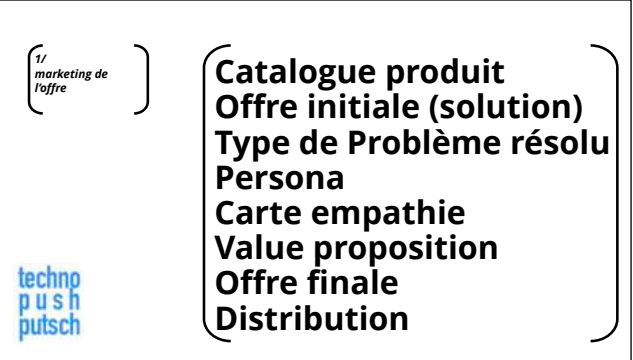
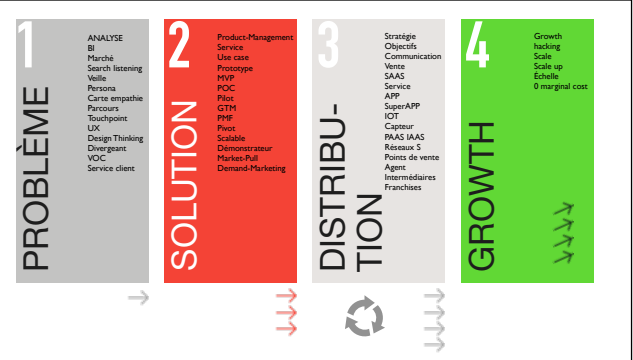
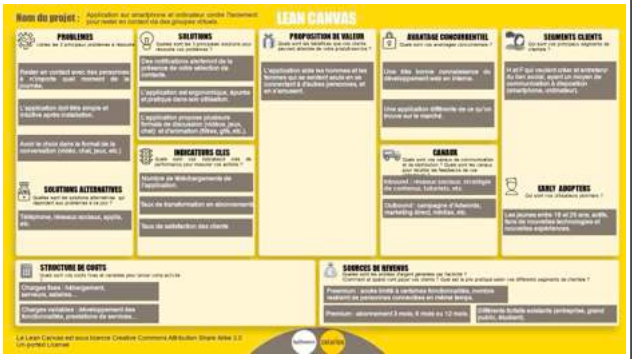
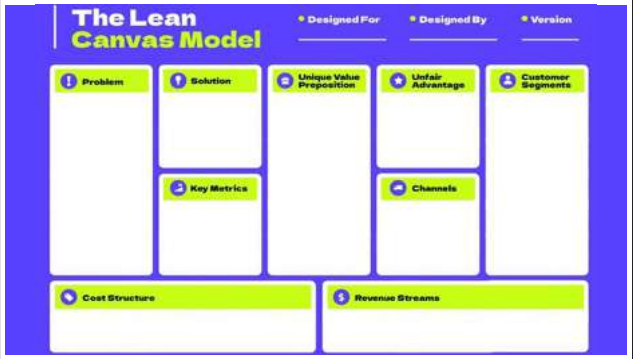
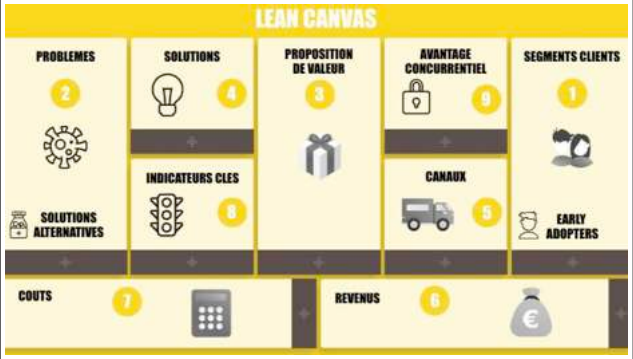




Persona

Carte empathie

Problèmes réels

Value proposition

Offre

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

Distribution

2/ marketing de la demande





MAKING PEOPLE WANT THINGS

MAKING THINGS PEOPLE WANT

DESIGN THINKING

TIM BROWN

SECRET SAUCE

Problème Persona ICP

1 Solution

Distribution Solution Échelle

Sauvegarde POC MVP

Technique

Riche - Business

Valeur



SECRET SAUCE

2/5



BUSINESS SECRET SAUCE

Inputs / Entrées Intrants

Process Fabrication

Output Outcomes Résultats

BUSINESS SECRET SAUCE

Inputs / Entrées Intrants

Process Fabrication

Outputs Outcomes / Résultats

3 BUSINESS MODELS

TIME

VALUE

TIME

Satisfaction ENTERTAIN

COST input

VALUE

CONCURRENCE

MOAT

ENTREPRISE

MOAT

CONCURRENCE

Avantage concurrentiel majeur

MOAT COÛT

- effet d'échelle

- taille critique

- barrière entrée

- barrière fournisseur

- accès distribution

- capital

MOAT ACTIF INTANGIBLE

- brevet

- image

- perception

- loi

- technologie

MOAT CHANGE

- effet de réseau

- complexité intégration

- coût de migration

- courbe d'apprentissage

MOAT

- avantage concurrentiel majeur

- 1ère qualité offre

ENTREPRISE

BUSINESS SECRET SAUCE

INPUTS

PROCESS

OUTCOMES

BUSINESS SECRET SAUCE

INPUTS

PROCESS

OUTCOMES

Croissance type 1

Croissance heuristique

Croissance palier

Croissance expo

Croissance type S

Croissance type 1

Croissance croche hockey

Croissance Irréelle



SECRET SAUCE

3/5



TAM

SAM

SOM

Market sizing : scope
Les différentes tailles de marchés :
périmètre, référentiels, portée,

