





VUCA d'un secteur :

Choix d'un secteur / marché / entreprise

Remplir la matrice VUCA

Présenter votre matrice VUCA et comparer la aux autres matrices

1 dossier à rendre par groupe
1 page 1500 caractères
modèle PAPER1
présentation orale tirée au sort



WEB 3 in
our lives
our companies
our citizenship

NBIC

Nano (techno, matériaux, graphène, H)

Bio (techno, mimétisme, blob, axolotl)

Informatique (IOT, 3Dprint, Additiv,
Blockchain, Quantique, Algorithmes)

Cognitif (IOB, IA, ML, MOOC, edTech,
apprentissage adaptif)

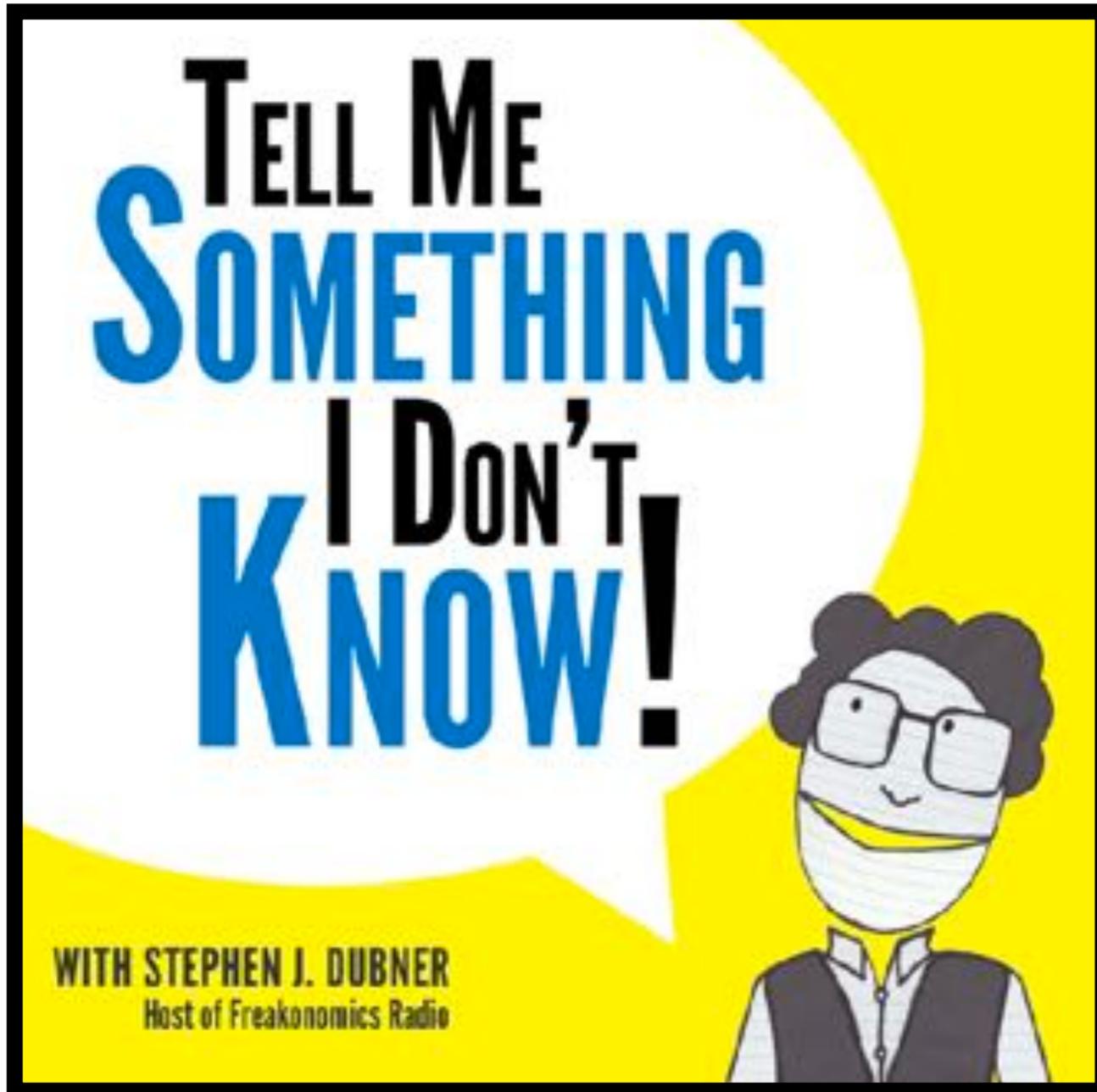


IKB79

NBIC appliqué à votre entreprise, vos produits, vos services...

+ 2 énigmes dans la slide

- 1/ Qui est SBF ? Quelle est son histoire en novembre ?
- 2/ Quelle entreprise a changé de nom pour s'appeler Block ? Que fait-elle ?
- 3/ Qui a lancé le "single day" (le "double 11" ou le "Global Shopping festival») ? Quand ? Pourquoi ? Pourquoi les résultats 2022 restent secrets ?
- 4/ Qu'est ce que la DeFi (diii-faille) ?
- 5/ Quel est mon 'role model' favori ?



TMSIDK à propos du cours, des thèmes, des sujets, de l'innovation, des stratups et licornes, des technologies, des rôles models ...

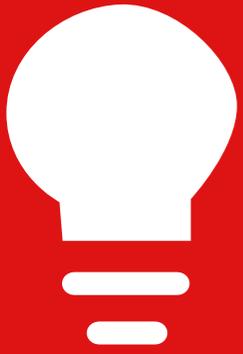
(préparer un plan B et annoncez le A progressivement)



- 1/ Quel est l'intérêt pour une entreprise d'utiliser les outils WEB3 ?
- 2/ Quelle pourrait être la stratégie WEB3 de GEM ?
- 3/ Citer les 5 actions WEB 3 que GEM pourrait mettre en place
- 4/ Quelles collections de NFT pour GEM, quelle utilité ?
- 5/ Quelles metavers pour GEM ? Avec quelles interopérabilités ?

API : Interface entre Applications Programmées





Vous inventez une API qui permet de supprimer les queues et files d'attentes.
Votre client vous envoie :

- Le type de convocation (musée, aéroport, gare, vente, médecin ...)
- L'heure de début et de fin
- La liste des personnes convoquées

Vous lui retournez la liste des personnes avec l'horaire précis de convocation

Votre algorithme tient compte des habitudes, des informations facebook, linkedin, du comportement. Votre machine learning (IA) ajuste les horaires futurs en fonction des heures d'arrivées réelles.

