





- 1 New Marketing (UX - IMC)
- 2 **Stratégie digitale** - Secret Sauce
- 3 **Platformisation** 2026
- 4 **Content** marketing & IA
- 5 **Search & IA Tech**
- 6 **Social** Media
- 7 **Influence** et Creator Economy
- 8 **AdTech** - Innovation - IA
- 9 Taxinomie & **Plan Digital**
- 10 **Use Case** *and digital plan*

# EP02

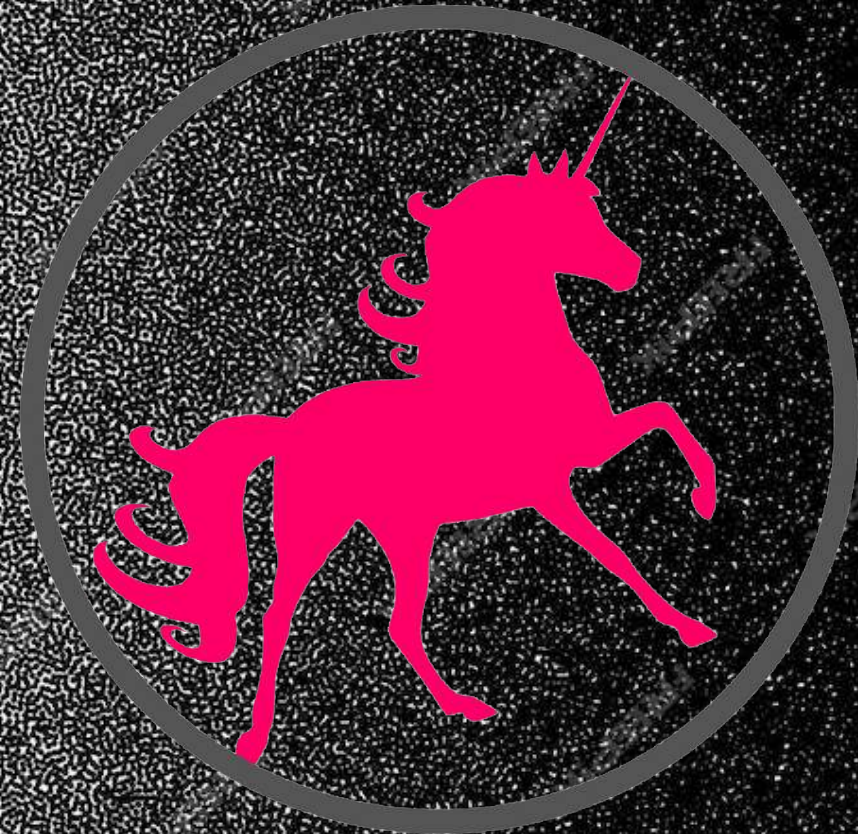
## Stratégies Digitales

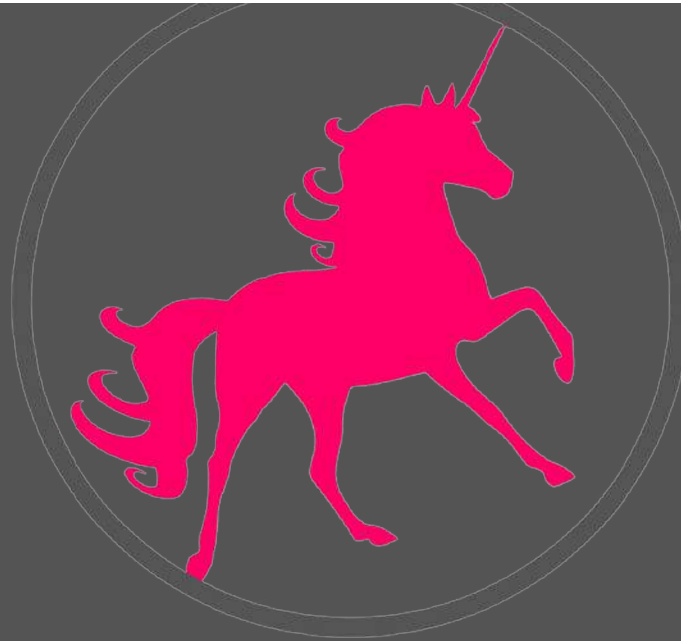


**PREVIOUSLY**  
**in 180 sec**

# Secret Sauce

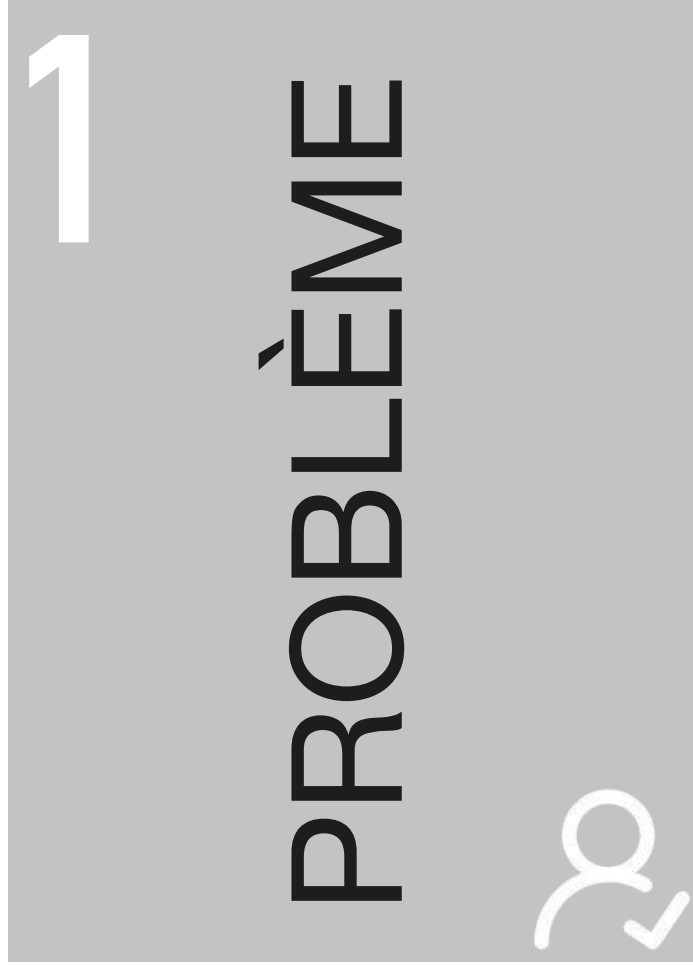
5 infos  
importantes  
sur la  
stratégie des entreprises





**SECRET**  
**1/5**





Recette du succès des entreprises

# 1 PROBLÈME

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



# 2 SOLUTION

Product-Management  
Service  
Use case  
Prototype  
MVP  
POC  
Pilot  
GTM  
PMF  
Pivot  
Scalable  
Démonstrateur  
Market-Pull  
Demand-Marketing  
JTBD Jobs to be done  
...