TAM SAM SOM

Total Addressable Market

Serviceable Available Market

Serviceable Obtainable Market

TAM SAM SOM

Total Addressable Market

Serviceable Available Market

Serviceable Obtainable Market

total market with a need or a problem you could fix

Part of the TAM you can reach

Part of the SAM you really want to reach

TAM SAM SOM

Total Addressable Market

Serviceable Available Market

Serviceable Obtainable Market

TAM = Total Number of Potential Customers x Average Revenue Per User (ARPU)
The **top-down** approach focuses on market size and potential, while the **bottom-up** approach starts with an existing customer base and projects future growth

TAM SAM SOM

1/ Combien de personne ont le même problème que mon persona ?

2/ Combien de personne peuvent accéder ma solution en termes de localisation, finance, technologie, culture... ?

3/ Combien de personne suis-je capable de toucher :
cout des médias
cout de la distribution
capacité de production
logistique
accessibilité
disponibilité

EXISTING MARKET

NEW CUSTOMERS

EXISTING CUSTOMERS

EXPAND THE PIE
GO AFTER A LARGER PORTION OF MARKET

CAPTURE MORE OF SAME PIE
GAIN MARKET SHARE IN EXISTING MARKET

CAPTURE PIE MORE EFFICIENTLY
INCREASE GROW RATE, LOWER ACQ COSTS

GET MORE \$\$\$ FROM YOUR SLICE OF THE
SAUCE (PRICES OR DRIVE EXPANSION)

G.M.D.
Growth Market Development
GMD growth mass data (on grossit c'est le bordel on emprunte

Croissance /
1/ agrandir le gateau
2/ part de marché sur NCR
3/ part de marché sur NCA
4/ mieux travailler sur ses clients



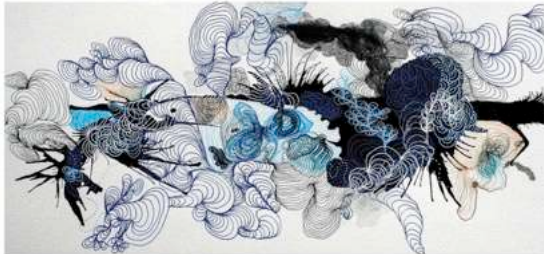
SECRET SAUCE

4/5





Know Your Customers' "Jobs to Be Done"
By Clayton M. Christensen, Taddy Hale, Karen Dillon and David S. Duxson
<https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>



La théorie Jobs To Be Done (JTBD), développée par Clayton Christensen, est un cadre conceptuel qui permet de comprendre pourquoi les clients achètent des produits ou services. Contrairement aux approches marketing traditionnelles qui se concentrent sur les caractéristiques démographiques ou les comportements des consommateurs, la théorie JTBD se focalise sur les « tâches » (jobs) que les clients cherchent à accomplir.

Les principes clés de la théorie JTBD :
Les clients « embauchent » des produits pour accomplir des tâches (jobs) :
Les clients n'achètent pas un produit pour le produit lui-même, mais pour résoudre un problème ou accomplir une tâche spécifique.

Par exemple, une personne n'achète pas une perceuse pour posséder une perceuse, mais pour faire un trou dans un mur. Les tâches sont stables, pas les solutions :
Les besoins fondamentaux des clients (les tâches) changent peu dans le temps, mais les solutions pour y répondre évoluent constamment.

Par exemple, le besoin de se déplacer rapidement existe depuis longtemps, mais les solutions ont évolué des chevaux aux voitures, puis aux véhicules électriques ou autonomes.

Comprendre le contexte et les motivations :
Pour identifier les JTBD, il faut comprendre le contexte dans lequel le client se trouve et les motivations qui le poussent à agir.

Par exemple, une personne peut acheter un fast-food non pas parce qu'elle aime la nourriture, mais parce qu'elle manque de temps et a besoin d'une solution rapide.

Les dimensions fonctionnelles, émotionnelles et sociales :
Les tâches à accomplir peuvent être de nature fonctionnelle (résoudre un problème pratique), émotionnelle (se sentir bien) ou sociale (être perçu d'une certaine manière par les autres).

Par exemple, acheter une voiture de luxe peut répondre à un besoin fonctionnel (se déplacer), mais aussi à un besoin émotionnel (se sentir important) ou social (montrer son statut).

Comment appliquer la théorie JTBD ?

Identifier les tâches :
Observez et interrogez les clients pour comprendre les problèmes qu'ils cherchent à résoudre ou les objectifs qu'ils veulent atteindre.
Posez des questions comme : "Pourquoi avez-vous acheté ce produit ?" ou "Quel problème essayez-vous de résoudre ?"
Segmenter par tâches, pas par clients :
Au lieu de segmenter le marché par âge, genre ou revenu, segmentez-le en fonction des tâches que les clients veulent accomplir.
Par exemple, un même produit peut être utilisé par des personnes très différentes pour accomplir la même tâche.
Concevoir des solutions adaptées :
Une fois les tâches identifiées, concevez des produits ou services qui répondent précisément à ces besoins.
Par exemple, si une tâche courante est "gagner du temps le matin", une solution pourrait être un petit-déjeuner prêt à consommer.
Évaluer la concurrence :
Analysez comment les concurrents répondent (ou ne répondent pas) à ces tâches, et identifiez les opportunités pour offrir une meilleure solution.

