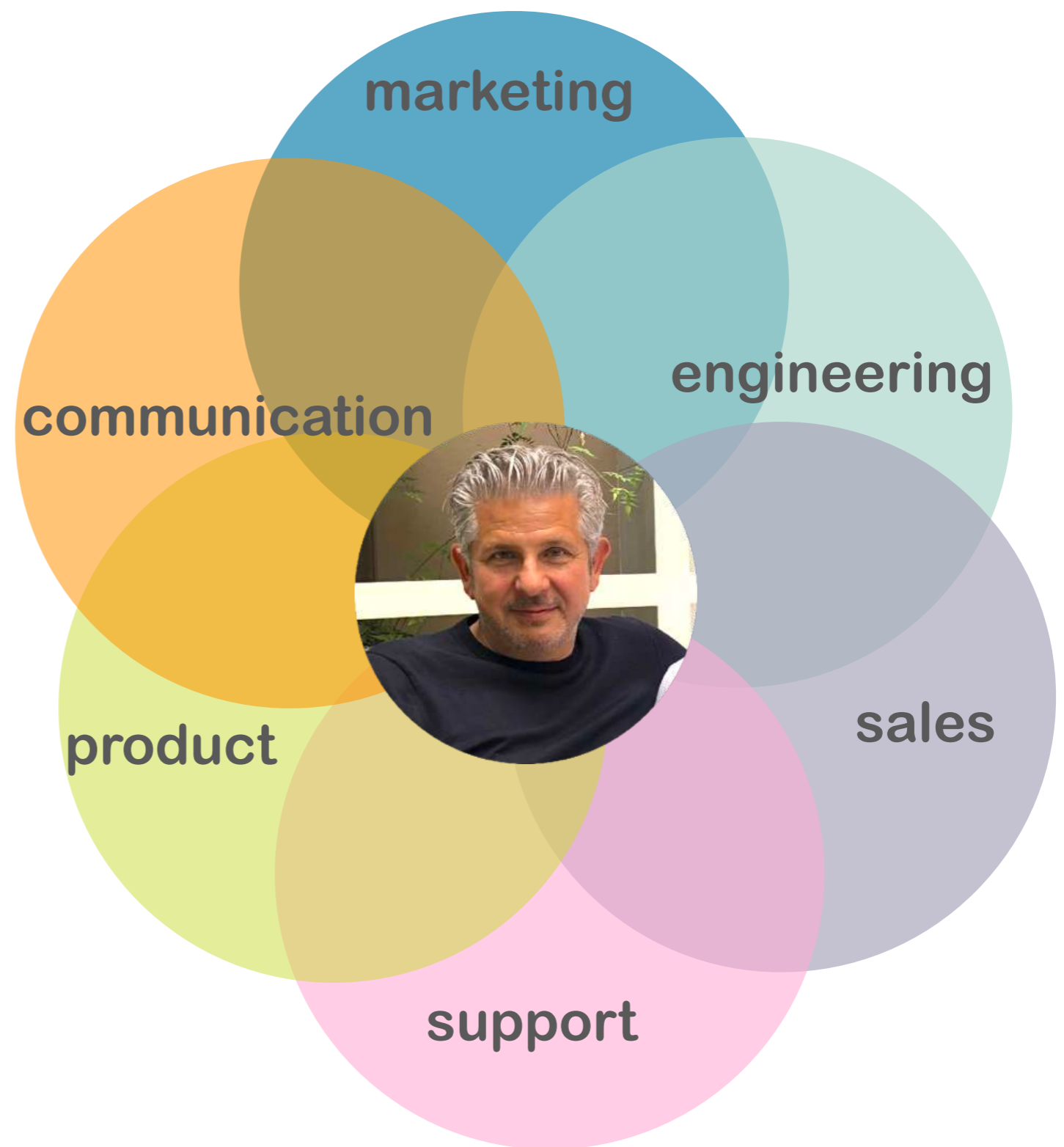
Matrice de l'impact





technology evangelist

hubert@kratiroff.com



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



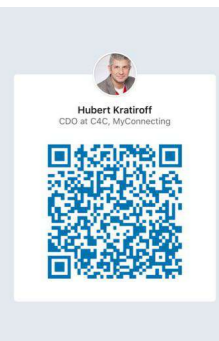
hubert@kratiroff.com



@kratiroff



linkedin.com/in/kratiroff



UX

UX

CX

EX

SX

k ∞ Q | x t x At



Google

stone chateau lyrics

Volume: 50m | CPC: \$0.00 | Competition: 0.1%

All Videos Images Maps Shopping More Settings Tools

About 4,460,000 results (0.66 seconds)

Chateau

Angus & Julia Stone

I don't mind if you wanna go anywhere
I'll take you there
We can go if you wanna go anywhere
I'll take you there

We can go to the Chateau Marmont
And dance in the hotel room
We can run with the headlights on
Till we got nothing to lose

We have, lifting from the ground
We go, never coming down

I don't mind if you wanna go anywhere
I'll take you there

Every day the weekend, I'm tryna be your best friend



**expérience
phygital
N°1**



les
nouveaux
marketing
.com/
digitalmindset

premier site
sur recherche
Google (SEO) :

GEM digitalmindset
OU
digital mindset conference

Les acronymes du marketing moderne



Toute spécialité a son jargon, en attendant un vieil adage, voici 250 acronymes – pas tous pertinents – du marketing digital... qui est le marketing de tous les jours ! Et même si vous pensez, comme Elon* que ABS (acronyme seriously suck), sachez que TAWYO (Totally Agree With You Guys), mais c'est le langage des entrepreneurs ! Bonne lecture (ou même utilisation) !
 *mal de Star Musk à ses équipes en 2011 (Tesla, SpaceX, SolarCity, Bing et... previously PayPal... founder)

AAA: Average active sessions
 AAD: Android Advertising Identity
 AARRR: Acquisition, Activation, Retention, Referral, Revenue
 ABC: Always Be Closing
ABM: Account Based Marketing
 ABT: AB testing
 ACCEL: Association pour commerce et services en ligne (ADEL: Association De l'Economie Numérique)
 ADEX: Ad Exchange platform
AdTech: Advertising Technology (cf. MarTech)
 ADX: Google DoubleClick Ad Exchange platform
 AIDA: Attention Interest Desire Action "First Purchase Funnel"
 AMA: Ask Me Anything
AMP: Accelerated Mobile Pages de Google
 APP: Application (a program designed to run on mobile devices)
API: Application program interface (cf. SaaS)
AR: Augmented Reality (ou RA)
ARPU: Average revenue per user
 ARR: average recurring revenue (cf. SaaS)
ASO: App Store Optimization (cf. SaaS)
 ASF: Apache Software Foundation
 ASP: Application service provider
 AssurTech cf. InsurTech
 AlwaysAd: Anytime Anywhere Anydevice
 AlwaysAd: AlwaysAd + AnyContent
 ATF: Above the Fold (ou dessus du pli, donc visible ; cf. ATF)
 ATL: above the line (cf. BTL & media)
 AWD: Adaptive web design (cf. RWB)
BAT(X): Baidu Alibaba Tencent Xiaomi (cf. GAFA)
 BANT formula: Budget, Authority, Need, Timeline (developed by IBM)
 BAU: Business As Usual
BI: Business Intelligence
 BMG: Business Model Generation by Alex Osterwalder
 BOB: Best of Breed