# 3 DISTRIBUTION

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



# LEAN CANVAS

**PROBLEMES**

2



**SOLUTIONS  
ALTERNATIVES**

**SOLUTIONS**



4



**INDICATEURS CLES**



8

**PROPOSITION  
DE VALEUR**

3



**AVANTAGE  
CONCURRENTIEL**



9

**CANAUX**



5

**SEGMENTS CLIENTS**

1



**EARLY  
ADOPTERS**

**COUTS**

7



**REVENUS**

6



Nom du projet :

# LEAN CANVAS



## PROBLEMES

Listez les 3 principaux problèmes à résoudre



## SOLUTIONS

Quelles sont les 3 principales solutions pour résoudre vos problèmes ?



## PROPOSITION DE VALEUR

Quels sont les bénéfices que vos clients peuvent attendre de votre produit/service ?



## AVANTAGE CONCURRENTIEL

Quels sont vos avantages concurrentiels ?



## SEGMENTS CLIENTS

Qui sont vos principaux segments de clientèle ?



## INDICATEURS CLES

Quels sont vos indicateurs clés de performance pour mesurer vos actions ?



## CANAUx

Quels sont vos canaux de communication et de distribution ? Quels sont les canaux pour récolter les feedbacks de vos utilisateurs ?



## SOLUTIONS ALTERNATIVES

Quelles sont les solutions alternatives qui répondent aux problèmes à ce jour ?



## EARLY ADOPTERS

Qui sont vos utilisateurs pionniers ?



## STRUCTURE DE COUTS

Quels sont vos coûts fixes et variables pour lancer votre activité ?



## SOURCES DE REVENUS

Quelles sont les entrées d'argent générées par l'activité ?  
Comment et quand vont payer vos clients ? Quel est le prix pratiqué selon vos différents segments de clientèle ?

# The Lean Canvas Model

• Designed For

• Designed By

• Version



**Problem**



**Solution**



**Unique Value  
Preposition**



**Unfair  
Advantage**



**Customer  
Segments**



**Key Metrics**



**Channels**



**Cost Structure**



**Revenue Streams**

**Nom du projet :** Application sur smartphone et ordinateur contre l'isolement pour rester en contact via des groupes virtuels.

# LEAN CANVAS



## PROBLEMES

Listez les 3 principaux problèmes à résoudre

Rester en contact avec des personnes à n'importe quel moment de la journée.

L'application doit être simple et intuitive après installation.

Avoir le choix dans le format de la conversation (vidéo, chat, jeux, etc.)



## SOLUTIONS ALTERNATIVES

Quelles sont les solutions alternatives qui répondent aux problèmes à ce jour ?

Téléphone, réseaux sociaux, applis, etc.



## SOLUTIONS

Quelles sont les 3 principales solutions pour résoudre vos problèmes ?

Des notifications alerteront de la présence de votre sélection de contacts.

L'application est ergonomique, épurée et pratique dans son utilisation.

L'application propose plusieurs formats de discussion (vidéos, jeux, chat) et d'animation (filtres, gifs, etc.).



## INDICATEURS CLES

Quels sont vos indicateurs clés de performance pour mesurer vos actions ?

Nombre de téléchargements de l'application.

Taux de transformation en abonnements

Taux de satisfaction des clients



## PROPOSITION DE VALEUR

Quels sont les bénéfices que vos clients peuvent attendre de votre produit/service ?

L'application aide les hommes et les femmes qui se sentent seuls en se connectant à d'autres personnes, et en s'amusant.



## AVANTAGE CONCURRENTIEL

Quels sont vos avantages concurrentiels ?

Une très bonne connaissance du développement web en interne.

Une application différente de ce qu'on trouve sur le marché.



## CANAU

Quels sont vos canaux de communication et de distribution ? Quels sont les canaux pour récolter les feedbacks de vos utilisateurs ?

Inbound : réseaux sociaux, stratégie de contenus, tutoriels, etc.

Outbound : campagne d'Adwords, marketing direct, médias, etc.



## SEGMENTS CLIENTS

Qui sont vos principaux segments de clientèle ?

H et F qui veulent créer et entretenir du lien social, ayant un moyen de communication à disposition (smartphone, ordinateur).



## EARLY ADOPTERS

Qui sont vos utilisateurs pionniers ?

Les jeunes entre 18 et 25 ans, actifs, fans de nouvelles technologies et nouvelles expériences.



## STRUCTURE DE COUTS

Quels sont vos coûts fixes et variables pour lancer votre activité ?

Charges fixes : hébergement, serveurs, salaires...

Charges variables : développement des fonctionnalités, prestations de services...



## SOURCES DE REVENUS

Quelles sont les entrées d'argent générées par l'activité ? Comment et quand vont payer vos clients ? Quel est le prix pratiqué selon vos différents segments de clientèle ?

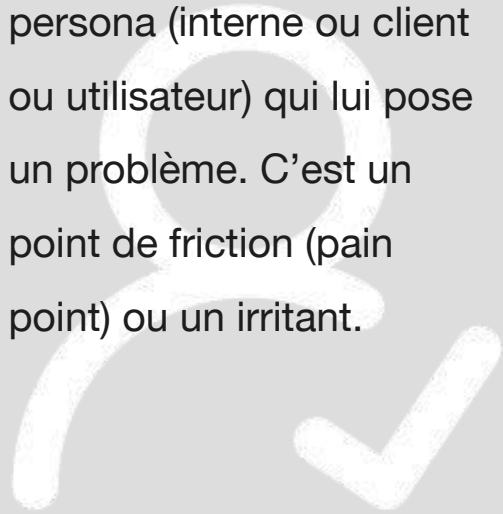
Freemium : accès limité à certaines fonctionnalités, nombre restreint de personnes connectées en même temps.

Premium : abonnement 3 mois, 6 mois ou 12 mois.

Différents forfaits existants (entreprise, grand public, étudiant).