Pourquoi cette théorie est-elle puissante ?
Centrée sur le client : Elle permet de se concentrer sur les besoins réels des clients plutôt que sur des hypothèses marketing.
Innovation : En comprenant les tâches, les entreprises peuvent innover en créant des solutions qui répondent mieux aux besoins des clients.
Durabilité : Les tâches étant stables, les solutions qui y répondent efficacement ont une pertinence à long terme.
En résumé, la théorie JTBD offre une nouvelle perspective pour comprendre les motivations d'achat des clients et concevoir des produits ou services qui répondent véritablement à leurs besoins.



JOBS TO BE DONE
THEORY TO PRACTICE
ANTHONY W. ULWICK
FOREWORD BY ALEX OSTERWALDER

“JOBS TO BE DONE”
TONY ULWICK

JOBS TO BE DONE
THEORY TO PRACTICE
ANTHONY W. ULWICK
FOREWORD BY ALEX OSTERWALDER

Jobs-to-be-Done is best defined as a perspective—a lens through which you can observe markets, customers, needs, competitors, and customer segments differently, and by doing so, make innovation far more predictable and profitable.

JOBS TO BE DONE: Theory to Practice takes the theory and the ODI (Outcome-Driven Innovation) process to the next level. This Jobs-to-be-Done book reveals: Why companies fail at innovation and how to avoid the two most critical mistakes that companies make; How to employ the Jobs-to-be-Done Theory Needs Framework to categorize, define, capture, organize and prioritize customer needs.

The Jobs-to-be-Done Growth Strategy Matrix—a tool that fills in the holes in disruptive innovation theory, and other innovation theories, by examining them through a jobs lens. It defines and reveals which of the 5 growth strategies to pursue in a given situation.

Improvements to the Outcome-Driven Innovation process—and how the process ties customer-defined metrics to the customer's job-to-be-Done, transforming every aspect of opportunity discovery, marketing and innovation.

Outcome-Based Segmentation: what is it and how it uncovers hidden opportunities for growth. The 84 steps associated with the ODI process, revealing in detail what it takes to turn Jobs Theory into practice. A three-phased approach that a company can use to build a competency in innovation.

The book also includes six detailed case studies of companies that applied the Outcome-Driven Innovation process and achieved impressive results including Microsoft, Kroll, Ontrak, Arm & Hammer, Bosch, Abbott Medical Optics, and Husmann.

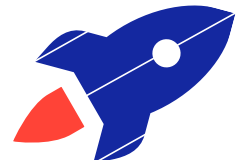


SECRET SAUCE

5/5









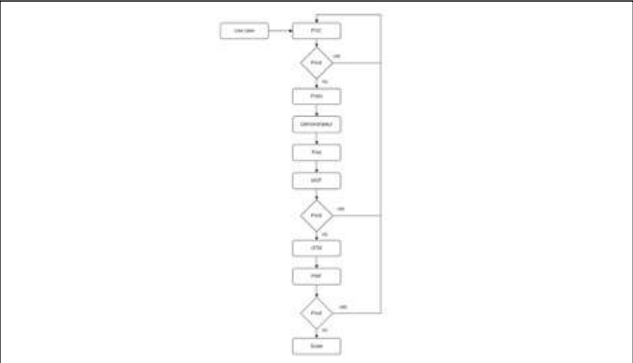
BOOTSTRAP
VALUE
PROPOSITION

...EN MODE STARTUP
...BDTP*

BETTER DONE THAN PERFECT

Business Developer

Growth



RASOIR OKAM*

"All things being equal, the simplest solution tends to be the best one."
William of Ockham

Solutions complexes multi-factorielles

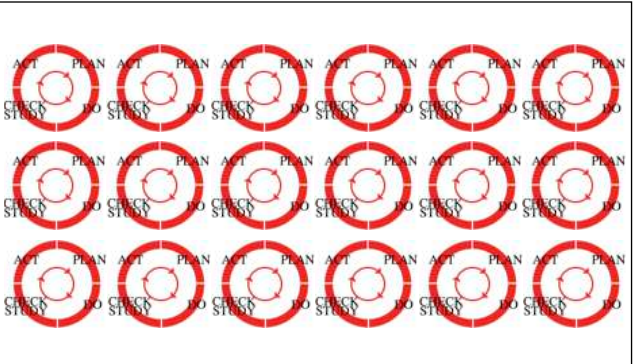
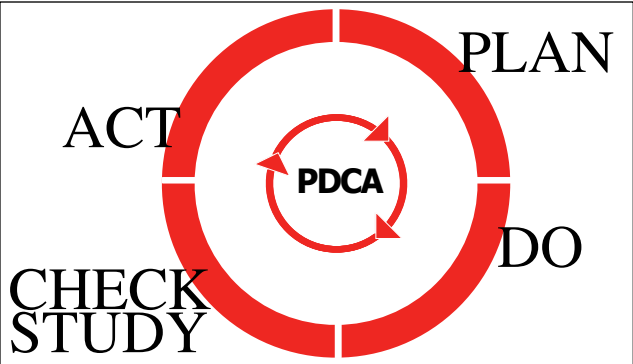
simple solution