BOFU: Bottom Of Funnel (cf. ToFu)
BPM: Business Process Management
 BR: bounce rate (valeur limite à une seule page ou non réception d'un email)
 BRCC: 5 courtes competing with Trade and N-11
 BTC: Bitcoin (BET)
 BTf: Below the fold (ou dessous du pli, donc invisible ; cf. ATF)
 BTL: below the line (cf. ATL & hors media)
 BuG: Business to Government
BuR: Business to Retail
 BYOD: Bring your own device (cf. CYOD)
CAC: Customer Acquisition Cost (ou cycle d'activités client entrée du nouveau client)
 CAD: communication audiovisuelle dynamique (cf. DOOH & digital signage)
 CCO: Chief Customer Officer
 COO: COO
 CSC: Cashier des Charges
 CDJ: customer digital Journey
CEO: Chief Digital Officer (ou Chief Data Officer)
 CDN: content delivery network / réseau de diffusion de contenu (AKAM)
 CDP: Customer Data Platform (it's more than a DMP and CRM)
 CEM: Customer Experience Management
CES: Customer Effort Score
 CG: Computer-generated imagery
CHO: Chief Happiness Officer
 CLI: command line interface
 CLV: Customer Lifetime Value
 CM: Community Manager
 CMI: Communication Marketing Intégrée (MCI)
CMO: Chief Marketing Officer
CMS: Content management system
 CNL: Commission Nationale Informatique et Liberté (cf. RGPD)
 COOC: Corporate Open Online Course
 COE: Cost Of Sale

CPA: collective performance et attribution
CPA: Cost per action (or acquisition)
CPC: Cost per click: amount of money required to produce a single click (or Cost-per-Customer)
 CPCV: Cost per completed view (CPCV = Cost + Completed Views)
 CPL: Cost per lead
CPM: Cost per thousand (impressions)
 CPT: Cost-per-Transaction
 CPV: Cost per view (see also PPV)
 CR: Conversion rate
 CRM: Customer relationship management
CRO: Conversion rate optimization
CSAT: Customer Satisfaction Score
 CSR: Corporate social responsibility (RSE)
 CSS: Cascading Style Sheets
ETA: Call to action
 CuB: Customer to Business (cf. UOC)
 CuC: Customer to Customer
 CTR: Click Through rate (number of click on an item/link)
CX: Customer experience (including UX)
 CYOD: Choose Your Own Device (cf. BYOD)
 D3.js: cf. DDD
DAO: Decentralized Autonomous Organization (Blockchain)
 DDD: Data Driven Document
DDM: data-driven decision management
 DDS: data-driven strategy
 DL: Digital Learning
 DM: Direct mail or Direct message sur Twitter
DMSCo: Digital marketing exposition and conference (Congres. DE)
DMP: Data management platform
 DNS: Domain name system (cf. ICANN & registrar)
 DNVB: Digital Native Virtual Brand
 DOOH: Digital Out Of Home (Digital Signage)
 DL: Deep Learning

Les 150 définitions Conférence NoLimit



Toute spécialité a son jargon, voici quelques définitions utiles, regroupées par grands thèmes. Pour des questions de cohérence, certaines informations sont reprises avec un angle différent d'un thème à l'autre. La majorité des notions abordées et des définitions données sont d'un niveau très basique, l'objectif de ce document est de permettre un accès facile à ce monde digital qui peut en effrayer certains.

Les 150 définitions. Conférence NoLimit	1
1. AdTech: Advertising Technology	2
2. Agilité, design et plus...	4
3. Economy & general	6
4. Juridique	8
5. KPI: Key Performance Indicator	9
6. MarTech: Marketing Technology	13
7. Research (market) & études online	14
8. Réinvestissement (SEARCH)	16
9. TECHNIQUE : inside web	18
Marketing: quelques définitions	21

Lexique kraloff

“ Il n’y a pas d’amour,
il n’y a que des preuves
d’amour ”



“ Il n’y a pas de digital,
il n’y a que des preuves
de digital ”



Michel Houellebecq
La carte
et le territoire

roman

**PRIX
GONCOURT
2010**

Flammarion

If you're not on Google,
You don't exist







Hubert Kratiroff

CDO at C4C, MyConnecting





WeChat



Hubert Kratiroff 

France



Scan the QR code to add me on WeChat

CLOSING THE DISTANCE

Through LINE, people get closer to one another,
and get closer to a wide variety of information and services.

Download ↓



74 milliards en 1 jour

2020 天猫双11全球狂欢季

2020 天猫双11全球狂欢季 (11.3-11.11)

成交额 **4982 亿**

\$74.10 billion

4982 converted to US\$
ALL ORDERS SHIPPED TO 170 COUNTRIES WORLDWIDE

31766 个海外品牌首次

105 个产业带成交额过 1 亿元

210 万线下小店参与

覆盖 1406 个县域的 41 万家产业带

38 万个来自美国的店铺加入

品牌成交额 15 万亿元







Are you looking for a full-time or part-time job in San Francisco?

Sign up to shop with Instacart and become your own boss instead. Choose between being a **Full-Service Shopper** or an **In-Store Shopper** and start making great money on your own schedule. Enjoy the flexibility of choosing when, where, and how much you earn.

instacart

Shop from these popular stores near San Francisco



Andronico's
Community
Markets



Bi-Rite Market



Costco



CVS Pharmacy®



Falletti Foods



Gus's Community
Market

Why become an Instacart Shopper?



Earn extra money shopping for others

As a shopper, you go to the grocery store like normal, except you're getting paid to shop for others.



Work whenever it works for you

With no set hours or days, you can shop as much or as little as you want, anytime you want.

TELEMARKET

SUPERMARCHÉ



VOS COURSES A DOMICILE

N° 5

A propos de Telemarket.fr

Telemarket.fr

+ de pouvoir d'achat pour vos courses !

Depuis le 13 juin 2013, la société Telemarket a cessé toute activité.

Depuis mai 2014 le site internet Telemarket.fr propose gratuitement aux internautes un panel de remises immédiates pour se faire livrer ses courses à domicile ou essayer le retrait en magasin ou en supermarché drive.

[En savoir plus](#)



/the social dilemma

VINCENT COQUAZ
ISMAËL HALISSAT

LA NOUVELLE GUERRE DES ÉTOILES



ENQUÊTE :
NOUS SOMMES
TOUS NOTÉS

KERO

La définition du mot "Crise" en chinois

Crise

危机

DANGER

OPPORTUNITE

Le mot CRISE est composé de deux caractères. Le premier caractère « danger » représente un homme au bord d'un précipice. Le second, souvent associé au vocabulaire des machines, signifie opportunité / chance lorsqu'il est associé à 會

La sémantique chinoise est dans ce cas plus positive en évoquant le caractère favorable que peut représenter une crise pour une organisation.

#neWWWorld

学习

🔊 xué xí

étudier / apprendre / apprentissage / imiter

[+] Syn.

En chinois, le même mot (xue) signifie à la fois copier et apprendre.