## PROBLÈME.

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



## SOLUTION.

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



**Le PFH ne se résout pas**  
*Hubert REEVES*



## DISTRIBUTION.

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



*hk*



# Recette du succès des scaleup

1

PROBLÈME

ANALYSE

BI

Marché

Search listening

Veille

Persona

Carte empathie

Parcours

Touchpoint

UX

Design Thinking

Divergeant

VOC

Service client

2

SOLUTION

Product-Management

Service

Use case

Prototype

MVP

POC

Pilot

GTM

PMF

Pivot

Scalable

Démonstrateur

Market-Pull

Demand-Marketing

3

DISTRIBU-TION

Stratégie

Objectifs

Communication

Vente

SAAS

Service

APP

SuperAPP

IOT

Capteur

PAAS IAAS

Réseaux S

Points de vente

Agent

Intermédiaires

Franchises

4

GROWTH

Growth hacking

Scale

Scale up

Échelle

0 marginal cost

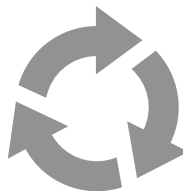
↗

↗

↗

↗

↗



**techno push**  
**vs.**  
**market pull**

1/  
*marketing de  
l'offre*

techno  
push  
putsch

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

**Persona**

**Carte empathie**

**Problèmes réels**

**Value proposition**

**Offre**

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

**Distribution**

*2/  
marketing de la  
demande*





From

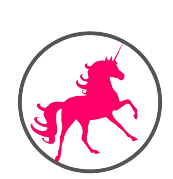
To

**MAKING  
PEOPLE  
WANT  
THINGS**

>

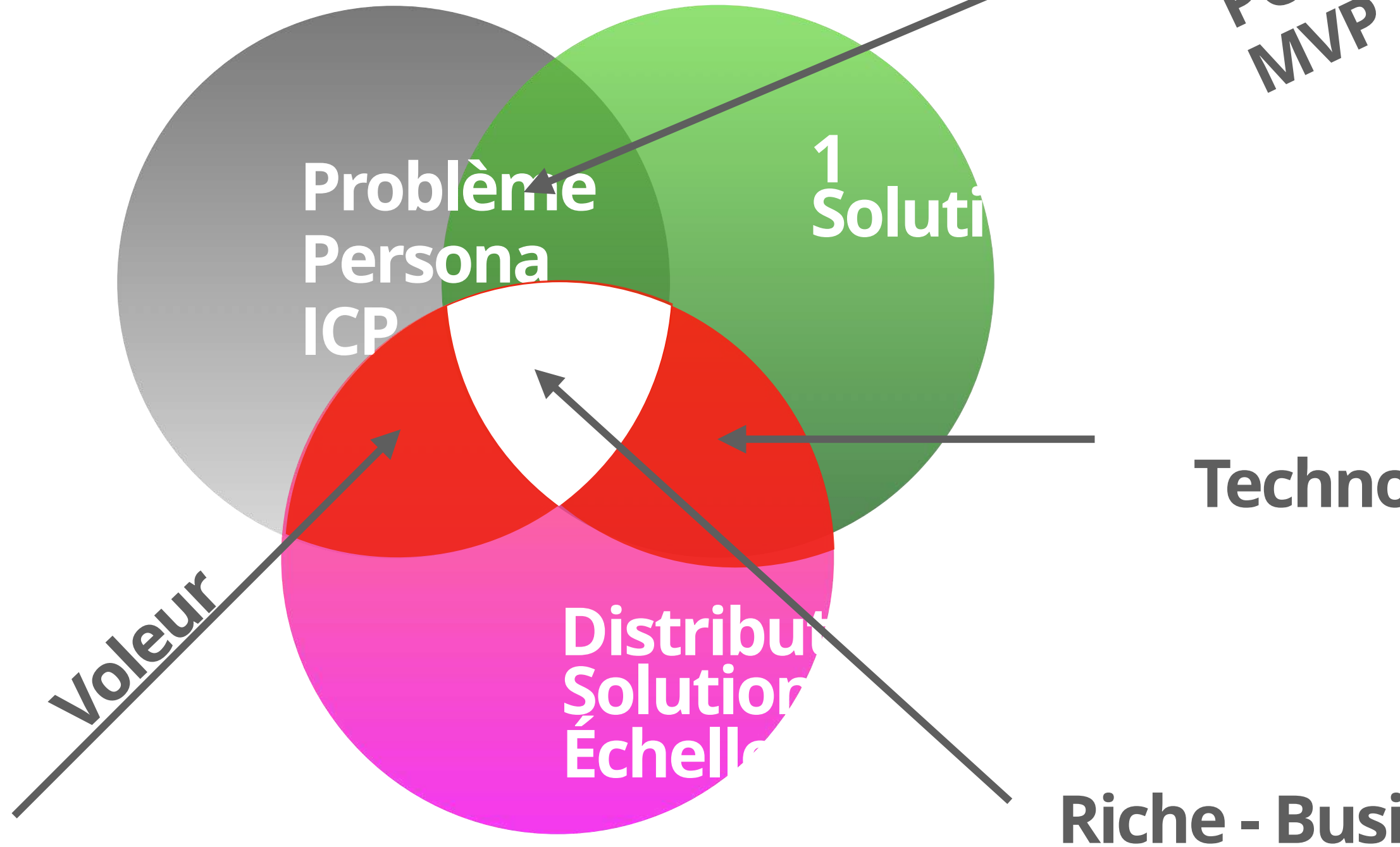
**MAKING  
THINGS  
PEOPLE  
WANT**

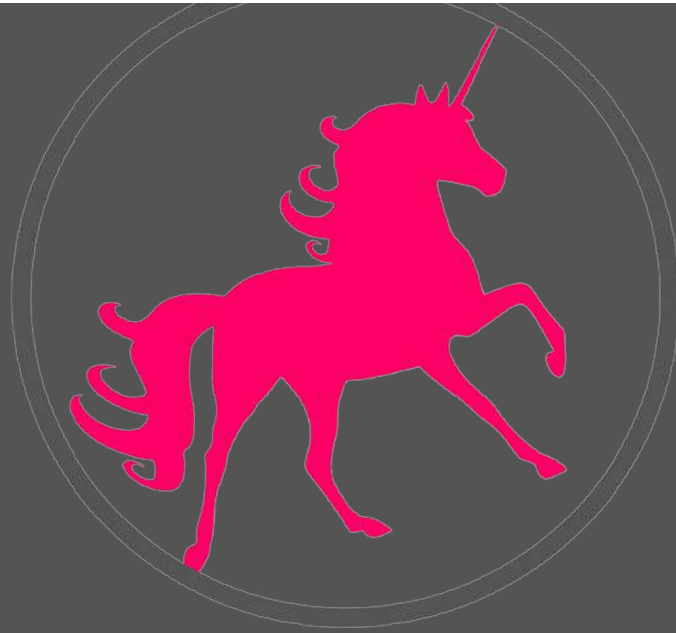
**TIM BROWN**



# SECRET SAUCE

Sauvegarde  
POC  
MVP





# SECRET SAUCE

2/5



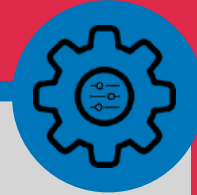


# BUSINESS SECRET SAUCE



## Inputs / Entrées Intrants

Idée  
Mat. première  
Énergie  
Temps  
Ressources humaines  
Travail



## Process Fabrication

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

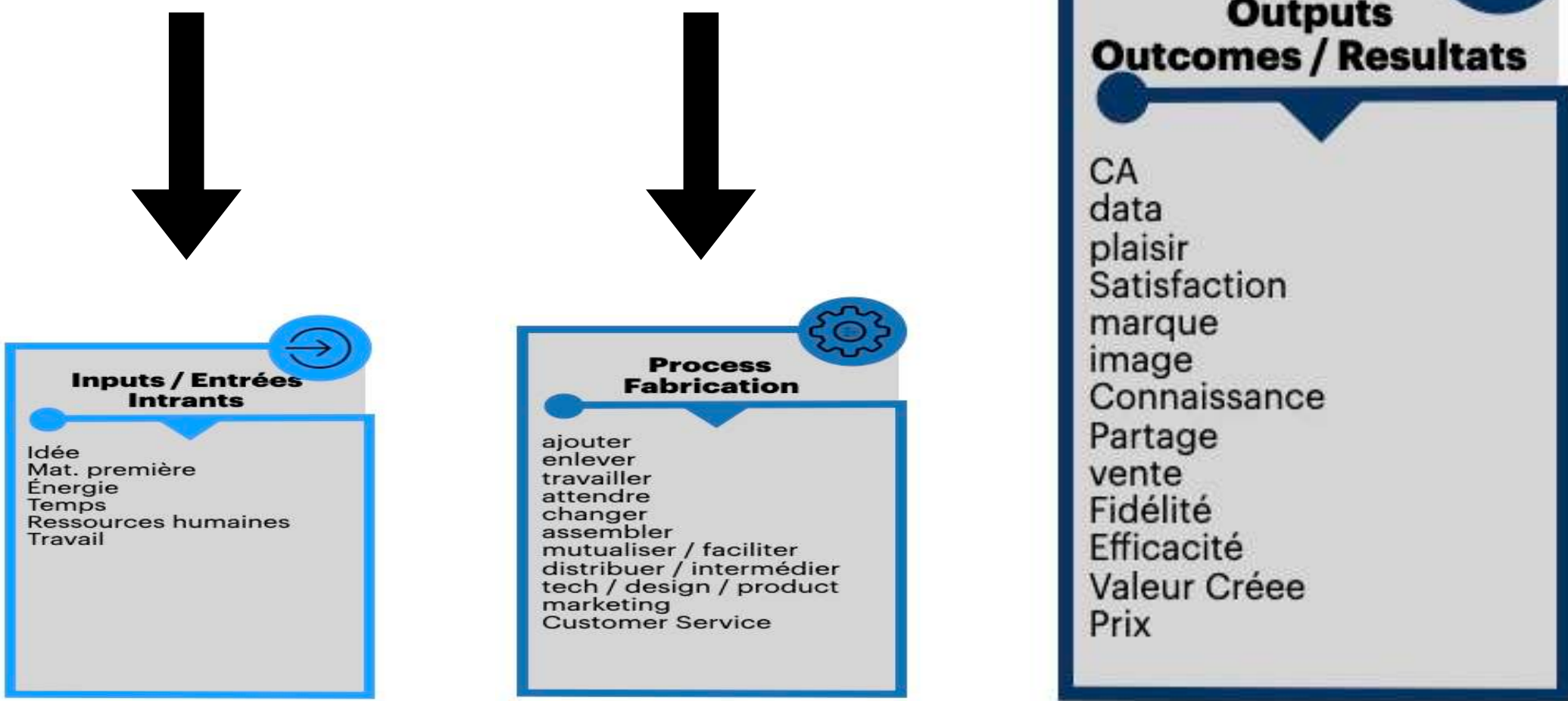
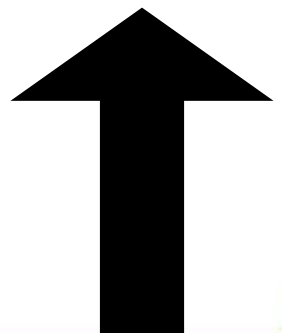