Sur place les personnes sont taguées pour comparer la prévision et la réalité. Ils peuvent aussi, comme dans Waze, déclarer la durée et la taille de la file d'attente.

Tous ces éléments améliorent les futures prédictions.

Utiliser le format PAPER1 pour rendre votre préconisation en trois parties :
(Marketer / Communiquer / Rentabiliser) sans dépasser une page ou 1500 signes
Avant 18H00 / par mail / en PDF / hubert@kratiroff.com

ipapi : un outil gratuit pour géolocaliser vos visiteurs en temps réel

Fabian Ropars, le 29 octobre 2018

Nous vous présentons régulièrement les différents produits d'APIlayer, cette start-up est en effet spécialiste des API permettant d'automatiser certaines tâches, et de donner de la valeur aux données. Leur dernier né s'appelle [ipapi](#), et le service permet de géolocaliser les visiteurs grâce à leur adresse IP.

Toutes les datas disponibles grâce aux adresses IP



The screenshot displays the ipapi dashboard interface. On the left, there is a sidebar menu with the following items: "Global Personalization", "Language Redirection", "Currency Detection", "Time Zone Lookup", and "Fraud Prevention". The main content area features a flow diagram starting with a blue box containing the number "15,000,000". An arrow points to a blue box labeled "United States", which in turn points to another blue box labeled "New York". A final arrow points to a list of campaigns on the right, including "United States", "United Kingdom", "New York Campaign" (highlighted in green), "California Campaign", and "Germany Campaign".

Des tarifs pour tous les besoins

| | | BEST VALUE | |
|---|---|---|---|
|  Free |  Standard |  Business |  Business Pro |
| Free forever, no exceptions. | Basic level — core features and up to 50,000 monthly requests. | Our best-seller — advanced features and up to 500,000 monthly requests. | Professional level — complete set of API features and up to 2 million monthly requests. |
| \$0 per month | \$10 per month or \$120 billed yearly | \$50 per month or \$600 billed yearly | \$100 per month or \$1200 billed yearly |
| SIGN UP | SIGN UP | SIGN UP | SIGN UP |



If **Then**



Turn volume up by text (when phone not in vibrate)

By [element](#) & 10k · 1.1k

If **Then**



High UV Index iOS Alert

By [mashery](#) & 10k · 400

If **Then**



Receive an email if there will be rain in your area tomorrow

By [automatix](#) & 10k · 2.1k

If **Then**



Keep a phone call log in Google Drive

By [syrax](#) & 10k · 1.1k

If **Then**



Set my Android's wallpaper to the NASA Astronomy Picture of the Day

By [mashery](#) & 10k · 2.1k

If **Then**



Mute my ringer at bedtime

By [kurtis](#) & 10k · 1.1k

If **Then**



Organize iPhone screenshots in an iOS Photo album

By [peter](#) & 10k · 1.1k

If **Then**



Forward emails to trigger@recipe.iftt.com to save an attachment in Dropbox

By [mashery](#) & 10k · 400

If **Then**



Save new Facebook photos you're tagged in to an album on your iPhone

By [derek](#) & 10k · 2.1k

If **Then**



Backup my contacts to a Google Spreadsheet

If **Then**



Save your Instagram photos to Dropbox

If **Then**



Download new Facebook photos you're tagged in to a

The Zapier logo consists of a white asterisk-like icon above the word "zapier" in a white, lowercase, sans-serif font, all set against a solid orange rectangular background.

**Act
Think
Impact**



KARER NIEL
PDG DE LUNCHR

CE PDG EST CON-

-cerné par le bien-être de ses employés. C'est pourquoi il a choisi Lunchr, la seule carte titres-resto qui permet de régler son déjeuner vraiment partout* et sans limite de paiement.



lunchr
La carte titres-resto, en mieux.

Lunchr est la seule carte titres-resto qui permet de régler son déjeuner vraiment partout et sans limite de paiement.

MARC SIMONINI
PDG DE LUNCHR

CE PDG EST DUR-

-ablement engagé dans l'amélioration de la qualité de vie au travail. C'est pourquoi il a choisi Lunchr, la seule carte titres-resto qui permet de régler son déjeuner vraiment partout* et sans limite de paiement.



lunchr
La carte titres-resto, en mieux.

Lunchr est la seule carte titres-resto qui permet de régler son déjeuner vraiment partout et sans limite de paiement.

LOÏC SOUBEYRAND
CRÉATEUR DE LUNCHR

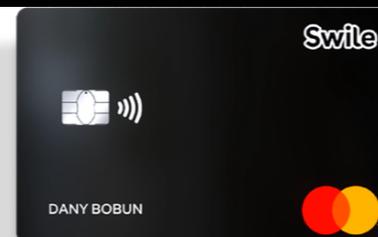
CE PDG EST CON-

-cerné par votre bien-être en entreprise. C'est pourquoi il a créé Lunchr, la seule carte titres-resto qui permet de régler son déjeuner vraiment partout* et sans limite de paiement.



lunchr
La carte titres-resto, en mieux.

Lunchr est la seule carte titres-resto qui permet de régler son déjeuner vraiment partout et sans limite de paiement.



Introducing
Swile Card

La carte la plus inutile du moment.

Acceptée dans tous les restos, les commerces,
les cinémas, les théâtres et même les salles de sport.¹⁾
C'est ce qui s'appelle avoir le sens du timing.



swile.co

1) Mastercard. Tous les commerces acceptant Mastercard. Offre réservée aux clients Swile. Offre limitée en nombre de cartes. Conditions d'usage.



Introducing
Swile Card

La carte la plus inutile du moment.

Acceptée dans tous les restos, les commerces,
les cinémas, les théâtres et même les salles de sport.¹⁾
C'est ce qui s'appelle avoir le sens du timing.



swile.co

1) Mastercard. Tous les commerces acceptant Mastercard. Offre réservée aux clients Swile. Offre limitée en nombre de cartes. Conditions d'usage.

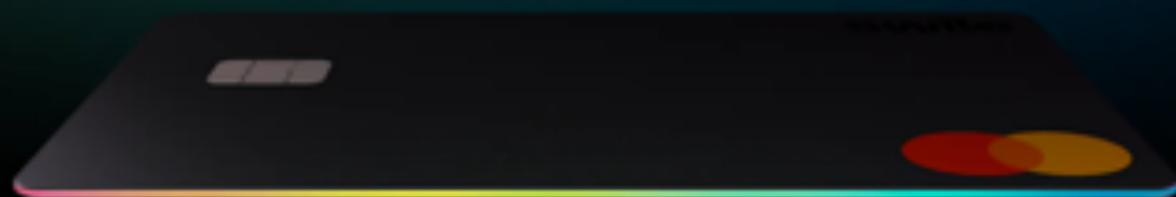
Swile



DANY BOBUN



Let's smile at work.