XUE

Google Translate

Chinese ↔ English

🔊 CHINESE X

xue

学

Camera Handwriting Conversation Voice

🔊 ENGLISH ☆

learn

ALTERNATE TRANSLATIONS

verb

learn
学习、学、学会、得知、记住、知悉

study
研究、学习、学、考察、研、读书

imitate
模拟、模仿、仿、仿效、仿照、学



NOLIMIT



AGILITÉ



PLATEFORM



DATA



BM

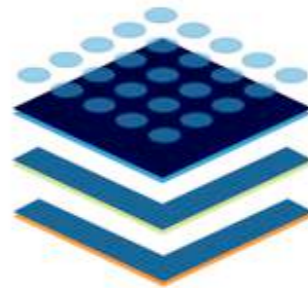
EXPONENTIAL
MINDSET
STARTUP



MÉTHODES
LEAN



E-COMMERCE
OMNICANAL

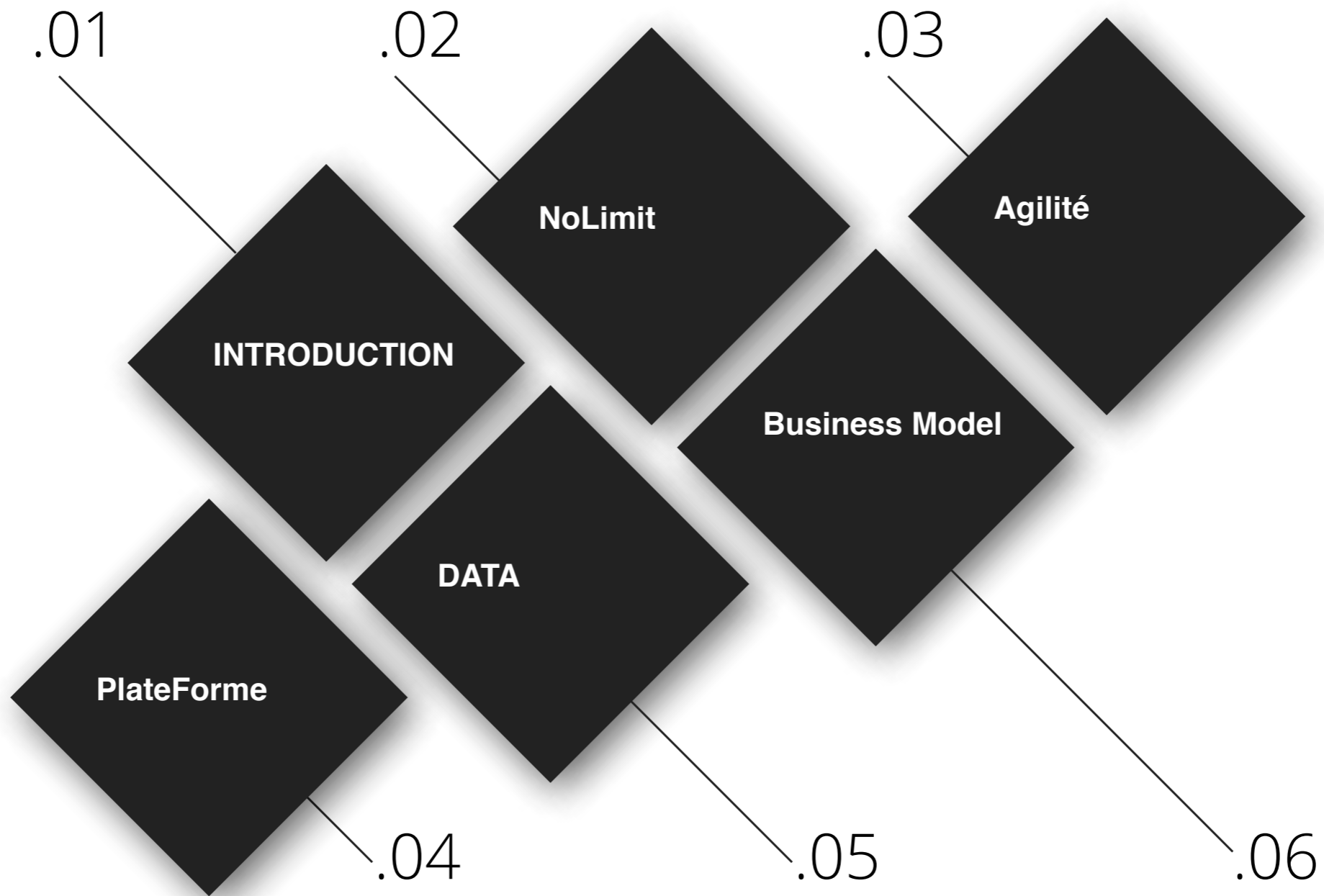


MESURER
KPI



VP - BMC
BMG





EPRO1

Menu Recherche **HERMÈS** PARIS Compte Panier



PAPRIKA BRASIL
EAU DE TOILETTE

233 € (333 ml)

Paprika Brésil. Note de pomme
cannelon de paprika et de bois de
Santal, ainsi que d'orange.

Disponibilité: 122 62

Ajouter au panier



Google

pnl au dd

AI Images Videos News Maps More

About 3,030,000 results (0.45 seconds)

Tip: Search for English results only. You can specify your search language in FR

Au DD

1 titre de PNL

Paroles

Au DD

J'ai passé, la cétaille, le pé-cou, et vi-sser, des regrets devant ton bébé
J'sort de chez toi, j'reprends ta voiture mal garée puis j'retine ton PV
J'recherche un billet, des affaires, des plans dans la planque, un peu trop peiné.

Source: Musixmatch



cycle

דמיון

#digitalmindset

LEÇON INAUGURALE D'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE



COLLÈGE
DE FRANCE
— 1530 —

jeopparady

créer de la valeur

pour l'entreprise,

le client,

et l'écosystème

marketing

créer de la valeur

pour l'entreprise,

le client,

et l'écosystème

Méfiez-vous des recettes des années 60

- 4P de Jerome McCarthy (1960)
Produit - Prix - Promotion - Place
- 5B de Charles Kepner (1955): BON -
produit prix endroit moment quantité
- SWOT de Humphrey (1970)
- CAP Caractéristique Avantage Preuve
cognitif / conatif / affectif
- SONCAS / AIDA

VOUS
COULES
COMIC

HSR.ORG

Harvard Business Review

JULY-AUGUST 2014

48 Strategy
Four Paths to Business
Model Innovation
Karan Grover and Sergio Rosenthal

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

41 The Big Idea
The Crisis in
Retirement Planning
Robert C. Martin



The New Basics of
MARKETING

~~SWOT~~

WUJCSA

~~SWOT~~

Volatilitéé
Incertitudé
Complexité
Ambiguité

~~4P~~



M3 Modern Marketing Model

1. Strategy

2. Market Orientation

3. Customer insight

4. Brand & Value

5. Segmentation Persona

6. Positioning

7. UX / CX & content

8. Distribution

9. Promotion

10. Data & Measurement



« meeting
needs
profitably »

*Philip Kotler
(2006 12^{ème} édition de Mkt Mgt)*



Too Long ; Didn't Read





GAFFA

meilleur

marketing ?

15:29



camif.fr

camif

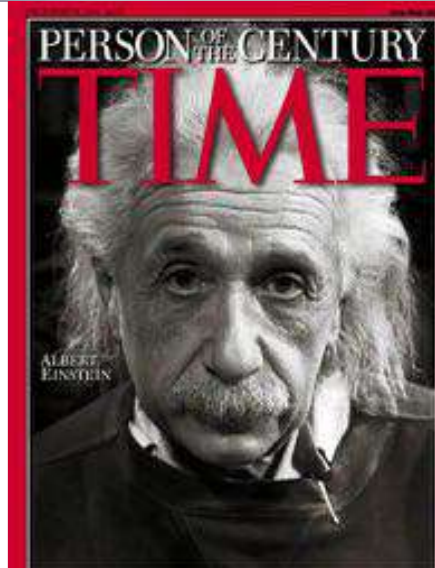
#JeMeDeconnecte PourLaPlanete

Aujourd'hui, pas de Black Friday, on déconnecte !