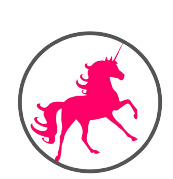
## Output Outcomes Resultats

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

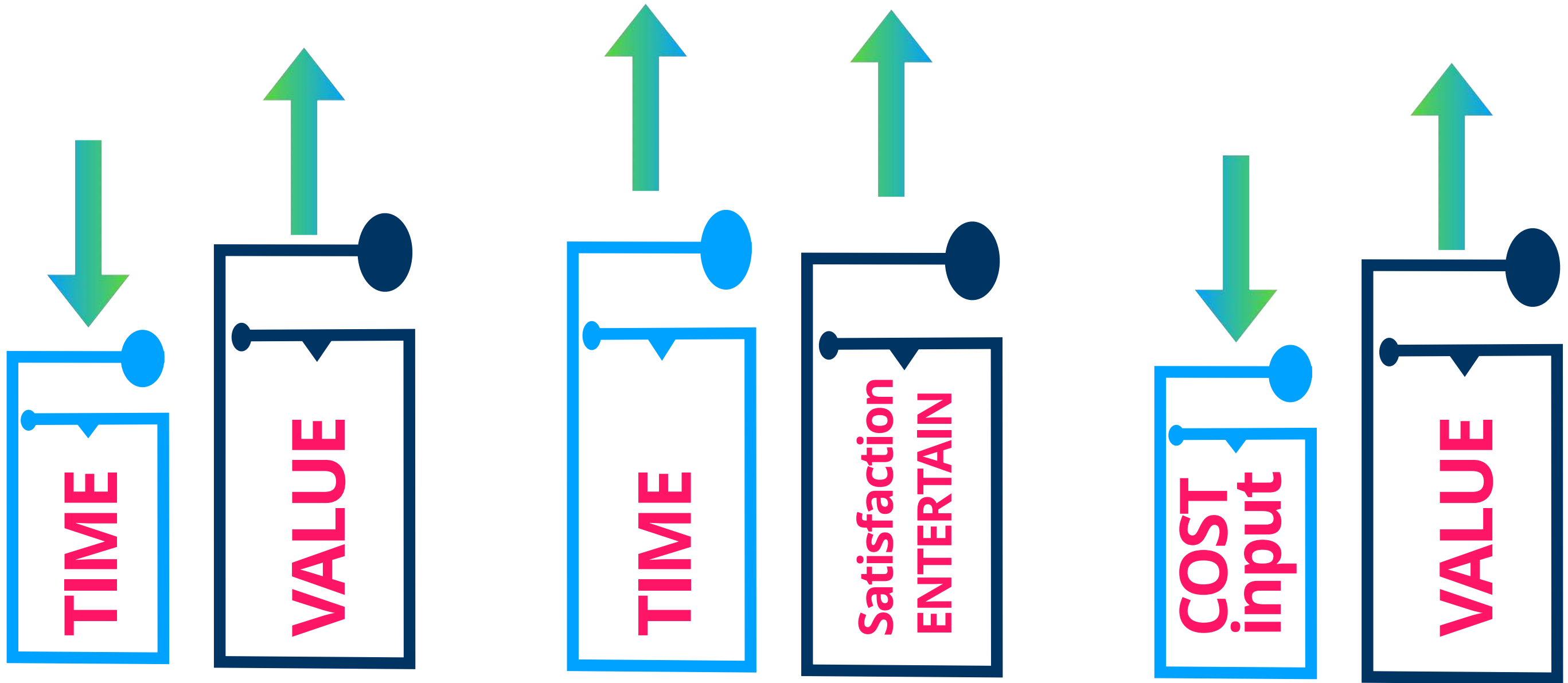


# BUSINESS SECRET SAUCE





# 3 BUSINESS MODELS



An aerial photograph of a large, multi-story house with a brown roof, situated on a small island in the middle of a dark blue pond. The pond is surrounded by a dense forest of green trees. A paved path leads from the top of the image to the house, and another path leads from the bottom. The house has a swimming pool in the back yard. The word 'MOAT' is written in large white letters across the top of the image, and 'ENTREPRISE' is written in large white letters across the middle of the image. The word 'CONCURRENCE' is written in large white letters at the bottom left, and 'Avantage concurrentiel majeur' is written in white text at the bottom right.