BEST CHOICE

AS SIMPLE AS POSSIBLE

...FIRST PRINCIPLE

* écriture complexe / rasoir d'Ockham / principe de parcimonie



system push work
vs.
pull model



FROM

POC

TO

PMF



MVP

minimum viable product

MVP

MVS

minimum viable strategy

MLP

minimum lovable product

MVP

PMF



SUN
TZU
ART of
WAR
孫子兵法
SUN Tzu translated by

PF (product fit 1+ user)
≠
PMF (infini ∞)

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	
9	Pilot	
10	Use case	(Business case, cas d'usage)
11	Value Proposition	
12	Customer Journey (CJ)	
13	User Story et EPIC (CS)	

A logo with the letters 'POC' in a stylized, outlined font on an orange background. The letters are white with a thin orange outline. The background is a solid orange rectangle. There is a small, faint 'MCM' logo in the bottom right corner of the orange rectangle.

- ## 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 | |
| 9 | Pilot | |
| 10 | Use case | (Business case, cas d'usage) |
| 11 | Value Proposition | |
| 12 | Customer Journey (CJ) | |
| 13 | User Story et EPIC (CS) | |
- 
- A logo with the letters 'POC' in a stylized, outlined font on an orange background. The letters are white with a thin orange outline. The background is a solid orange rectangle. There is a small, faint 'MCM' logo in the bottom right corner of the orange rectangle.

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	
9	Pilot	
10	Use case	(Business case, cas d'usage)
11	Value Proposition	
12	Customer Journey (CJ)	
13	User Story et EPIC (CS)	

A logo with the letters "POC" in a stylized, outlined font, set against an orange square background. The letters are white with a thin orange outline. The background of the slide is a light blue gradient with faint, repeating text "POC" and "MVP" in a light blue color.

- YC cheatsheet
- Y Combinator advice
- Paul Graham make stg
- Steve Blank get out
- move fast
- PMF
- Y The Pocket Guide of Essential YC Advice
 - Launch now
 - Build something people want
 - Do things that don't scale
 - Find the Web 1.0 customers
 - Find 100 customers who love your product
 - All startups are badly broken at some point
 - Write code - talk to users
 - "It's not your money"
 - Growth is the result of a great product not the investor
 - Don't scale your team/product until you have built something people want
 - Valuation is not equal to success or even probability of success
 - Avoid long negotiated deals with big customers if you can
 - Avoid big company corporate development programs - they will only waste time
 - Avoid customers unless they are the best way to get customers
 - The product market fit - do things that don't scale, remain scrappy
 - Startup can only solve one problem well at any given time
 - Founder relationships matter more than you think
 - Sometimes you need to fire your customers (they might be killing you)
 - Ignore your competitors, you will move likely die of suicide than murder
 - Most companies don't die because they run out of money
 - Be nice! Or at least don't be a jerk
 - Get sleep and exercise - take care of yourself

- YC cheatsheet
- Y Combinator advice
- Paul Graham make stg
- Steve Blank get out
- move fast
- PMF
- Y The Pocket Guide of Essential YC Advice
 - Launch now
 - Build something people want
 - Do things that don't scale
 - Find the Web 1.0 customers
 - Find 100 customers who love your product
 - All startups are badly broken at some point
 - Write code - talk to users
 - "It's not your money"
 - Growth is the result of a great product not the investor
 - Don't scale your team/product until you have built something people want
 - Valuation is not equal to success or even probability of success
 - Avoid long negotiated deals with big customers if you can
 - Avoid big company corporate development programs - they will only waste time
 - Avoid customers unless they are the best way to get customers
 - The product market fit - do things that don't scale, remain scrappy
 - Startup can only solve one problem well at any given time
 - Founder relationships matter more than you think
 - Sometimes you need to fire your customers (they might be killing you)
 - Ignore your competitors, you will move likely die of suicide than murder
 - Most companies don't die because they run out of money
 - Be nice! Or at least don't be a jerk
 - Get sleep and exercise - take care of yourself

- YC cheatsheet
 - Y Combinator advice
 - Paul Graham make stg
 - Steve Blank get out
 - move fast
 - PMF
 - Y The Pocket Guide of Essential YC Advice
 - Launch now
 - Build something people want
 - Do things that don't scale
 - Find the Web 1.0 customers
 - Find 100 customers who love your product
 - All startups are badly broken at some point
 - Write code - talk to users
 - "It's not your money"
 - Growth is the result of a great product not the investor
 - Don't scale your team/product until you have built something people want
 - Valuation is not equal to success or even probability of success
 - Avoid long negotiated deals with big customers if you can
 - Avoid big company corporate development programs - they will only waste time
 - Avoid customers unless they are the best way to get customers
 - The product market fit - do things that don't scale, remain scrappy
 - Startup can only solve one problem well at any given time
 - Founder relationships matter more than you think
 - Sometimes you need to fire your customers (they might be killing you)
 - Ignore your competitors, you will move likely die of suicide than murder
 - Most companies don't die because they run out of money
 - Be nice! Or at least don't be a jerk
 - Get sleep and exercise - take care of yourself