Pour la 3^{ème} année, Camif se déconnecte pour la planète !
Un boycott pour cause d'urgence climatique. Une façon d'être totalement aligné avec nos valeurs pour consommer moins mais mieux !

Mais, pour nous, déconnexion rime avec action. Alors, aujourd'hui, on vous propose de ne pas acheter et de faire un geste bon pour vous et la planète.

FERMER LE SITE : POURQUOI ?



Développement Durable

B CORP, on en est où ?

NO PLANET B

BUSINESSES' ROLE IN
THE CLIMATE EMERGENCY

JAN COHEN GILBERT
U.S. EPA

ANWARAZHA CYWID
WORLD ECONOMIC FORUM

RYAN GALLAGHER
PETROBRAS

EMILIE BILLET
SANDRIE

NICOLETTE BARTLETT
GERARDIN BOUTERIN



The best marketing strategy ever :

« CARE »

Gary Vaynerchuk

Stop selling. Start helping

Zig Ziglar

“

MARKETING

IS NO LONGER ABOUT

the stuff you make

BUT ABOUT THE

STORIES

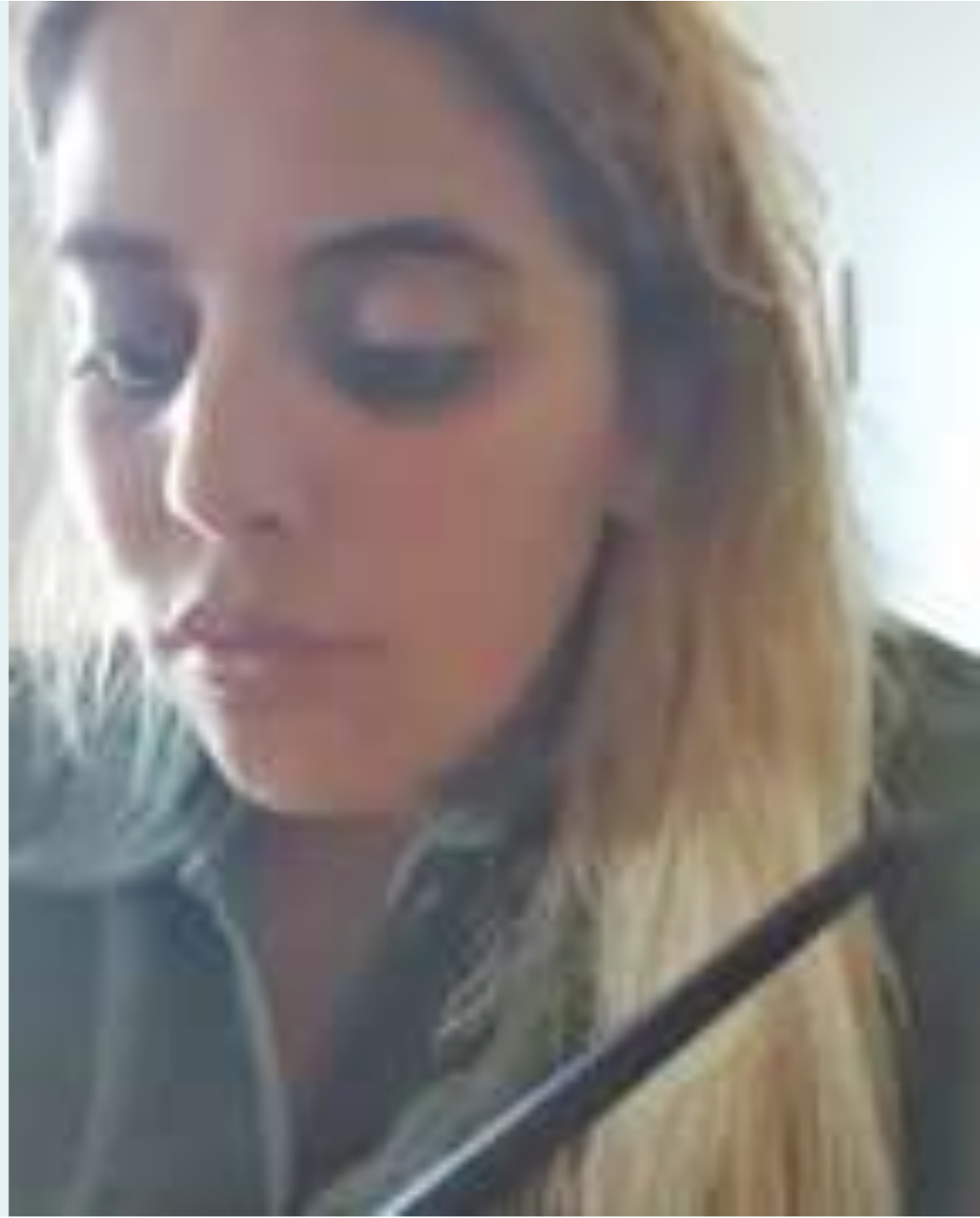
you tell.

”

- Seth Godin

**your
happiness
is my
business**





FKLG.

bref. j'fais des cours

SALES + MARKETING =

SMARKETING.

SALES

- "simple-minded"
- "incompetent"
- "lazy"



MARKETING

- "arts and crafts"
- "academics"
- "irrelevant"



MARKETING


360°

outils | cibles



Choose a ride, or swipe up for more



PNL  4

0,00 €

10:56 à destination



Pool

8,88 €

11:01-11:13

~~10,70 €~~



UberX

11,11 €

10:55

~~13,38 €~~





CD QALF

€12,99

RECOMMANDER



À PROPOS

CD

Conten

LEGAL

Mes Livres Digitaux

Tout savoir de nos livres numériques

ARTISTE : DAMSO

TITRE : QALF

DURÉE : 48'08

QALF





AMANDINE
PÉCHIODAT



BLA
BLA
BLA



ÉCRITURE

MOTS
RACONTER





ATELIER
PROJET

“ Il n’y a pas de digital,
il n’y a que des preuves
de digital ”





3 preuves de digital

1/ QrCode qui télécharge directement le lexique des acronymes avec une statistique

2/ L'appel des présents en digital

3/ Une slide avec le nom de chacun et une phrase de présentation

qr-code-monkey.com



QrCode

Tout le groupe doit savoir faire les 6 étapes

1/ trouver un PDF sur internet

2/ copier l'url du PDF

3/ tester l'url

4/ coller l'url dans qrcode-monkey

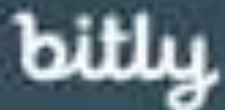
5/ télécharger le qrcode

6/ coller le qrcode dans le chat pour test

QrCode



URL shortener



LINK MANAGEMENT

ENTERPRISE

RESOURCES

BLOG

LOGIN

SIGN UP

GET ENTERPRISE

HARNESS EVERY CLICK, TAP AND SWIPE.

Brand, track and optimize every touchpoint with Bitly, the world's leading link management platform. [Learn More →](#)

Paste a link to shorten it.