Swile, la carte et l'app au service
de l'engagement des employés.

swile

Swile

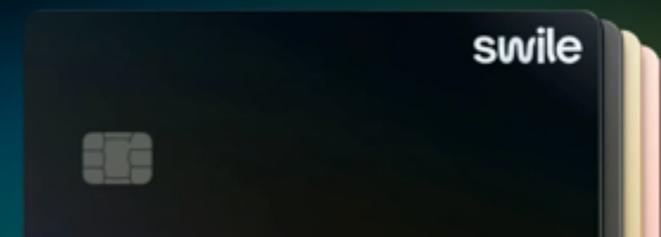
La carte titres-resto
en vraiment mieux



Swile Card

La carte la plus puissante jamais
imaginée pour les employés.

swile



Lancer la version HybridWork de SWILE :

réservation et paiement de coworking

déplacement pro (train, avion, multimodalité, mobilité douce)

hébergement pro (tout type d'hébergement)

achat d'équipement de bureau (écran, chaise, webcam...)

choix, réservation et paiement de formation pro

...

et bien sûr le déjeuner en ticket resto dématérialisé

OBJECTIF VALO : passer de 1 à 6 milliards !

MAIS



we work

CoWorkingCard...Ticket Well Working ... Tiers lieux





Le Shack est un lieu...

— De passage

Où l'on rencontre des personnes de son cercle relationnel, de sa profession ou d'autres univers

— De partage

Où l'on échange des idées, des projets, et s'accorder des moments de détente

— De voyage

Où l'on découvre des tendances et des savoirs, un nouveau art de vivre

[LIRE NOTRE MANIFESTO](#)

saint-honoré

18 rue de Courcelles, 75008 Paris

step inside, you are most welcome

madeleine
hausmann
Bienfaisance



l'équipe
avant
l'idée

Les grandes
réussites viennent
des bonnes équipes
qui ont pivoté... plus
que des grandes
idées !

**Les VC (venture capitalist)
choisissent d'abord l'équipe ...
et l'orientent sur un bon projet**

**VENTURE
CAPITAL**

ON VIT TOUS
DE LA VENTE
DE QUELQUE
À QUELQU'UN



PERSONA User-Story

Jean-Luc



« J'ai un beau métier, mais mes priorités sont ailleurs. Mon employeur n'est pas mon seul centre d'intérêt »

Jean Luc 36 ans est pilote de ligne depuis 3 ans dans une compagnie low cost européenne. Il trouve que sa vie manque de sens, de variété et d'originalité.

Nom Jean-Luc
Age 36
Vie à Paris
Avec Jeanne
Sans enfant
Education Supérieure (ingénieur école promo ...)
CV pilote entreprise 1
Pilote entreprise 2

Passionné d'aviation et de modèle réduits
Passionné de races de chiens et de voyages en Asie

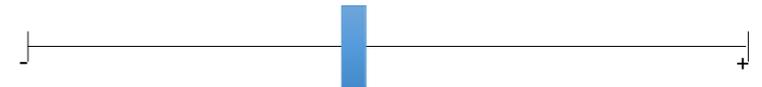
EPIC / USER STORY / PAIN POINT / PROBLÈME

Quel est le problème de Jean-Luc ?
Quelle est la frustration de Jean-Luc ?
Quels sont les besoins et attentes de Jean-Luc ?
Pourquoi n'est-il pas satisfait des solutions existantes ?

Revenus



Ville



Fréquences



Niveau Technique



Usage mobile



Know How



BABETTE



69 ans, retraitée de la fonction publique, mariée à Pierre, 2 enfants, 3 petit fils (dont 1 influenceur)

Vit à la campagne entretien son potager, son jardin et sa maison

Garde souvent ses petits enfants

MARQUE : TF1, Jardiland, Nagui

« *tout le monde se moque de ma télé et de mon téléphone. C'est vrai les clapets et péritel sont d'un autre monde. Il faudrait que je change tout.*»

Utilise intensivement des appareils trop vieux, elle se sent jeune mais disqualifiée par ses outils

Problèmes, attentes, frictions :

son électroménager n'a pas été changé depuis 25 ans et sa TV est encore cathodique

son téléphone à clapet ne lui permet pas de dialoguer avec ses petits enfants et de suivre leur vie sur les réseaux

Revenus



Ville



Fréquences



Niveau Technique



Usage mobile



Know How



Surnom

Age

Vit à

Vit avec

Enfant

JOB

Education

CV

Passionné par

Problèmes / Besoins / Attentes / Frustrations /
Insatisfactions / Pain points

-

+

-

+

-

+

-

+

-

+

-

+

-

+



#GEN

GenBXYZα

B2

| | B | C | G | R | E | M |
|---|------|------|------|------|------|------|
| B | B2B | B2C | BtoG | BtoR | BtoE | |
| C | CtoB | CtoC | CtoG | CtoR | CtoE | |
| G | GtoB | GtoC | GtoG | GtoR | GtoE | |
| R | RtoB | RtoC | RtoG | RtoR | RtoE | |
| E | EtoB | EtoC | EtoG | EtoR | EtoE | EtoM |
| M | MtoB | MtoC | | MtoR | MtoE | MtoM |

Millennials ???

Lost ... Greatest ... Silent ...

BabyBoomer (1940 - 1965 +/- 6 ans)

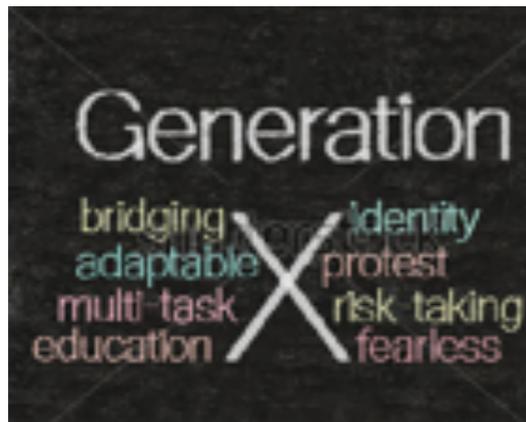
GenX (1955 1985 +/- 8 ans)

GenY = Millennials (1979 1999 +/- 5 ans)

GenZ = Digital Natives = GEN C (1994 2007 +/- 4 ans)

alphaGEN ? = 2008 - 2020 ?