The Pocket Guide of Essential VC Advice

- Launch soon
- Build something people want
- Do things that don't scale
- Find the 90/10 solution
- Find 10 customers who love your product
- All startups are heavily funded at some point
- Write code - talk to users
- "Yes not your destiny"
- Growth is the result of a great product not the product
- Don't leave your shareholders until you have built something people want
- Valuation is not an excuse or even probability of success
- Avoiding negotiated deals with big customers if you can
- Avoiding company corporate development acquirers - they will only waste time
- Avoid partnerships unless they are the best way to get customers
- Preproduct market fit - do things that don't scale, serious and difficult
- Startups can only solve one problem well at any given time
- Founders/managers matter more than you think
- Sometimes you need to be your customers (they might be killing you)
- Ignore your competitors, you will never truly be the fastest that market
- When someone starts to do things that you're not at, they're out of money
- Be smart - if you don't do it, you're not a part
- Get ideas and reactions - take care of yourself

Build something people want

Find the 90/10 solution

Find 10 customers who love your product

Write code - talk to users

Startups can only solve one problem well at any given time

Avoid long negotiated deals with big customers + Avoid big company development

Get out of the building

Combinator

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

The Pocket Guide of Essential VC Advice

- 1 Launch soon
- 2 Build something people want
- 3 Do things that don't scale
- 4 Find the 90/10 solution
- 5 Find 10-100 customers who love your product
- 6 All startups are heavily funded at some point
- 7 Write code - talk to users
- 8 "Yes not your destiny"
- 9 Growth is the result of a great product not the product
- 10 Don't leave your shareholders until you have built something everyone wants

Get out of the building

- 11 Validation is not expensive or even probability of success
- 12 Avoiding negotiated deals with big customers if you can
- 13 Avoiding company corporate development suitor: they will only waste time
- 14 Avoid partnerships unless they are the best way to get customers
- 15 Predefined capital: do things that don't scale, serious and affordable
- 16 Startups can only solve one problem well at any given time
- 17 Founders/managers matter more than you think
- 18 Sometimes you need to be your customers (they might be killing you)
- 19 Ignore your competitors, you will never truly be the fastest that market
- 20 When someone starts to do things that you're not at, they're out of money
- 21 Be smart: OTC is best choice for a job
- 22 Get ideas and investors: take care of yourself

Build something people want

Find the 90/10 solution

Find 10 customers who love your product

Write code - talk to users

Startups can only solve one problem well at any given time

Avoid long negotiated deals with big customers + Avoid big company development

Combinator

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

The Pocket Guide of Essential VC Advice

- Launch soon
- Build something people want
- Do things that don't scale
- Find the 90/10 solution
- Find 10 customers who love your product
- All startups are heavily funded at some point
- Write code - talk to users
- "Yes not your destiny"
- Growth is the result of a great product not the product
- Don't leave your shareholders until you have built something people want
- Valuation is not an excuse or even probability of success
- Avoiding negotiated deals with big customers if you can
- Avoiding company corporate development acquirers - they will only waste time
- Avoid partnerships unless they are the best way to get customers
- Preproduct market fit - do things that don't scale, serious and difficult
- Startups can only solve one problem well at any given time
- Founders/managers matter more than you think
- Sometimes you need to be your customers (they might be killing you)
- Ignore your competitors, you will never truly be the fastest that market
- When someone starts to do things that you're not at, they're out of money
- Be smart - if you don't do it, you're not a part
- Get ideas and reactions - take care of yourself

Build something people want

Find the 90/10 solution

Find 10 customers who love your product

Write code - talk to users

Startups can only solve one problem well at any given time

Avoid long negotiated deals with big customers + Avoid big company development

Get out of the building

Combinator

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

The Pocket Guide of Essential VC Advice

- 1 Launch soon
- 2 Build something people want
- 3 Do things that don't scale
- 4 Find the 90/10 solution
- 5 Find 10-100 customers who love your product
- 6 All startups are heavily funded at some point
- 7 Write code - talk to users
- 8 "Yes not your destiny"
- 9 Growth is the result of a great product not the product
- 10 Don't leave your shareholders until you have built something everyone wants

Get out of the building

- 11 Validation is not expensive or even probability of success
- 12 Avoiding negotiated deals with big customers if you can
- 13 Avoiding company corporate development suitor: they will only waste time
- 14 Need confidence unless they are the best one to get customers
- 15 Predefined market for: do things that don't scale, serious and difficult
- 16 Startups can only solve one problem well at any given time
- 17 Founders/managers matter more than you think
- 18 Sometimes you need to be your customers (they might be killing you)
- 19 Ignore your competitors, you will never truly be the fastest that market
- 20 How competitive starts don't matter they get cut out of money
- 21 Be smart OR be dumb don't be a jerk
- 22 Get ideas and investors - take care of yourself

Build something people want

Find the 90/10 solution

Find 10 customers who love your product

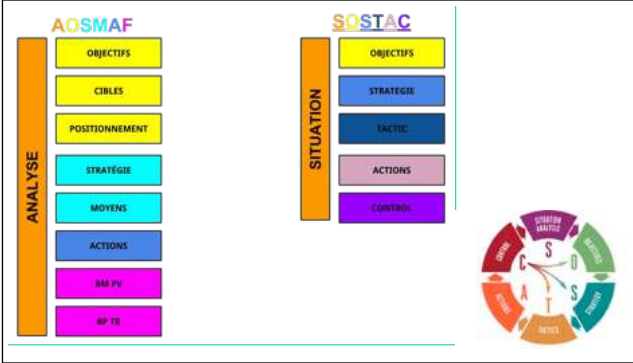
Write code - talk to users

Startups can only solve one problem well at any given time

Avoid long negotiated deals with big customers + Avoid big company development

Combinator

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



3 STRATÉGIE DIGITALES



3 STRATÉGIE DIGITALES



UX-CX FlyWheel growth hacking
content omnicanal platform
ZMOT micro-moment ABM
SEO-A data driven copy cat
stratégies digitales influence
HOOK MODEL freemium collaborative mutuelle
serviceisation inbound attribution contribution
POEM