SHORTEN

GET STARTED FOR FREE

or Go Beyond the Basics →



ACTTHINK **IMPACT**



AUDIENCE INTERACTION



AUDIENCE INTERACTION

- ▶ SLI.do
- ▶ WooClap
- ▶ GoogleForms
- ▶ www.beekast.com
- ▶ Kahoot
- ▶ Klaxoon
- ▶ www.mentimeter.com/inspiration
- ▶ Systeme renault privé : JOYN.tk

~~TIME
IS
MONEY~~



“ATTENTION

=

MONEY”



“

ATTENTION

=

MONEY,

”



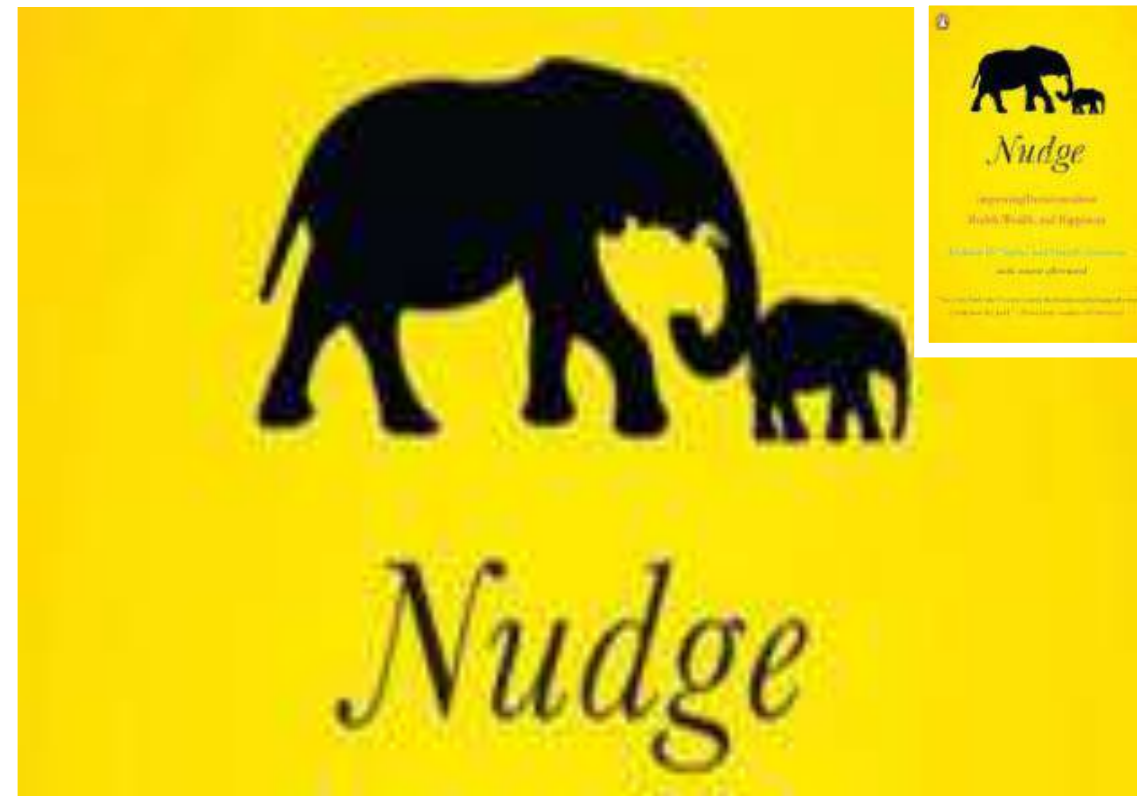
Amartya SEN

Nobel 1998 pour IDH



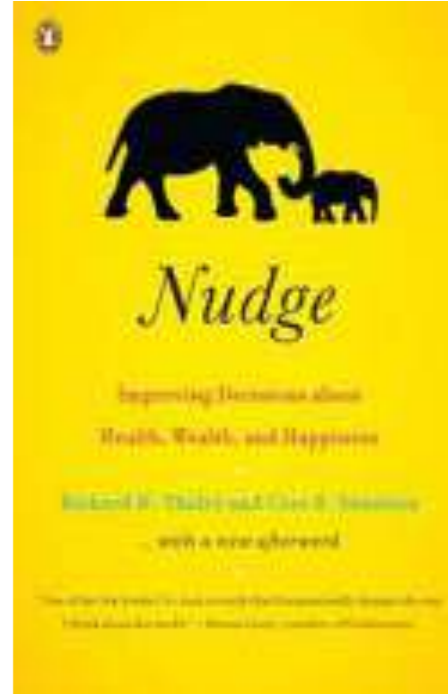
Richard Thaler

Nobel 2017 pour Nudge



Richard Thaler

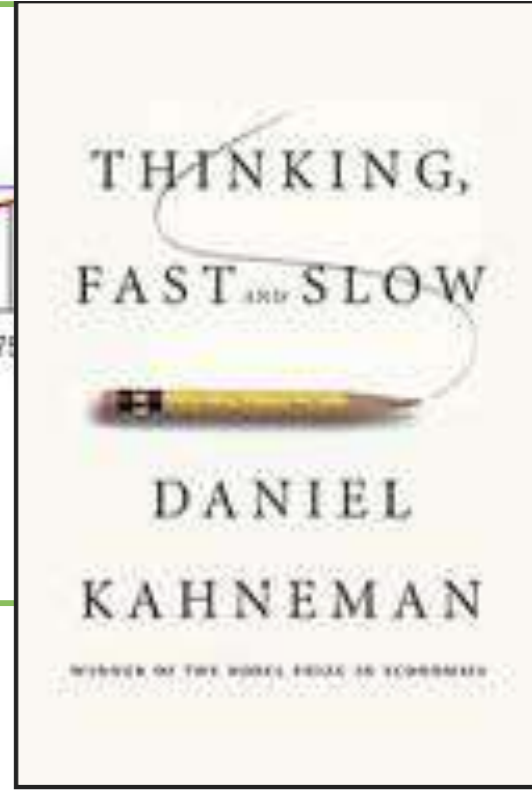
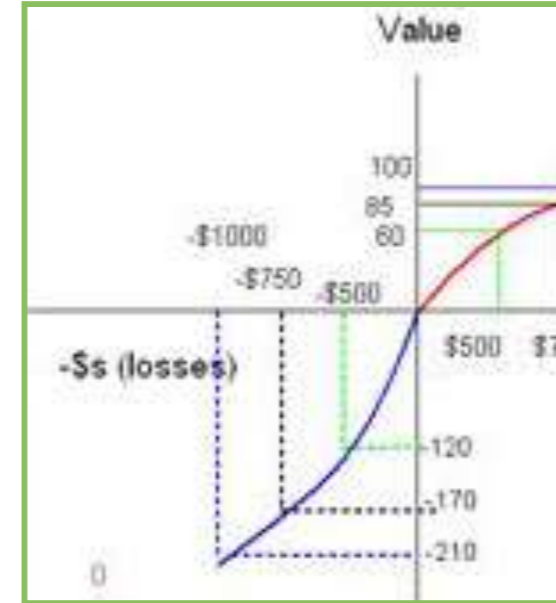
Nobel 2017 pour Nudge



inciter sans que l'incitation soit perceptible,
sans contrainte ni récompense

Daniel Kahneman

2002 Decision making under uncertainty

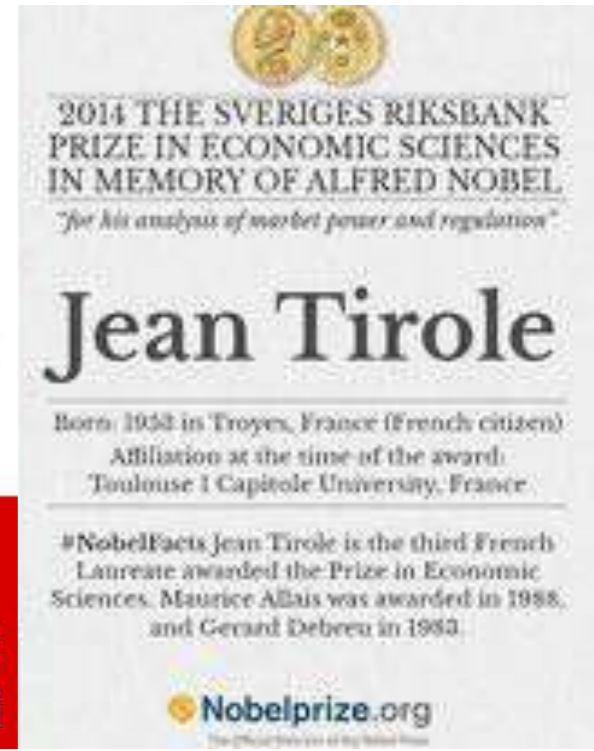


Jean Tirole

Nobel 2014 : régulation et pouvoir de marché

Jean Tirole

ÉCONOMIE
du
BIEN COMMUN



The tendency to like (or dislike) everything about a person—including things you have not observed—is known as the halo effect.