**CONCURRENCE**

Avantage  
concurrentiel  
majeur

**MOAT**

**ENTREPRISE**

**MOAT**

**CONCURRENCE**

# 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

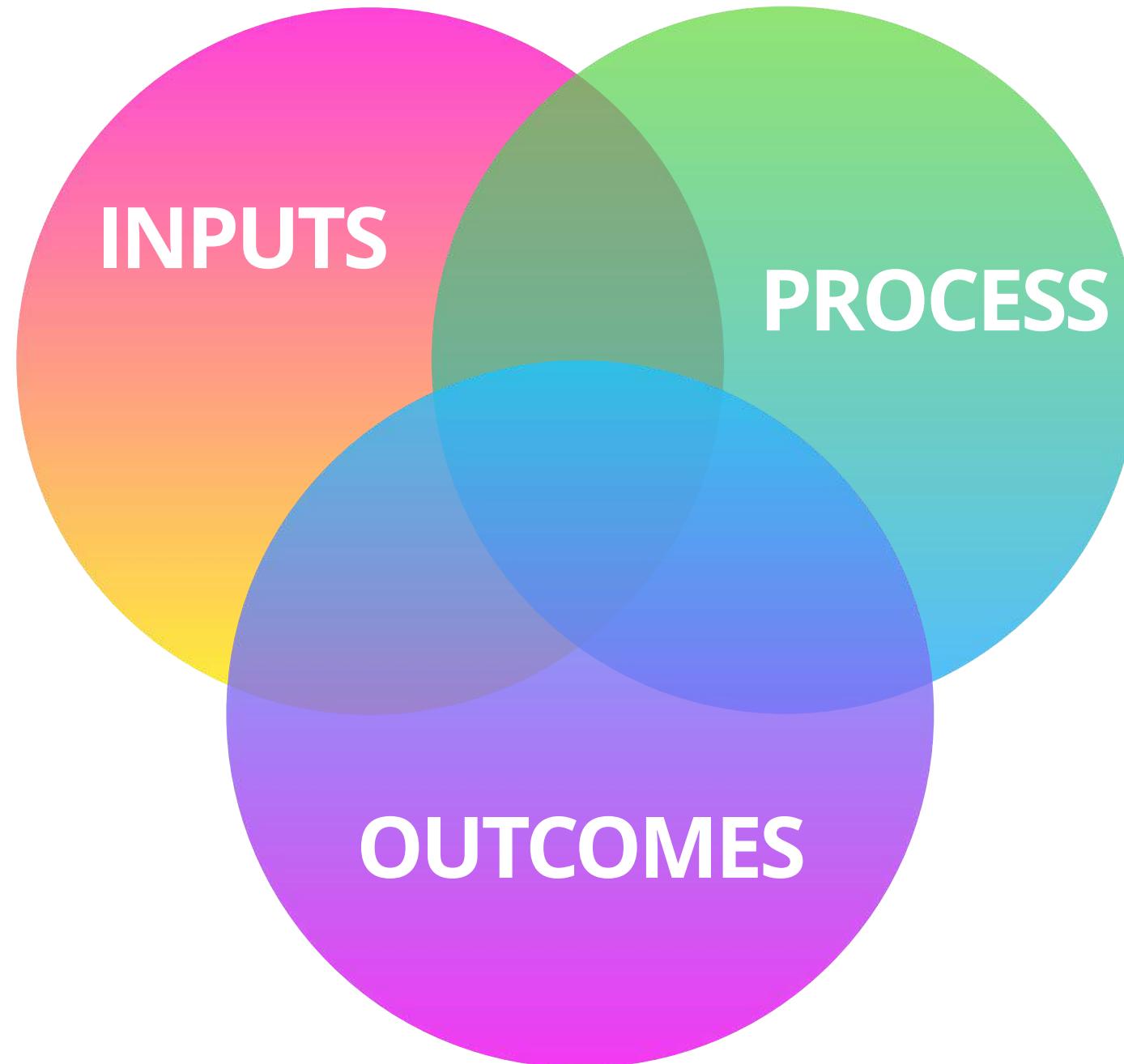
## ENTREPRISE

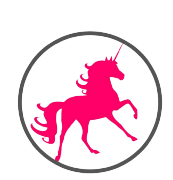
# MOAT

- avantage concurrentiel majeur
- 1<sup>ère</sup> qualité offre

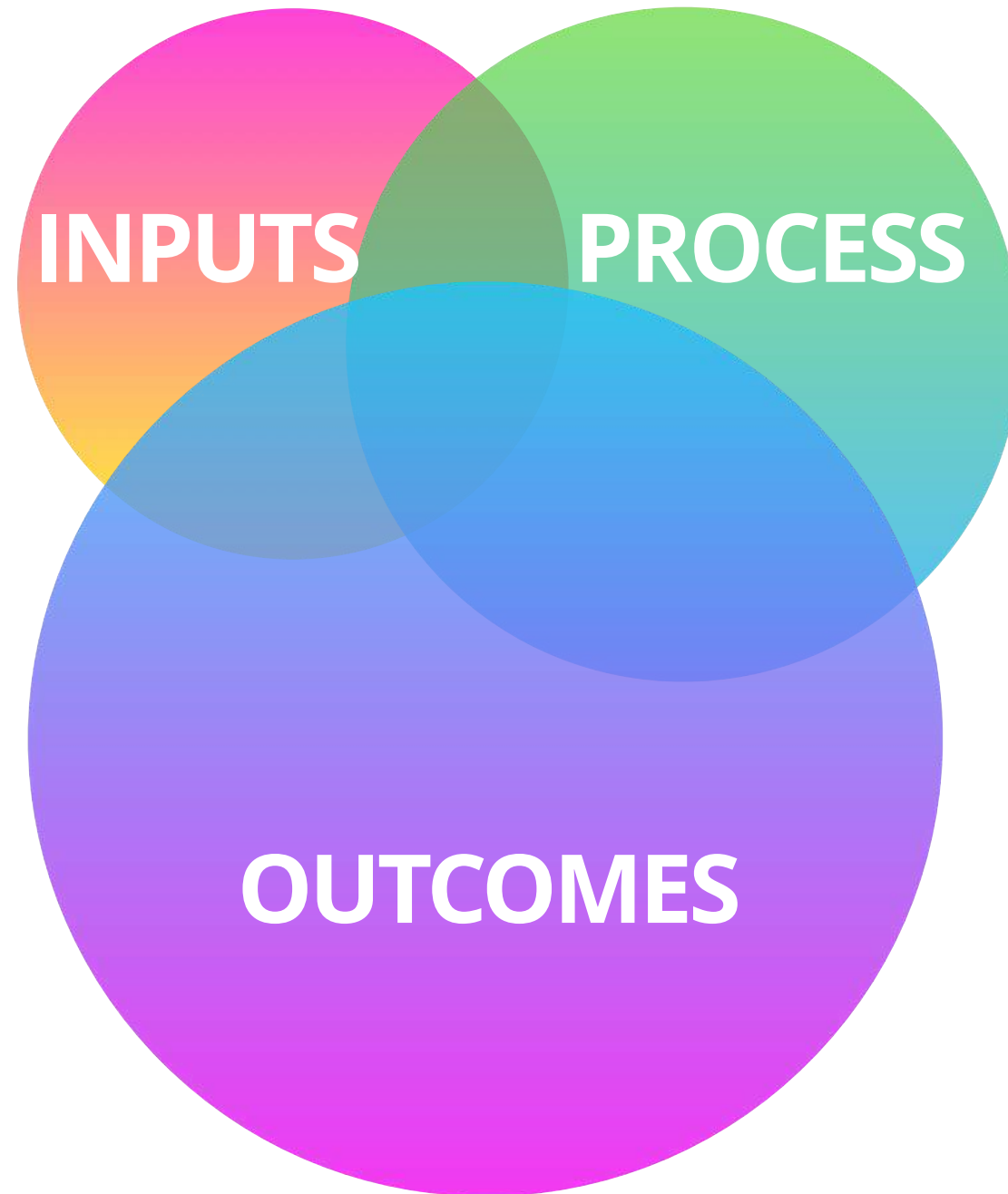


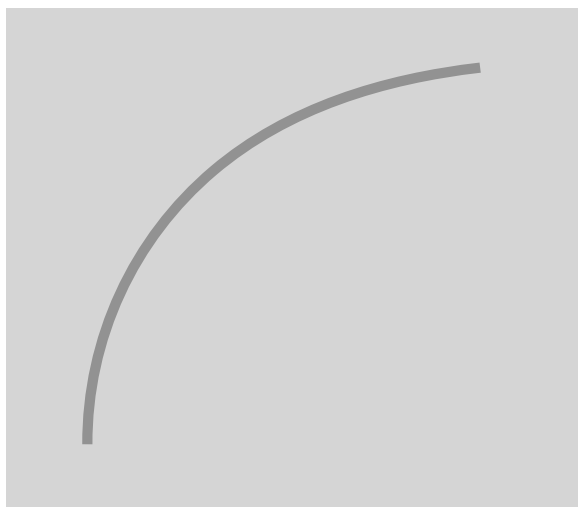
# BUSINESS SECRET SAUCE



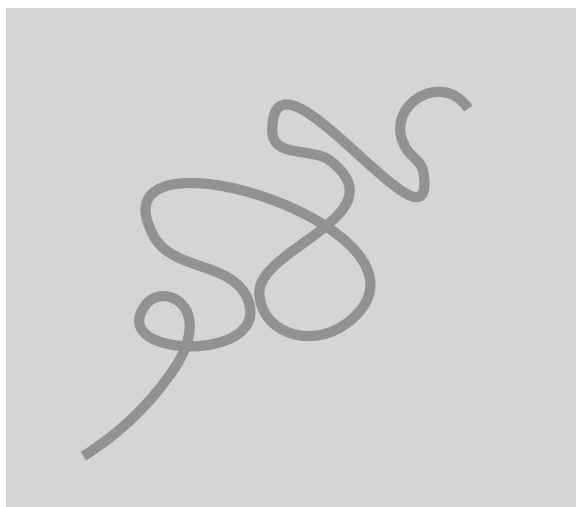


# BUSINESS SECRET SAUCE

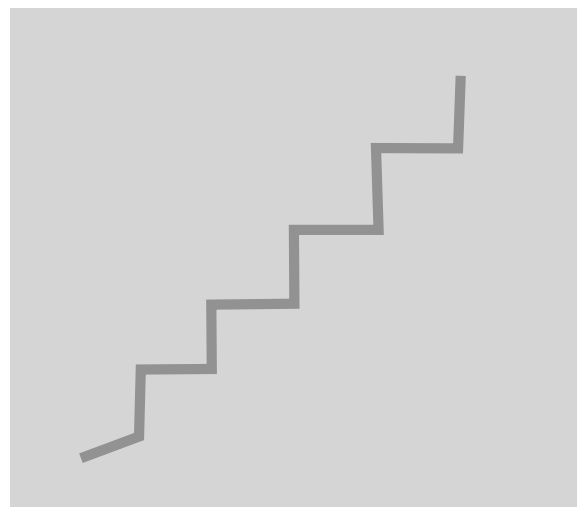




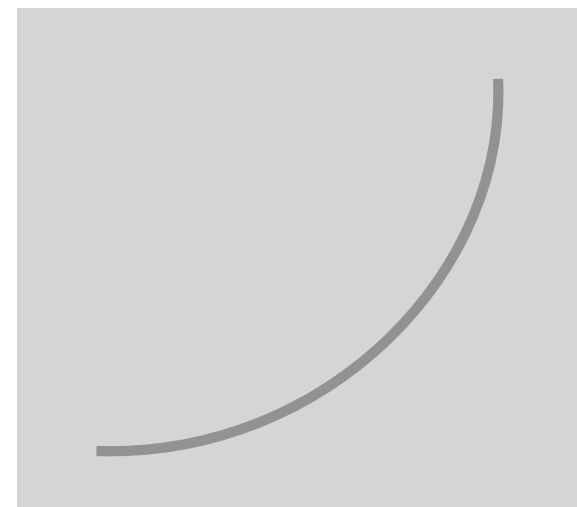
Croissance type 1



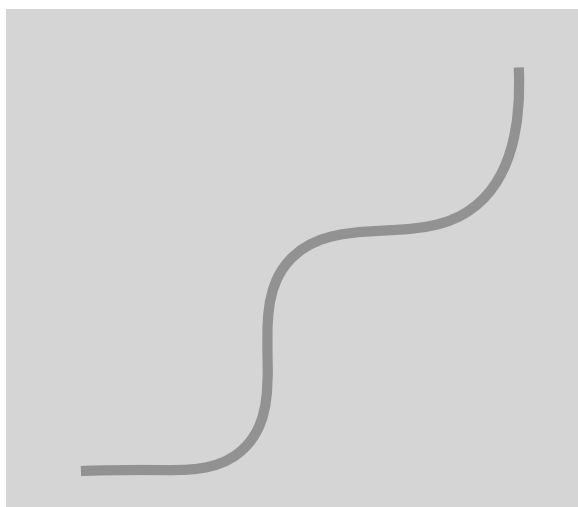
Croissance heuristique



Croissance palier



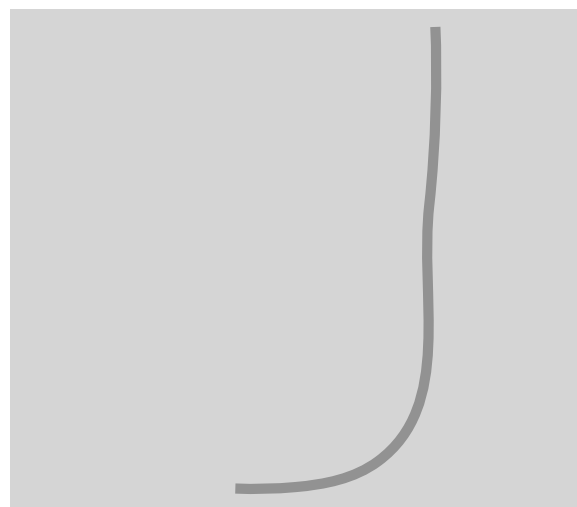
Croissance expo



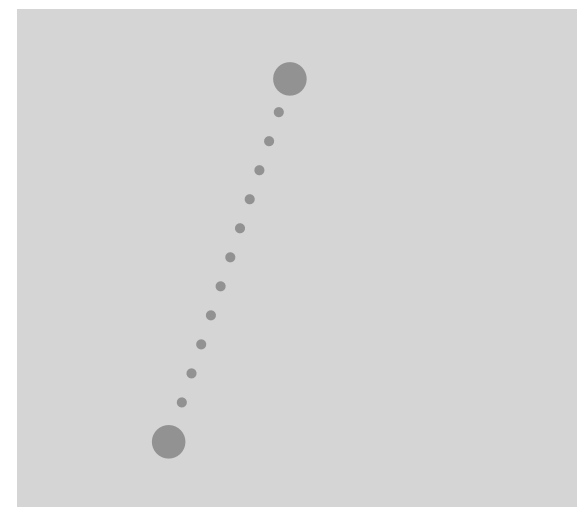
Croissance type S