SingularityGeneration 2020 / MARS Gen 2030





Tweets 8,249 Following 81 Followers 877K Likes 149

bernard pivot
@bernardpivot1
Approches, Bouffier de Culture, Double je, Forlans, Football, Géométries, Homme, Interviews, Journalisme, Kongo, Litt. Mots, ...
Joined November 2011
Tweet to bernard pivot

- bernard pivot** @bernardpivot1 · 4h
Merci pour nos amis suisses d'avoir admis sans les flouer 2016 le verbe assez (p)rimaire et la valeur (p)ersonne très complètes.
@Twitter_Tweet
18 19 104 19
- bernard pivot** @bernardpivot1 · 4h
Je regrette l'absence d'un Robert de copies, que les Auteurs, storylines, naming, etc. qui appartiennent au god et ?

bernard pivot @bernardpivot1

Le mot arrogance contient deux r, un r de mépris, un r de connerie.

07:55 - 24 mars 2016

1 024 1 204 personnes parlent à ce sujet





#GEN

#GEN

#GEN n'a pas d'âge
#GEN préfère le contenu online natif
#GEN visite 3 réseaux /j
#GEN passe 10h/j devant un écran
= 50% de la population occidentale



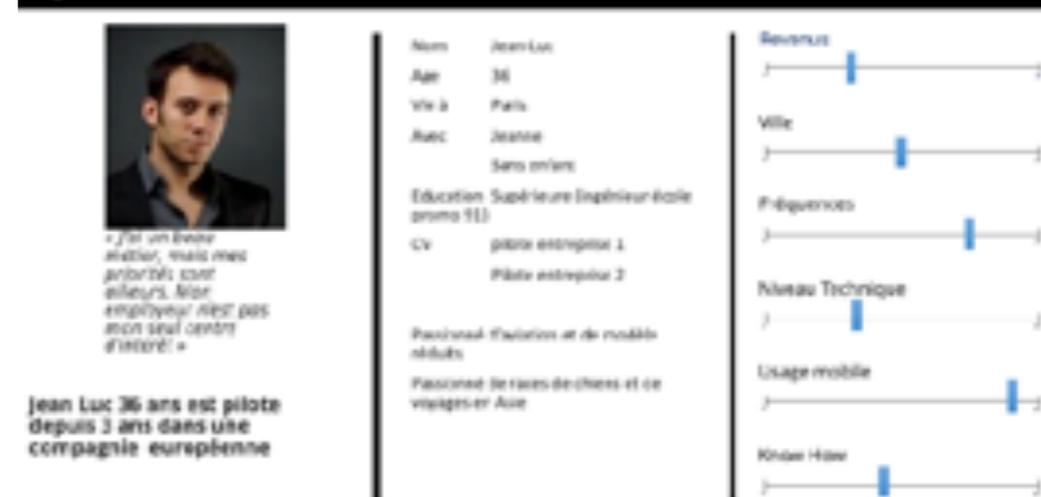
bernard pivot
@bernardpivot1

Dans ma génération, les garçons recherchaient les petites Suédoises qui avaient la réputation d'être moins coincées que les petites Françaises. J'imagine notre étonnement, notre trouille, si nous avions approché une Greta Thunberg...

7:38 AM · 25 sept. 2019 · Twitter for iPad

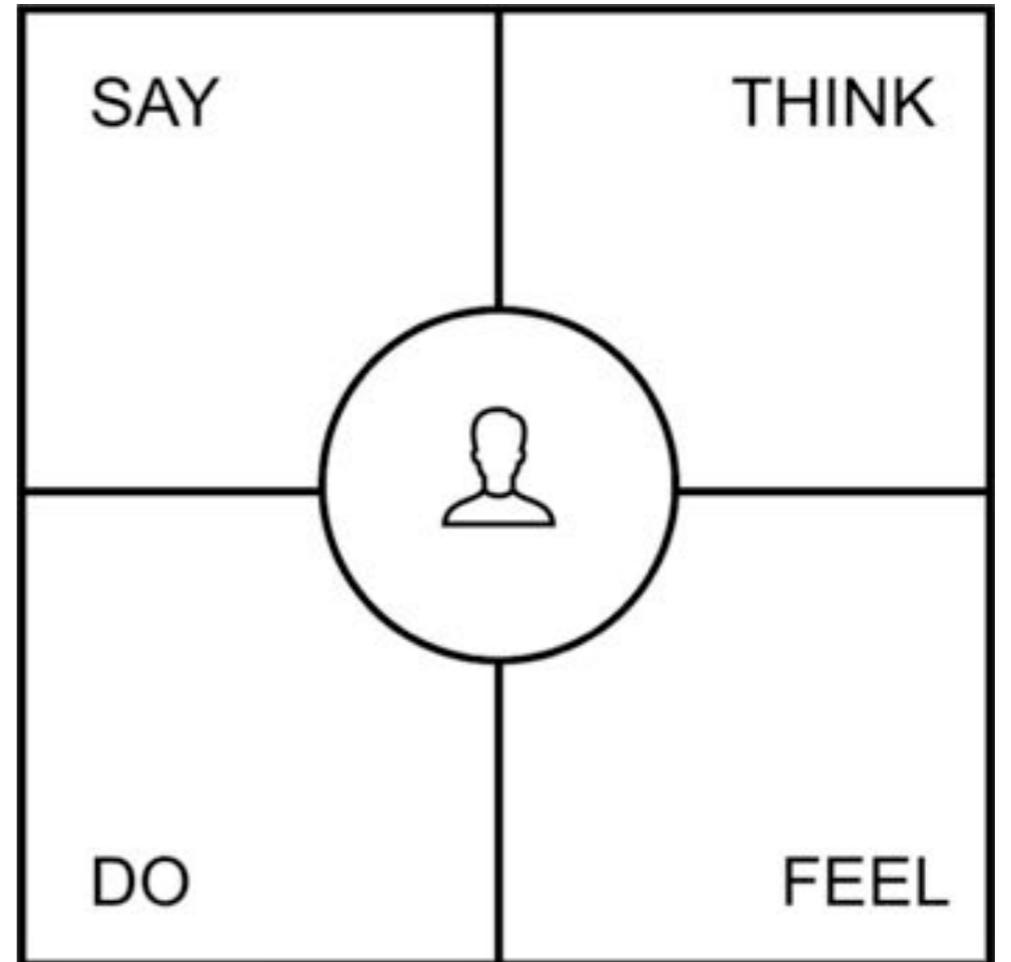
416 Retweets 1.8 k J'aime

Jean-Luc



EMPATHY

MAP





**CARTE
EMPATHIE**

Empathy Map Canvas

Designed for

Designed by

Date

Version

1 WHO are we empathizing with?

Who is the person we want to understand?
What is the situation they are in?
What is their role in the situation?