March 2020

Periodic Table of Community Strategy V 1.0



**“Nobody really knows
what strategy is.”**

The Economist

**“Nobody really knows
what strategy is.”**

The Economist



The BCG logo is shown in a large, bold, green font. To its right is a circular diagram divided into three segments of different shades of green. The top-left segment is labeled 'Insight' with a lightbulb icon. The top-right segment is labeled 'Advantage' with a bar chart icon. The bottom segment is labeled 'Execution' with a checklist icon.



Bain's 5 Beliefs on Strategy

LEADERSHIP COMPETITIVE ADVANTAGE FOCUS ADAPTABILITY FOUNDER'S MENTALITY

<https://media.bain.com/bain-beliefs-on-strategy/>

L'ART
D'ATTEINDRE
UN OBJECTIF

Plan prévoyant
l'ensemble des moyens
pour atteindre un
objectif

Stratégie

Plan prévoyant l'ensemble des moyens pour atteindre les objectifs
Chaque étape, chaque phase, chaque moyen, chaque action se rapportent à un des objectifs du système

Deux expressions de la stratégie :
littéraire (un § par phase) ;
chronologique (Gantt).

PLAN
3 phases

Planning

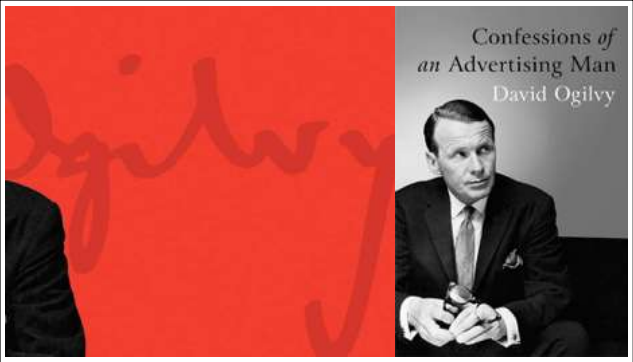
Chemin critique (durée)

Planning linéaire
toutes les étapes sont critiques

Planning imbriqué
certaines phases et étapes sont critiques

Planning

Préparation
Conquête
Consolidation



Art
de la
vente

“ L'ART DE LA VENTE
CONSISTE
À NE RIEN VENDRE ”

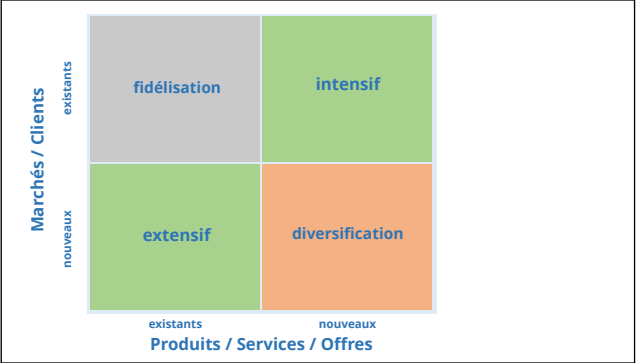
Art de la Vente

hubert kratiroff

“ ON VIT TOUS
DE LA VENTE
DE QUELQUE
CHOSE
À QUELQU'UN ”

hubert kratiroff

Business
Developer
Growth



Avant le digital on mesurait des intentions,
des déclarations, des vœux ...
avec la digitalisation on

mesure des actes réels,
des décisions prises,
des clics, des engagements.

Galilei, Drucker...

Mesurer la performance du parcours client

...les KPI du CX

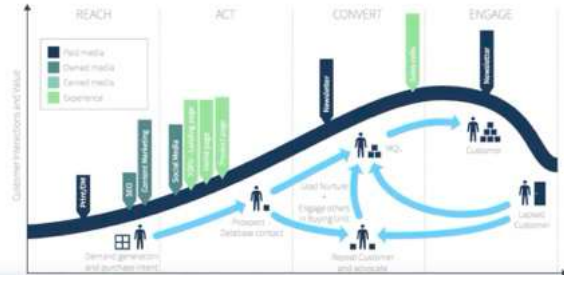


Overall, how easy was it to solve your problem with (your business) today?