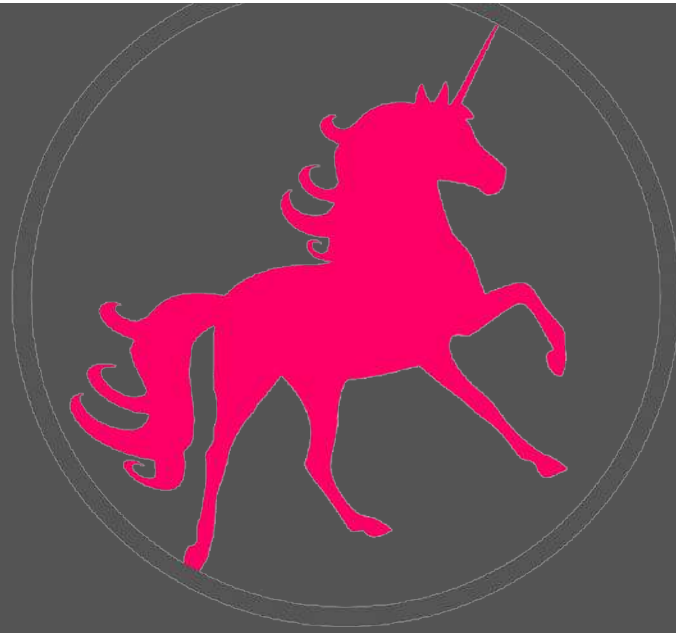
Croissance type 1



Croissance crosse hockey



Croissance irréelle



# SECRET SAUCE

3/5

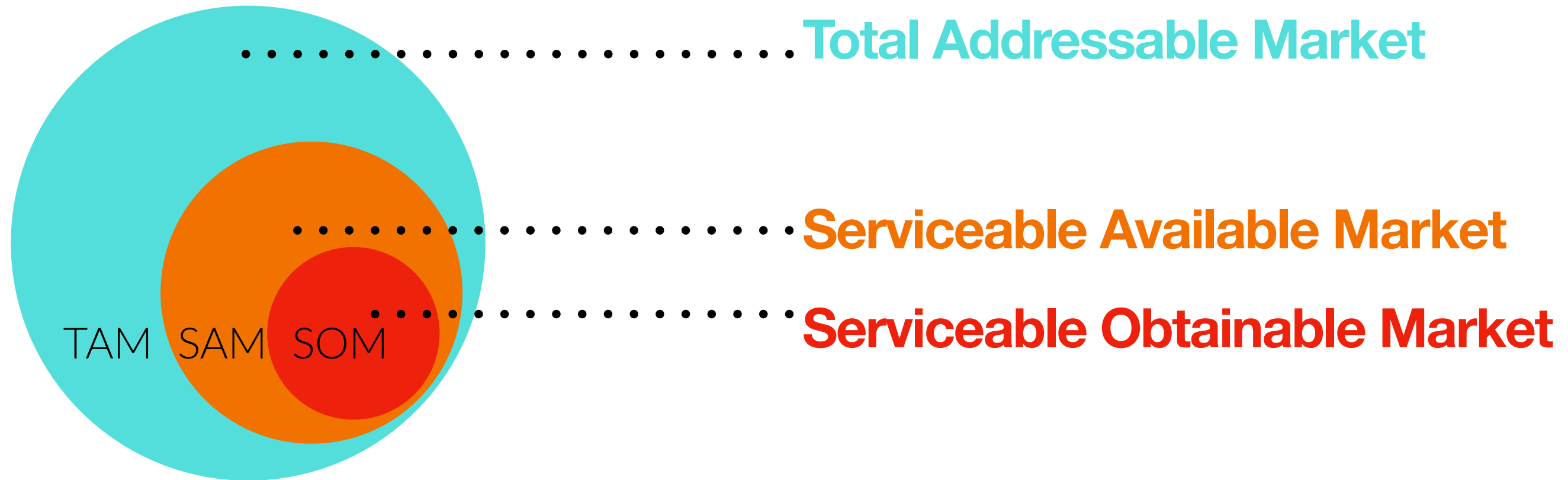




TAM  
SAM  
SOM

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

TAM SAM SOM 



# TAM SAM SOM



## Total Addressable Market

TAM = Your Total Available or Addressable Market is the total market demand for a product or service

TAM = (Total of potential customers) x (AAR average annual revenue per customer or Average Revenue Per User ARPU)

*total market with a need or a problem you could fix*

## Serviceable Available Market

SAM = Serviceable Available Market is the segment of the TAM targeted by your products and services which is within your geographical or other reach.

SAM = (Total of potential customers) x (% that can be realistically served) x (AAR average annual revenue per customer)