GOAL

2 What do they need to DO?

What do they need to do differently?
What skills do they want or need to get done?
What decisions do they need to make?
How will we know they were successful?

3 What do they THINK and FEEL?

PAINS

What are their fears,
frustrations, and anxieties?

GAINS

What are their wants,
needs, hopes and dreams?

4 What do they SEE?

What do they see in the marketplace?
What do they see in their immediate environment?
What do they see others saying and doing?
What are they watching and reading?

5 What do they HEAR?

What are they hearing others say?
What are they hearing from friends?
What are they hearing from colleagues?
What are they hearing second hand?

6 What do they SAY?

What have we heard them say?
What can we imagine them saying?

What other thoughts and feelings might motivate their behavior?

7 What do they DO?

What do they do today?
What behavior have we observed?
What can we imagine them doing?

Nouvelles

Attentes

*Pourquoi se contenter du
minimum ?*



GenX : web et internet 2000

GenY : mobile 2010

GenZ : living services 2020

1995 : information sur le web
2000 : e-commerce
2005 : relation
2010 : mobile / smartphone
2015 : living services
2020 : blockchain (use case NFT)

Nouvelles vies 2022

Nouveaux JOBS influenceur slasheur

CHANGER DE VIE



1,2

MILLION
ont décidé de
se séparer de leur
conjoint.e



2,6

MILLIONS
ont décidé de
changer de travail
ou d'orientation
professionnelle



2,6

MILLIONS
ont décidé de
déménager



726 000

ont décidé
d'acheter
une résidence
secondaire

CONSOMMER AUTREMENT



8,9

MILLIONS
ont décidé de
ne plus acheter
que le minimum



8,3

MILLIONS
ont décidé de
changer leur façon
de manger
et préparer leurs repas



6,2

MILLIONS
ont décidé de
boycotter certaines
marques ou entreprises

SE RECENTRER



7,8

MILLIONS
ont décidé de
cesser de consulter
l'actualité



6,6

MILLIONS
ont décidé de
se mettre au sport



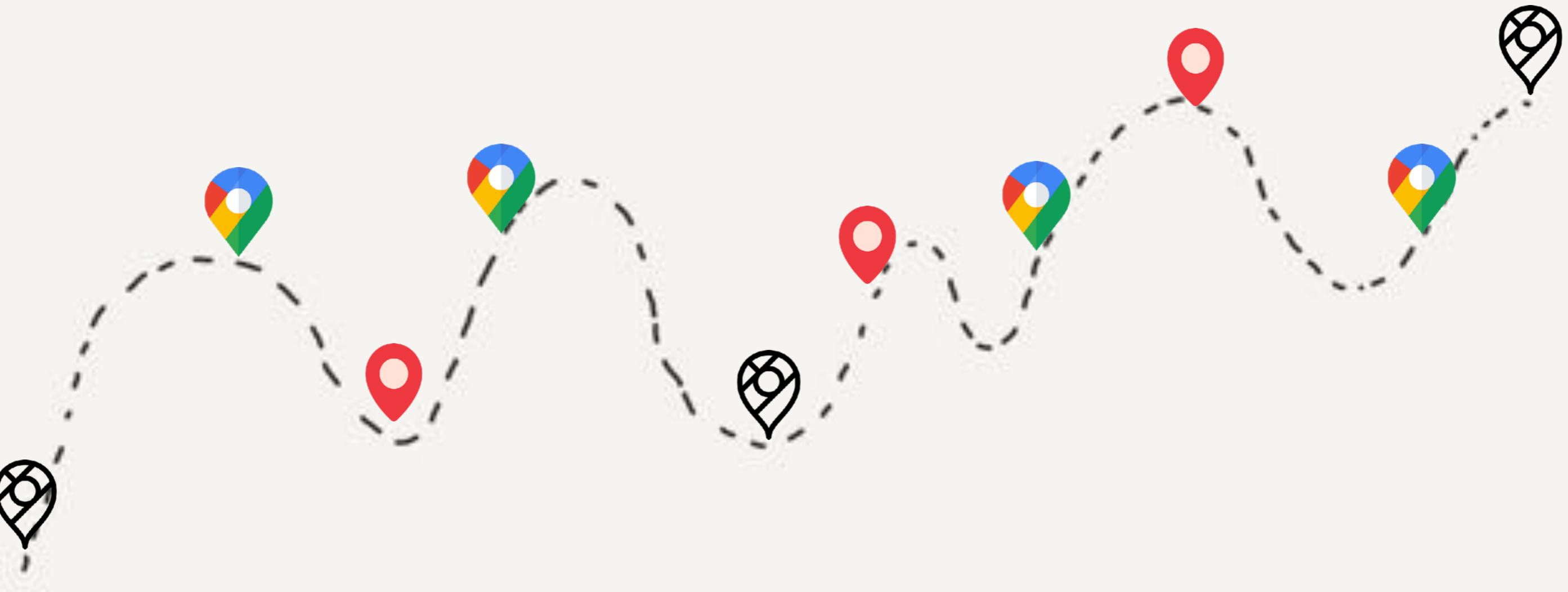
3,7

MILLIONS
ont décidé de
se mettre à la
méditation

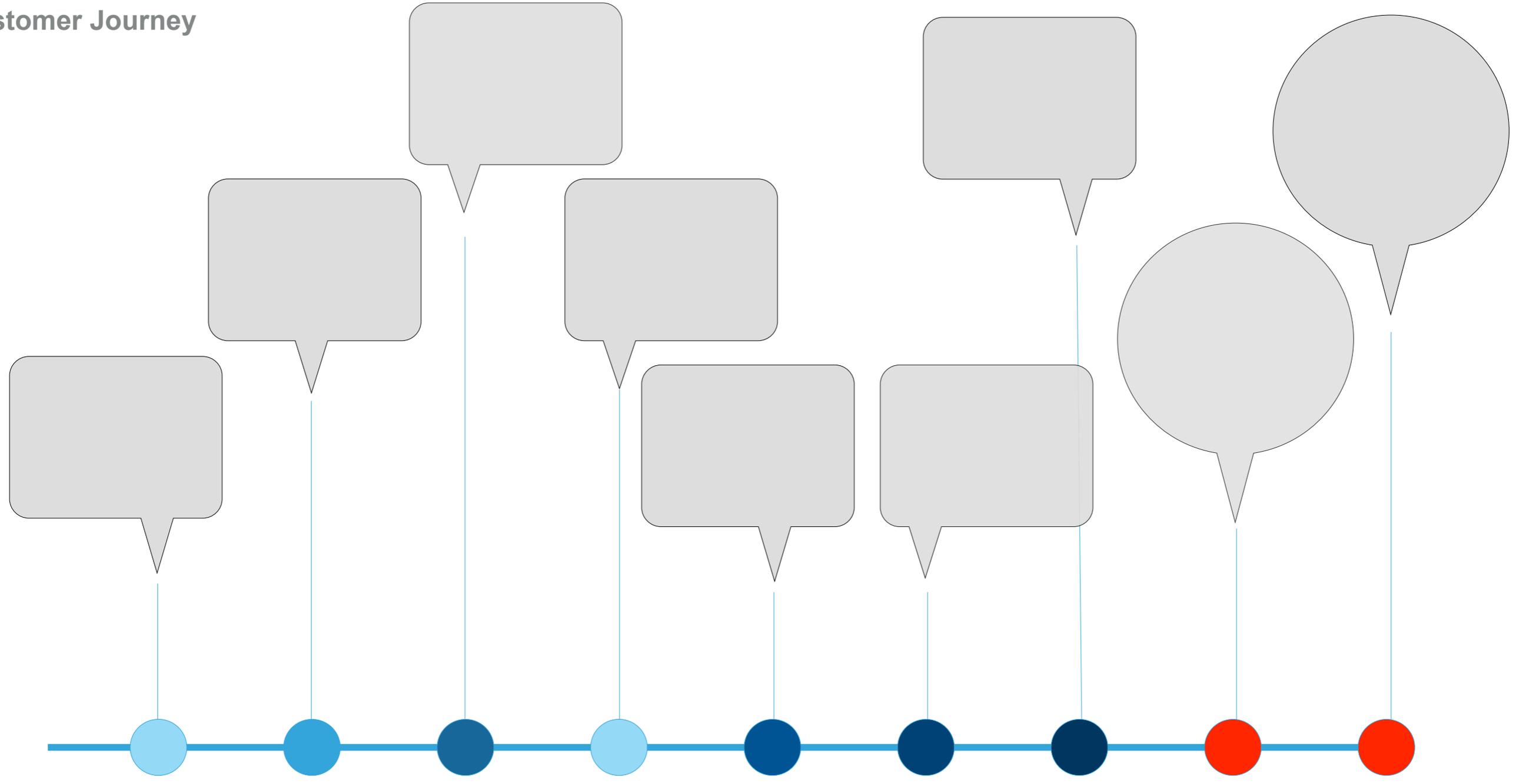


2,9

MILLIONS
ont décidé de
surveiller / limiter
leur temps de
connexion internet



Customer Journey



...

Nom du Touchpoint /
Point de contact

1

2

3

4

5

6

7

Channel / Canal

Interaction du client

Interaction de la marque

Avis du client perçu par le client

Décalage avec le
positionnement voulu



Bloomberg Technology

Technology and the Cha

Qtr. 3:19

1,413.36

Qtr. 4:19

1,611.17

SD TEC

CUSTOMER JOURNEY



CUSTOMER JOURNEY





PROCESS - LOCATION



Lyft customer



Epic

Find and install the Lyft app



Create an account (if you don't have one already)

Enter payment information

Sign in

Enter the address of where you want to go

User picks Lyft level of service (XL, Black, Lux)

End of experience

User Story

Search the app store or google play store