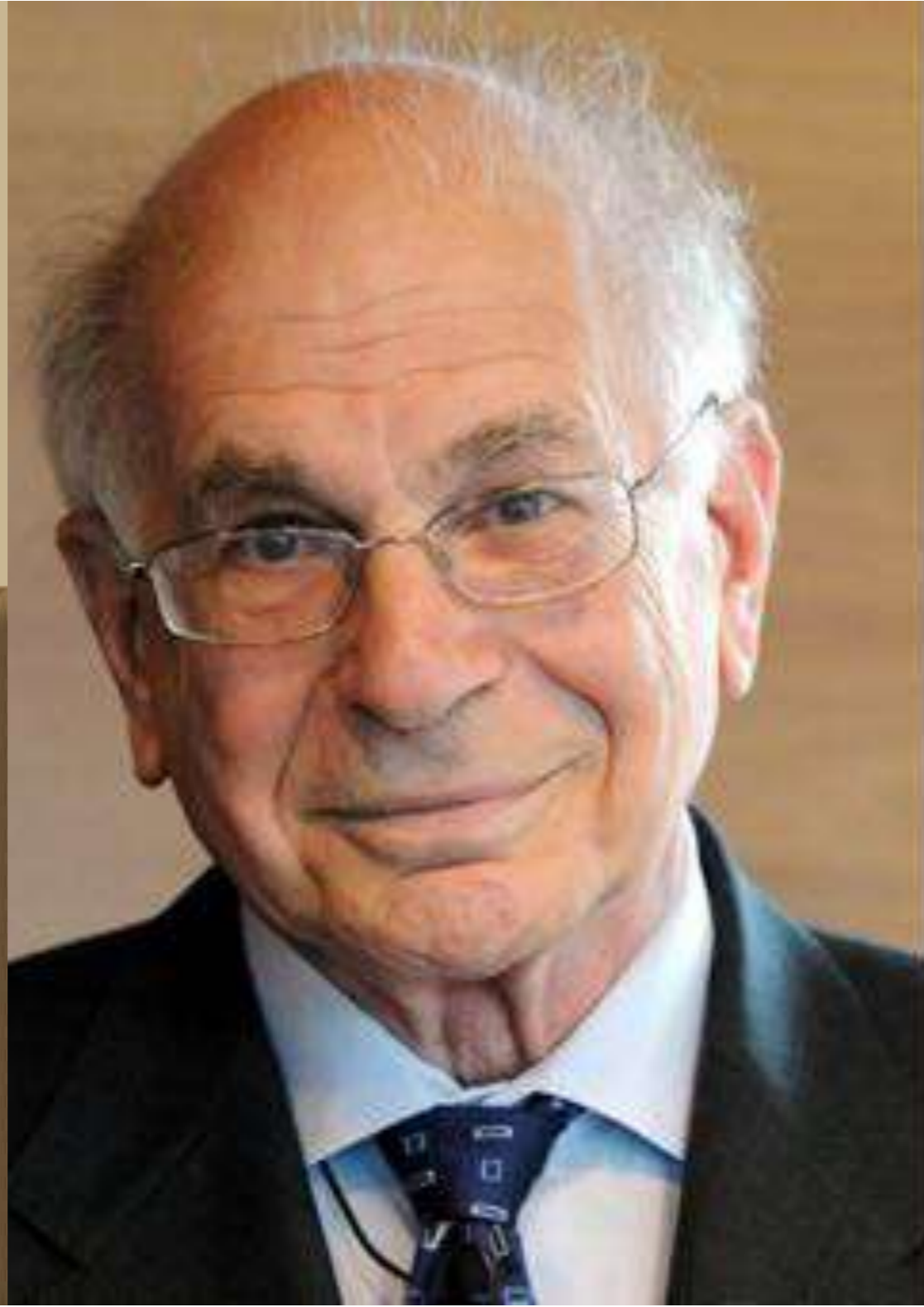
Quote from Thinking, Fast and Slow by Daniel Kahneman