Very Difficult Difficult Neither Easy Very Easy

CES (CUSTOMER EFFORT SCORE)

Gap analysis showing actual B2B always-on activities used



VUCA
du plus facile
au plus dur

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



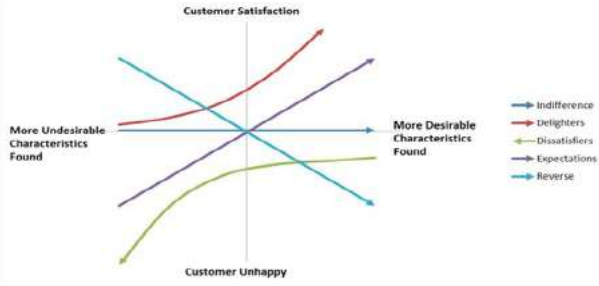
Volatilité

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

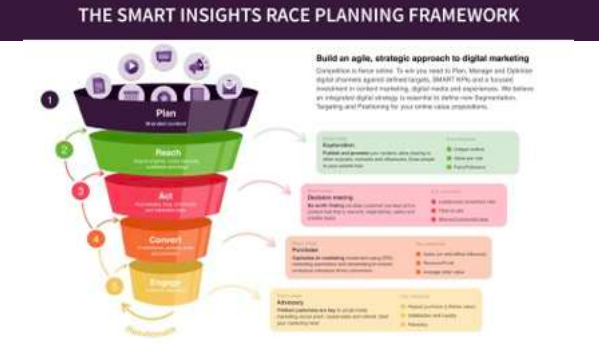
Complexité

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

NPS Net Promoter Score



KANO SATISFACTION MODEL



VUCA

HBR
2014

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

Nathan Bennett et G. James Lemoine
• What VUCA Really Means for You •
Harvard Business Review, 9/1 2014

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; effect is unknown.

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

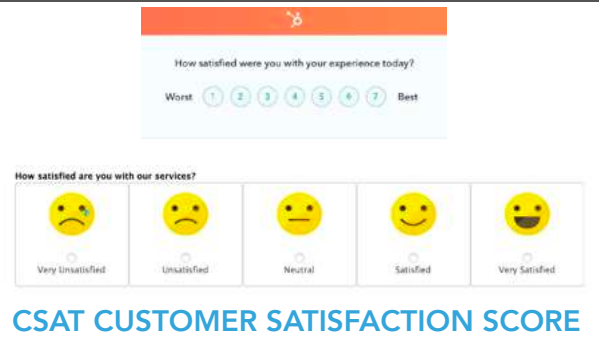
Approach: Experiment. Understanding cause and effect requires generating hypotheses and testing them. Design your experiments so that lessons learned can be broadly applied.

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.



~~SWOT~~

VUCA

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.

CES : Plaisir / Effort



Remplace Qualité / Prix

BI + CX

Business Intelligence Customer Experience

VUCA

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 ?

10

+

0

-

10

10

+

0

-

10

Peu de connaissance de l'écosystème actuel

Bon degré de prévision, bonne vision du futur

Peu de connaissance de l'écosystème

Aucune vision du futur

Bonnes connaissances des marchés, concurrence...

Bonne vision du futur et des évolutions

Bonnes connaissances du présent

Pas de vision du futur

VUCA
Exemple

...

Gestion des innovations et du digital

1

2

3

C

U

A

V

VUCA
outil militaire
adaptation aux conditions post guerre froide

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 cruciales :
«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»

HBR 2014

complète bien le SWOT

VUCA

Deux axes

2 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 ?

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

VUCA

Deux axes

1/ CONNAISSANCES

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

2/ PRÉDICTIONS

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

VUCA

Détail

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

Détail

Incertitude Uncertainty

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

Détail

Complexité

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

Détail

Ambiguïté

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 précédent
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

Détail

Concurrence

Dans notre industrie, certains concurrents font des réductions importantes qui de plus en plus de nos clients prennent en compte les rotations 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 exportes sont sujets à d'irréversibles changements de taux de change et de tarifs

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-gardée selon le pays et les segments de marché
Nos souhaits trouver des fournisseurs plus efficaces dans pays où il est difficile de trouver des informations.
Nous vendons sur un marché ayant à la fois une clientèle mature et une clientèle qui l'aust former

Le lancement d'un produit concurrent prévue 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 millénials mais ignorons s'ils vont rester.
Une nouvelle technologie nous 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 concurrent de notre produit de production risque de devenir intéressant 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

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

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 Ferrero

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

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

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

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

Huile de palme
Prix bas
Ségolène Royale

VUCA

Exemple SAFRAN

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 ?

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

Le fly shame (flygskame) lancé par Gréta Thumberg
Suite du 737MAX

VUCA

Exemple RENAULT

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

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

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

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

La voiture électrique
L'emprisonnement de Carlos Ghosn

VUCA

Exemple ECOLE SUP

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

Les recruteurs seront-ils toujours aussi attachés aux diplômes ?

Quid des nouveaux classements qui pourraient apparaître ?

Les diplômes
Les MOOC
Les formations pro

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

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

il faut de l'agilité pour imaginer le futur

il faut mieux comprendre les réactions face à nos actions

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

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

9 Pilot

10 Use case (Business case, cas d'usage)

11 Value Proposition

12 Customer Journey (CJ)

13 User Story et EPIC (CS)

POC

JOBS TO BE DONE

THEORY TO PRACTICE

ANTHONY W. ULWICK

FOREWORD BY ALEX OSTERWALDER

“

JOBS TO BE DONE

TONY ULWICK

”

Ridicule

Dangereux

Évident

(délai)

(délai)

workshop

hubertkratiroff

06 80 43 20 25

hubert@hubertkratiroff.com

www.hubertkratiroff.com

VUCA

Vision

Uncertainty

Complexity

Volatility

VUCA d'un secteur :

Choix d'un secteur / marché / entreprise

Remplir la matrice VUCA

Présenter votre matrice VUCA et comparer la aux autres matrices

JOBS TO BE DONE

THEORY TO PRACTICE

ANTHONY W. ULWICK

FOREWORD BY ALEX OSTERWALDER

Jobs-to-be-Done is best defined as a perspective—a lens through which you can observe markets, customers, needs, competitors, and customer segments differently, and by doing so, make innovation far more predictable and profitable.