Enter full name



Enter credit card



Sign in with email and password

Use keyboard to start typing address (also complete)



Show user different cost for each level of service

Rate driver

Enter email

Sign in with Facebook

Use current location for pick up point

Show the arrival time for each level of service

Receive receipt

RELEASE 1 (Total Estimate: 7)

Enter mobile phone number

Create a secure password

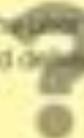
Use map to pick destination

Enter a different location of where I want to be picked up

User confirms their ride

Show important info about their ride:
- arrival time
- driver name

Show the user the new Lyft food delivery app





MAP

USER PERSONA



EPIC

EPIC 1

EPIC 2

EPIC 3

USER STORY

US 1

US 2

US 3

US 4

US 5

US 6

FEATURE

THE STRUCTURE OF THE COURSE

RELEASE 1





Jira Software



Teams in Space
Software project

Backlog

Board

Reports

Releases

Components

Issues

Repository

Add item

Settings

Board

Quick Filters

Release

TO DO 5

- Engage Jupiter Express for outer solar system travel
SPACE TRAVEL PARTNERS
T15-25
- Create 90 day plans for all departments in the Mars Office
LOCAL MARS OFFICE
T15-12
- Engage Saturn's Rings Resort as a preferred provider
SPACE TRAVEL PARTNERS
T15-17
- Enable Speedy SpaceCraft as the preferred

IN PROGRESS 5

- Requesting available flights is now taking > 5 seconds
SEESPACEEZ PLUS
T15-8
- Engage Saturn Shuttle Lines for group tours
SPACE TRAVEL PARTNERS
T15-15
- Establish a catering vendor to provide meal service
LOCAL MARS OFFICE
T15-15
- Engage Saturn Shuttle Lines for group tours

CODE REVIEW 2

- Register with the Mars Ministry of Revenue
LOCAL MARS OFFICE
T15-11
- Draft network plan for Mars Office
LOCAL MARS OFFICE
T15-15

DONE 5

- Homepage footer uses an inline style - should use a class
LARGE TEAM SUPPORT
T15-68
- Engage JetShuttle SpaceWays for travel
SPACE TRAVEL PARTNERS
T15-23
- Engage Saturn Shuttle Lines for group tours
SPACE TRAVEL PARTNERS
T15-15
- Establish a catering vendor to provide meal service
LOCAL MARS OFFICE



miro



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

MARVEL

Marvel

The image displays a mobile application interface for a workspace. At the top left, there is a blue bar with the "Marvel" logo. The main content area shows a mobile phone screen with the following elements:

- Time: 9:41
- Status bar icons: signal strength, Wi-Fi, battery.
- Workspace header: "Workspace" with a subtext "Bring all your projects into one single space and work together with your colleagues." and a profile picture of a person.
- Image: A photograph of a modern building with a blue sky.
- Caption: "Architecture" with "10 minutes ago" below it.
- Bottom navigation bar: A blue bar with icons for home, add, search, and profile.