THINKING,
FAST AND SLOW



DANIEL
KAHNEMAN

WINNER OF THE NOBEL PRIZE IN ECONOMICS

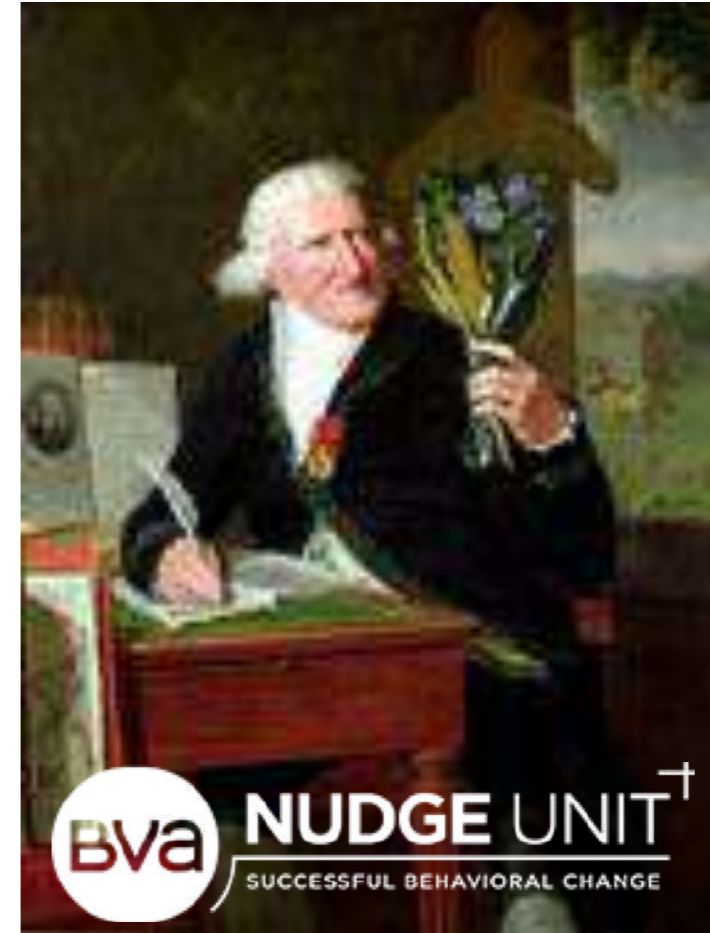


THINKING,
FAST AND SLOW



DANIEL
KAHNEMAN

WINNER OF THE NOBEL PRIZE IN ECONOMICS



1785 «Les Sablons» avec LouisXVI et Antoine Parmentier

Key TakeAways

ce qu'il faut retenir





NPS

Net Promoter Score





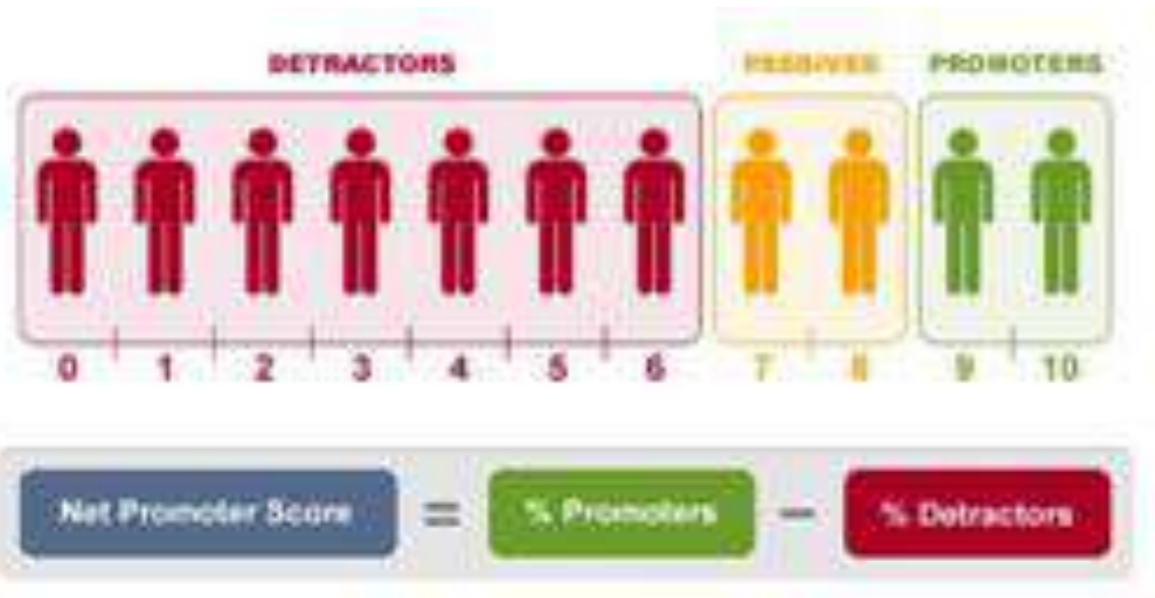
Net Promoter Score (NPS) = % Promoters - % Detractors

NPS : NET PROMOTER

NPS

Net Promoter Score

NPS (Net Promoter Score)
développé par Fred Reichfeld (Bain & Co)
2003 Harvard Business Review



Ce qu'il faut retenir / Key takeaway

- 1/ Calcul : $(9+10) - (0 \text{ à } 6)$ (sans 7 et 8)
- 2/ Question décalée : conseillerez-vous ?
- 3/ Fréquence : trimestrielle



How satisfied were you with your experience today?

Worst

1

2

3

4

5

6

7

Best

How satisfied are you with our services?



Very Unsatisfied



Unsatisfied



Neutral



Satisfied



Very Satisfied

CSAT CUSTOMER



Overall, how easy was it to solve your problem
with {your business} today?

Very
Difficult

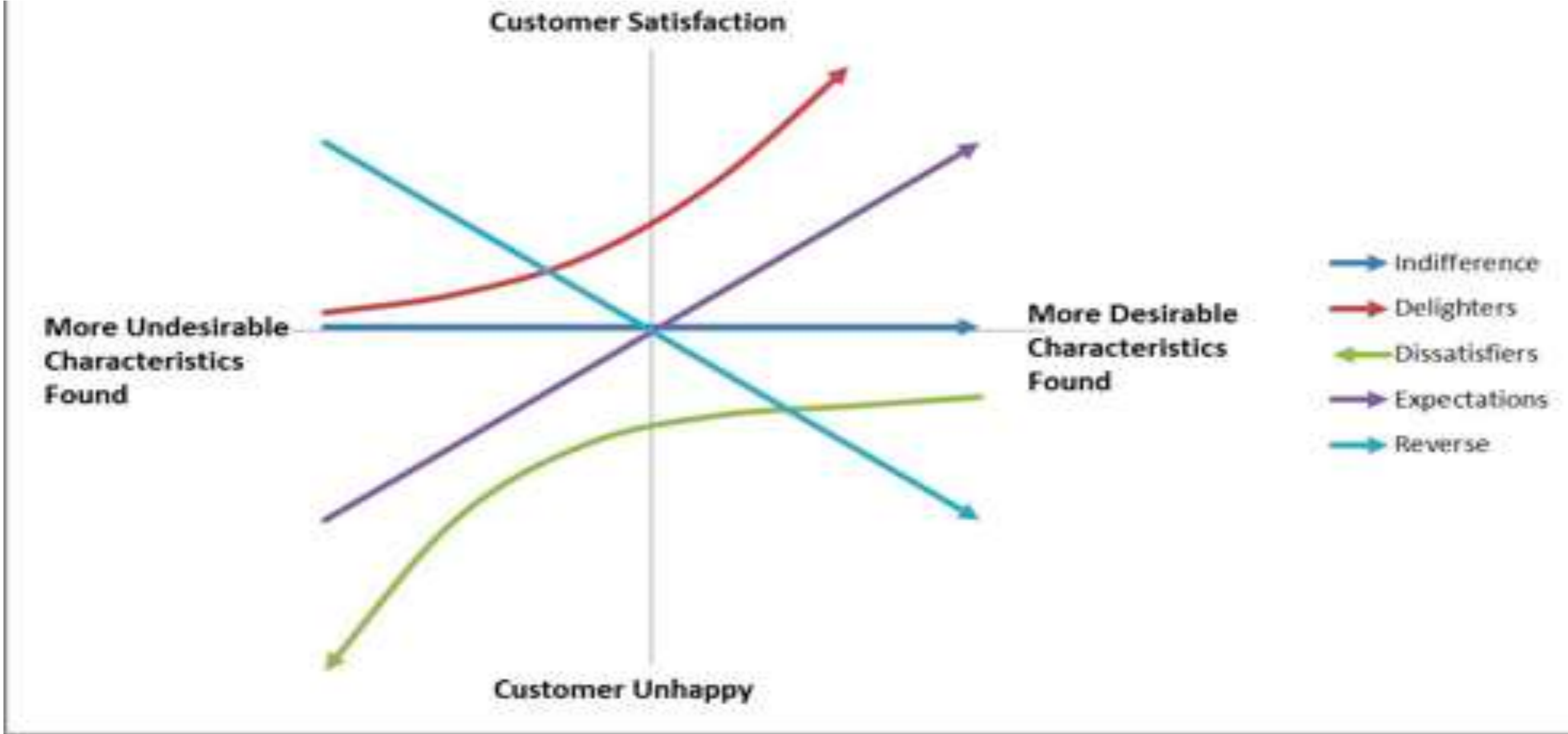
Difficult

Neither

Easy

Very
Easy

CES (CUSTOMER EFFORT SCORE)



KANO SATISFACTION MODEL

LANDING PAGES

EMAIL

HOME PAGE

UI

POLL & SURVEY

A/B TESTING



BRANDS

Low Love
High Respect

LOVEMARKS

High Love
High Respect

LOVE

PRODUCTS

Low Love
Low Respect

RESPECT

FADS

High Love
Low Respect

THE LOVEMARKER

The Lovemark is a creative insight generator that measures emotional heat from the three characteristics of Lovemarks: Mystery, Sensuality and Intimacy.