JOBS TO BE DONE: Theory to Practice takes the theory and the ODI (Outcome-Driven Innovation) process to the next level. This Jobs-to-be-Done book reveals: Why companies fail at innovation and how to avoid the two most critical mistakes that companies make. How to employ the Jobs-to-be-Done Theory Needs Framework to categorize, define, capture, organize and prioritize customer needs.

The Jobs-to-be-Done Growth Strategy Matrix—a tool that fills in the holes in disruptive innovation theory, and other innovation theories, by examining them through a jobs lens. It defines and reveals which of the 5 growth strategies to pursue in a given situation. Improvements to the Outcome-Driven Innovation process—and how the process ties customer-defined metrics to the customer's job-to-be-Done, transforming every aspect of opportunity discovery, marketing and innovation.

Outcome-Based Segmentation: what is it and how it uncovers hidden opportunities for growth. The 84 steps associated with the ODI process, revealing in detail what it takes to turn Jobs Theory into practice. A three-phased approach that a company can use to build a competency in innovation.

The book also includes six detailed case studies of companies that applied the Outcome-Driven Innovation process and achieved impressive results including: Microsoft, Kroll, Ontrack, Arm & Hammer, Bosch, Abbott Medical Optics, and Hussmann.

SUN TZU

L'ART DE LA GUERRE

爱

L'ART DE LA GUERRE

孙子兵法

IN

OUT

✓ Craft

✓ Lasting impact

✓ First-party data

✓ Creative consistency

✓ Emotional B2B

✓ Content for brand building

✓ Comments written by people

✓ Thoughtful beats

✓ As Soon As Possible

✓ Morning journal

✓ Handwritten notes

✓ AI that folds laundry

✓ Actual thought leadership

✓ Data storytelling

✓ Building relationships

✓ Newsletters

✓ Personal agency

✓ Boundaries

✓ Touch grass

✓ Oxford comma

✗ AI slop

✗ Feeling attention

✗ Third-party tracking

✗ Creative chaos

✗ Rational B2B

✗ Content for MQLs

✗ AI-slop comments

✗ Hot takes

✗ As Slow As Needed

✗ Morning doomscroll

✗ Templated messages

✗ AI that composes symphonies

✗ Borled-up copycat content

✗ Vibes & hunches

✗ Social algorithm

✗ Dark patterns

✗ Always-on

✗ Extremely online

✗ No Oxford

Source : Ann-Handley
PDF : 2025-ann-handley.pdf

UX-CX

FlyWheel

growth hacking

content

omnicanal

platform

ZMOT

micro-moment

ABM

SEO-A

data driven

copy cat

influence

collaborative

mutuelle

attribution

contribution

HOOK MODEL

freemium

inbound

servicisation

POEM

ZERO TO ONE

NOTES ON STARTUPS, OR HOW TO BUILD THE FUTURE

PETER THIEL WITH BLAKE MASTERS

2012-2014

Peter Thiel

PayPal

FB, SpaceX, LinkedIn

SUN TZU

L'ART DE LA GUERRE

汉

爱

L'ART DE LA GUERRE

孙子兵法

SUN TZU

Sun TZU - L'Art de la guerre 孙子兵法

I. De l'évaluation 始计, shǐjì

II. De l'engagement 作战, zuòzhàn

III. Des propositions de la victoire et de la défaite 谋攻, móugōng

IV. De la mesure dans la disposition des moyens 军形, jūnxíng

V. De la contenance 兵势, bīngshì

VI. Du plein et du vide 虚实, xūshí

VII. De l'affrontement direct et indirect 军争, jūnzhēng

VIII. Des neuf changements 九变, jiǔbiàn

IX. De la distribution des moyens 行军, xíngjūn

X. De la topographie 地形, dìxíng

XI. Des neuf sortes de terrains 九地, jiǔdì

XII. De l'art d'attaquer par le feu 火攻, huǒgōng

XIII. De la concorde et de la discorde 用间, yòngjiàn

Stratégies Digitales :

1/ énumération

2/ choix (une par groupe)

3/ quatre slides

4/ présentation

définition principes intérêt mise en place moyens

illustrations exemples storytelling smémoire

WHAT TO

READ NEXT

Les 3 étapes de toute Innovation / rupture / revolution

1 Utopiste / étrange / ridicule

2 Impossible / dangereux

3 Évident / simple

Thiel / Aberkane

AAARRR

MARKETER COMMUNIQUER VENDRE

Unicorn

CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST

PETER DRUCKER

JTBD (JOBS TO BE DONE)

TONY ULWICK

PROBLÈME SOLUTION DISTRIBUTION SCALE

POC → PMF

UX-CX

growth hacking

platform

SEO-A

data driven

stratégies digitales

copy cat

collaborative

mutuelle

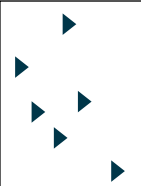
attribution

contribution

PDCA X 20

YC

Cargo Cult



EXPLORE BEYOND HORIZONS



Alpine
Business
School

12 rue Pierre Sémard, 38000 Grenoble
183 Avenue Jean Lolive, 93500 Pantin
France
+33 4 76 70 60 60
info@grenoble-em.com
grenoble-em.com