Surrounding the phone screen are several circular profile pictures of users and speech bubbles, indicating a collaborative environment. On the right side, a settings panel is open, showing various options:

- Close button (blue)
- Unsaved changes - Save
- Actions and Align buttons
- Position controls: X: 0, W: 320, Y: 0, H: 1136, Rotation: 0
- Opacity slider: 80%
- Radius slider: 5
- Fill color: Yellow
- Border and Shadow options (disabled)
- Bottom button: "Add to library"

At the bottom of the screen, there is a zoom control showing "100%" and navigation arrows.

- 1/ Présentation équipe (1 mn oral)
- 2/ Persona (1)
- 3/ Carte d'empathie (simple)
- 4/ Parcours client (7j)
- 5/ Product Backlog (10 user stories)
- 6/ Prototype (Marvel App)

Better done than perfect



VUCA

~~SWOT~~

WUCA

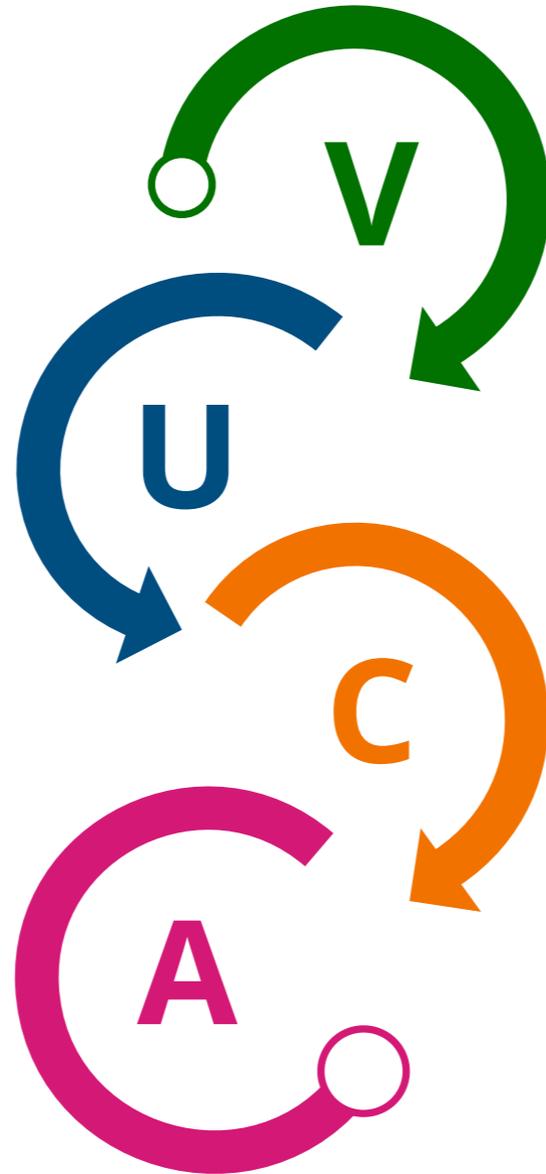
VUCA

Incertitude

—
Pas vision des conséquences / bonne connaissance
Uncertainty
e 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



Volatilité

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

Complexité

—
Bonne vision, manque de connaissance
Vision claire du futur
Pas assez de données sur le marché, la concurrence...

VUCA



QUELLE ANALYSE DE LA SITUATION ?

Que décider ?

Où aller ?

Qui gagne ?

Quelles conséquences ?

Que retiendra l'histoire ?



**Carrefour de
Shibuya à Tokyo
Le plus grand
carrefour du
monde**



Post guerre froide : une situation non manichéenne, plus délicate à analyser

HBR

HBR.ORG

Harvard Business Review

BE Strategy
Four Paths to Business
Model Innovation
Raman Girotra and Serguei Netessine

2014 The HBR Interview
Lenovo CEO
Yang Yuanqing on
the PC's Future

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



The New Basics of
MARKETING



VUCA

VOLATILITY

Escalating bond and currency market volatility, the lack of stability and predictability

UNCERTAINTY

The potential change in the inflation index calculation, the potential switch to "shorting" for pension funds calculating their recovery rates, 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 never before

AMBIGUITY

The resulting feeling, is that 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.



VUCA : NIKE with colin Kaepernick



Believe in something.
Even if it means sacrificing everything.

 Just do it.

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
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 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/ Capacité à prédire les conséquences des décisions / Qualité des prédictions des 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

Bonne connaissance MAIS pas d'anticipation

Manque d'info MAIS bonne anticipation

Manque d'info ET aucune anticipation

Volatilité

Incertitude (Uncertainty)

Complexité

Ambiguïté

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.