How to use the Lovemark

Score: 2 points for Hot, 1 point for Warm and 0 points for Cold.

No Respect, no Lovemark. You must score at least 20 Respect points to be considered for Lovemark status.

What your points mean:

0 to 36 points = Commodity

37 to 40 = Brand

41+ = Lovemark

RESPECT

PERFORMANCE	1	2	3	TRUST	1	2	3	REPUTATION	1	2	3
Innovation	●	●	●	Reliability	●	●	●	Leadership	●	●	●
Quality	●	●	●	Sustainability	●	●	●	Honesty	●	●	●
Service	●	●	●	Care	●	●	●	Responsibility	●	●	●
Identity	●	●	●	Openness	●	●	●	Ethics	●	●	●
Value	●	●	●	Security	●	●	●				

LOVE

MYSTERY	1	2	3	SENSUALITY	1	2	3	INTIMACY	1	2	3
Great Stories	●	●	●	Sound	●	●	●	Commitment	●	●	●
Past Present Future	●	●	●	Sight	●	●	●	Passion	●	●	●
Taps Into Dreams	●	●	●	Smell	●	●	●	Empathy	●	●	●
Myths and Icons	●	●	●	Touch	●	●	●				
Inspiration	●	●	●	Taste	●	●	●				

MCA

market contact audit

Analyse tous les TouchPoints et MicroMoments
Écoute la VOC (Voice Of Customer)



ATELIER PROJECT

slido

Joining
a m

#gem

Join



Product Use

Log In Sign Up



Give a voice to your audience

with the ultimate Q&A and polling platform

Get started for free

watch a video or schedule a demo

The banner features a background image of a man in a pink shirt speaking to a group of people seated in a modern, bright room. A large QR code is overlaid on the top right. The text is centered and uses a clean, sans-serif font.

sli.do

ou

slido.com

#gem

~~SWOT~~

WUCA

~~SWOT~~

Volatilitéé
Incertitudoę
Complexitéę
Ambiguitéę

HBR

Harvard Business Review

48 20-2014
Four Paths to Business Model Innovation
Ramon Gilotra and Serguei Netessine

224 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

G

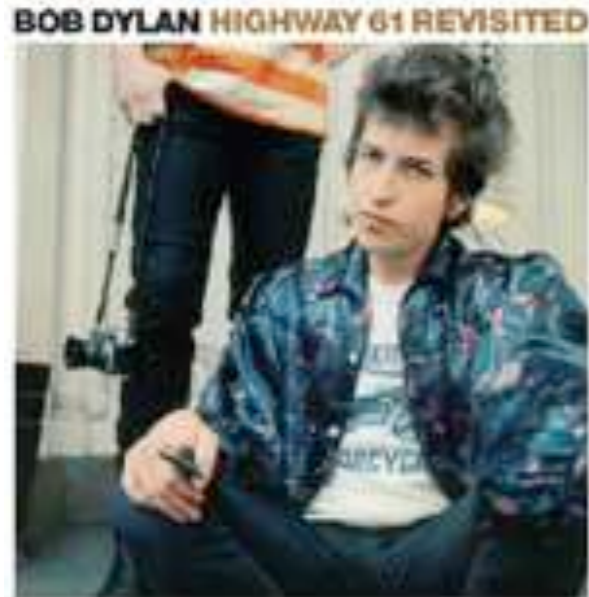
VUCA : NIKE with colin kaepernick



Believe in something.
Even if it means sacrificing everything.

 Just do it.

Bob Dylan



Kendrick Lamar



Economics Collapsologie Pas d'oracle



COMMENT TOUT
PEUT S'EFFONDRE

Pablo Servigne
Raphaël Stevens

Petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes



The Real Reason Stock Buybacks Are a Problem

Buybacks are a massive tax dodge for shareholders.

[Read More](#)

CHANGE ECONOMICS, AND CHANGE THE WORLD.

It doesn't take a liberal to see it's time, and it's at hand. We spend hundreds of billions and thousands of dollars spending the world about The New Evolution of Economics. If you think that's a worthy mission, as we do—our will power, leverage to make the world a better place—please consider offering your support.



Girls Rock Camp for Economists

VUCA

Deux axes

2 axes

+ ... -

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

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

L'information est disponible ?

Nous disposons de temps pour chercher l'information

2/ Niveau d'anticipation et de qualité dans prédiction des causes et effets des actions

Le marché est-il apprivoisé ?

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

Quelle est notre expérience sur les réactions du marché ?

matrice 2x2
4 cases

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

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.



VUCA

VOLATILITY

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

UNCERTAINTY

The turbulent change in the economic policy environment, the potential return to "suboptimal" for various assets, halting their recovery pace, the lack of ability to foresee what major changes might occur.

COMPLEXITY

It is understanding these financial markets in the era of the "new normal". The combination of increasing complexity of new financial instruments and regulation to deal with increasingly volatile markets, trying to stay liquid to have better exit paths.

AMBIGUITY

The resulting "fog" is the the great question how much to invest? Or will there be a step-by-step recovery? What is the best course of action?



ambiguity

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

Examples: 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 muddles 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
outil
militaire
adaptation
aux
conditions

HBR 2014

complète
bien le
SWOT

Volatilité Incertitude Complexité Ambiguïté

4 types de situations qui demandent 4 types de réponses

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, Founder – Virgin Group

VUCA

Deux axes

2 axes

+ ... -

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

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

L'information est disponible ?

Nous disposons de temps pour chercher l'information

2/ Niveau d'anticipation et de qualité dans prédiction des causes et effets des actions

Le marché est-il apprivoisé ?

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

Quelle est notre expérience sur les réactions du marché ?

matrice 2x2
4 cases

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

Volatilité (vitesse)

la vitesse des changements augmente avec des fluctuations sans tendance claire
instabilité pour un durée inconnue
facile à comprendre, 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

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

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

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

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

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

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 précédent
aucune connaissance, aucune documentation, aucun antécédent
il faut faire des hypothèses

C'est la plus difficile des 4 situations

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

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

**Décision
multifactorielle**

**il faut mieux
analyser et clarifier
la situation**

**Seule la vitesse
des changements
augmente**

**il faut suivre la
vision de la
stratégie et
l'adapter**

**La solution est
inconnue dans
un
environnement
instable**

**il faut de l'agilité
pour imaginer le
futur**

**La stabilité
actuelle n'aide pas
l'adaptation au
futur**

**il faut mieux
comprendre les
réactions face à
nos actions**

CV
AU

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

The image shows the Nutella logo, which consists of the word "nutella" in a white, lowercase, sans-serif font with a red outline, positioned above a white silhouette of a Nutella jar. The entire logo is set against a solid red background.

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

The image shows the Nutella logo, which consists of the word "nutella" in a white, lowercase, sans-serif font with a red outline, positioned above a white silhouette of a Nutella jar. The entire logo is set against a solid red background.

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

The image shows the Nutella logo, which consists of the word "nutella" in a white, lowercase, sans-serif font with a red outline, positioned above a white silhouette of a Nutella jar. The entire logo is set against a solid red background.

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

The image shows the Nutella logo, which consists of the word "nutella" in a white, lowercase, sans-serif font with a red outline, positioned above a white silhouette of a Nutella jar. The entire logo is set against a solid red background.

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
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 ?

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 ?

Key TakeAways

ce qu'il faut retenir

meeting
needs
profitably
in a VUCA
ecosystem





ASMR

Autonomous sensory meridian response