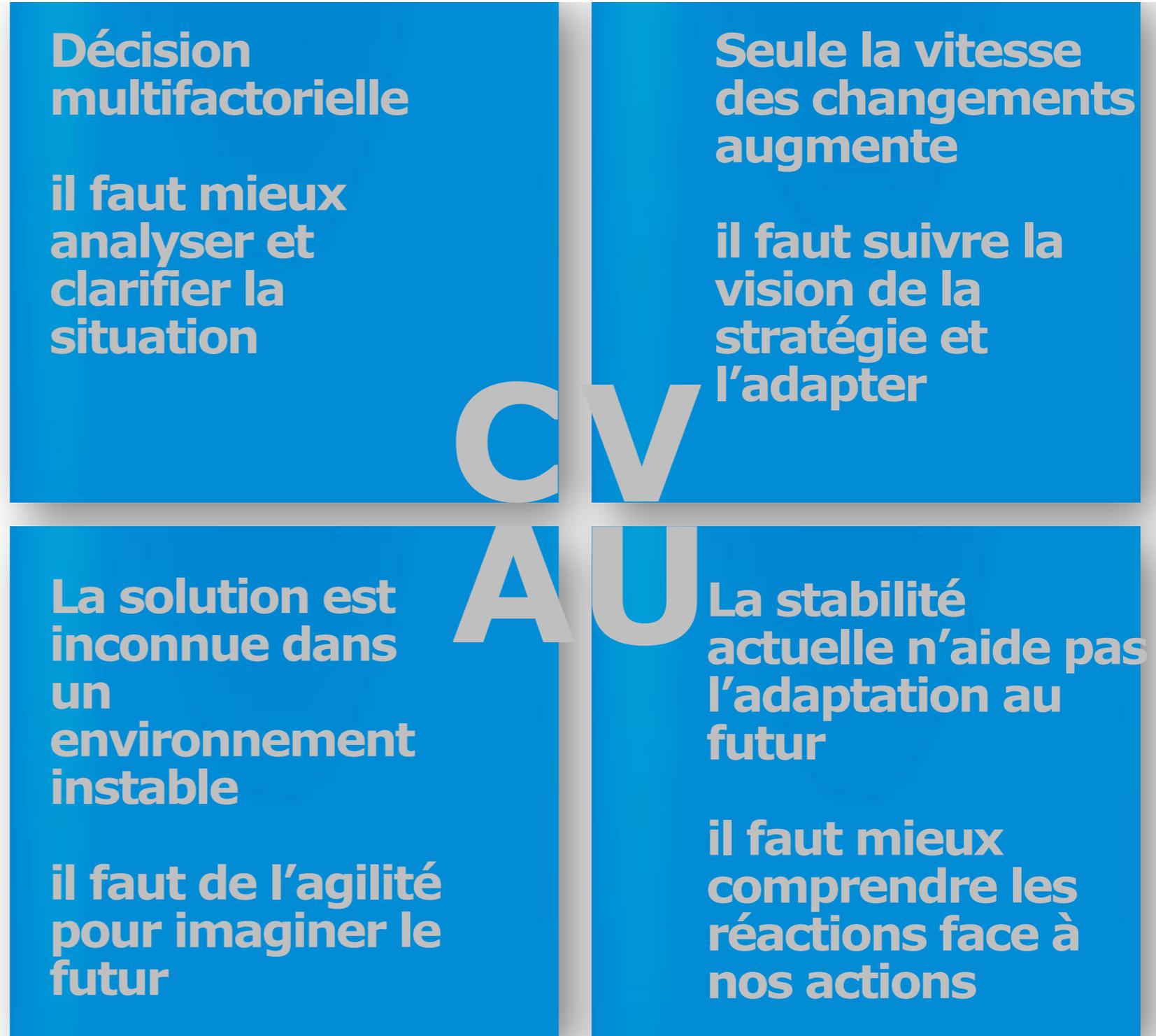
Test and learn par petite touche en limitant les risques.

VUCA

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
SAFRAN

Le fly shame
(flygskame) lancé par
Greta Thunberg
Suite du 737MAX



C

Quel sera le prochain mode de transport ostracisé ? (camion, voiture, diesel, électrique, avion...)

L'aérien est-il trop consommateur d'énergie fossile, trop producteur de CO2 ou trop bruyant ?

V

A

Doit on faire des recherches sur un moteur qui consomme moins ou électrique ?

Le nombre de passagers et le fret vont ils baisser pour des raisons écologiques

U

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 ?

EXO



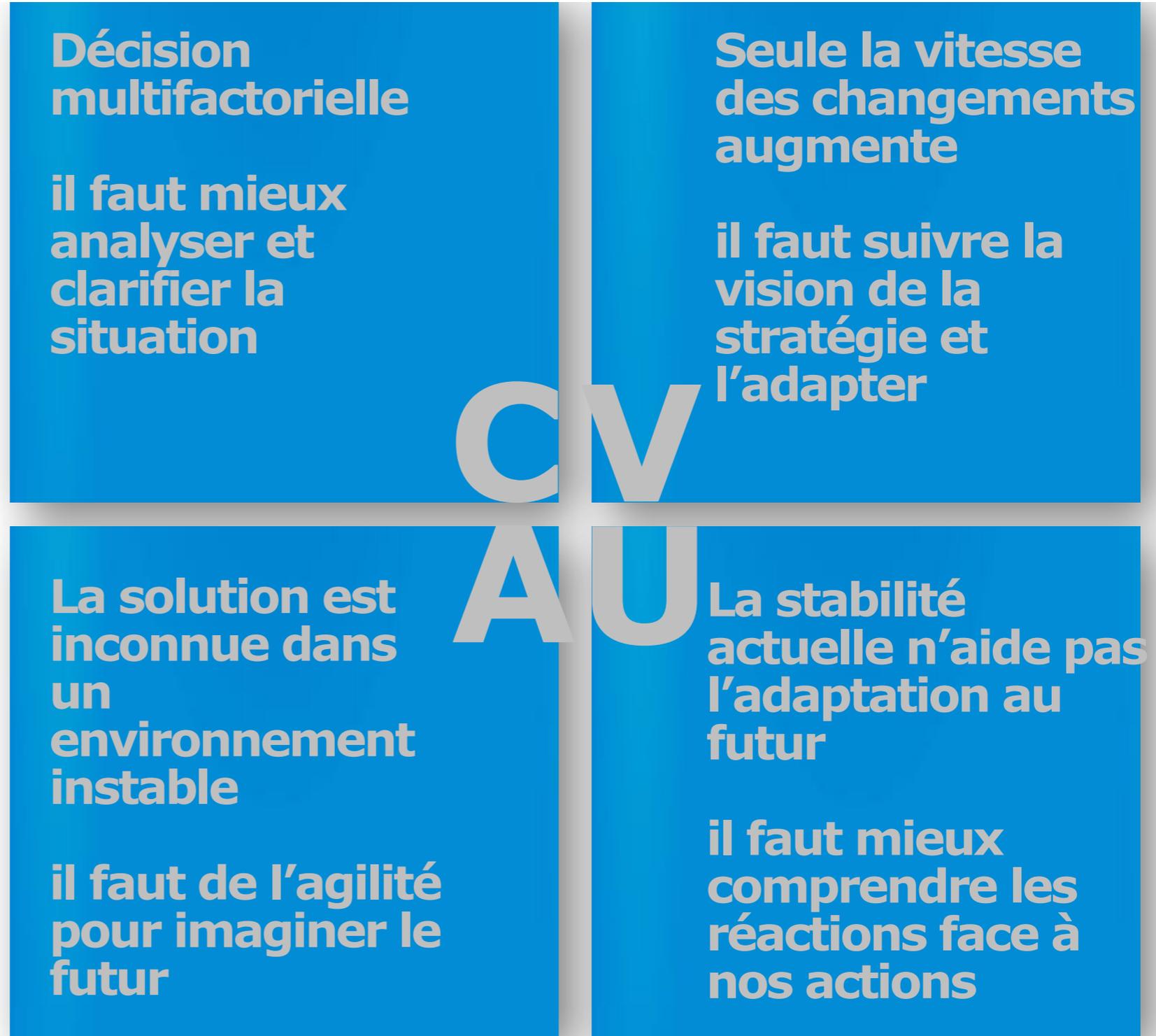
DIGITAL
DAY

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
ORANGE

Gestion des
innovations et du
digital