*Part of the TAM you can reach*

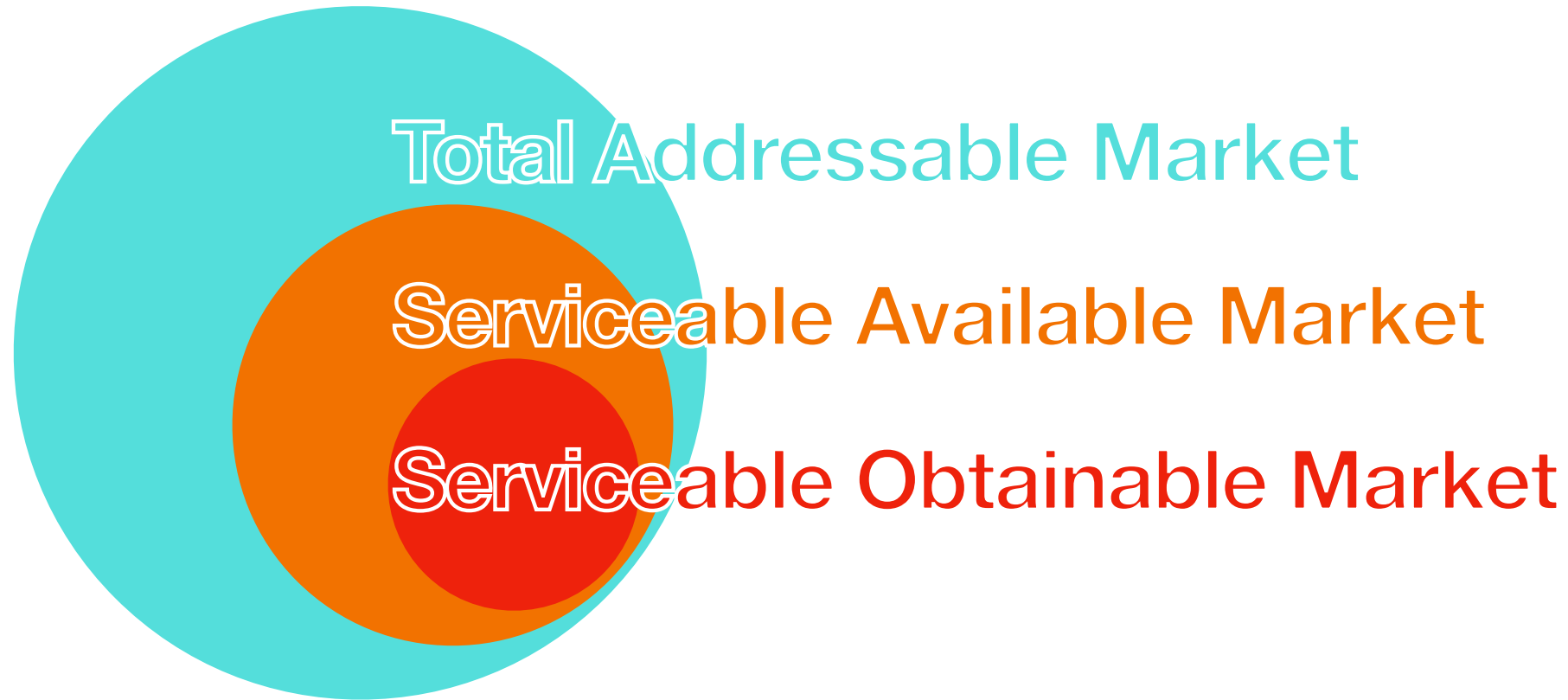
## Serviceable Obtainable Market

SOM = Your Share of the Market (the subset of your SAM that you will realistically reach –particularly in the first few years of your business) it is the portion of SAM that you can capture v. the competition or alternatives

SOM = (Total of potential customers) x (% that can be realistically served) x (% you can capture) x (AAR average annual revenue per customer)

*Part of the SAM you really want to reach*

# TAM SAM SOM



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 personnes ont le même problème que mon persona ?

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



3/ Combien de personnes suis-je capable de toucher :

coût des médias

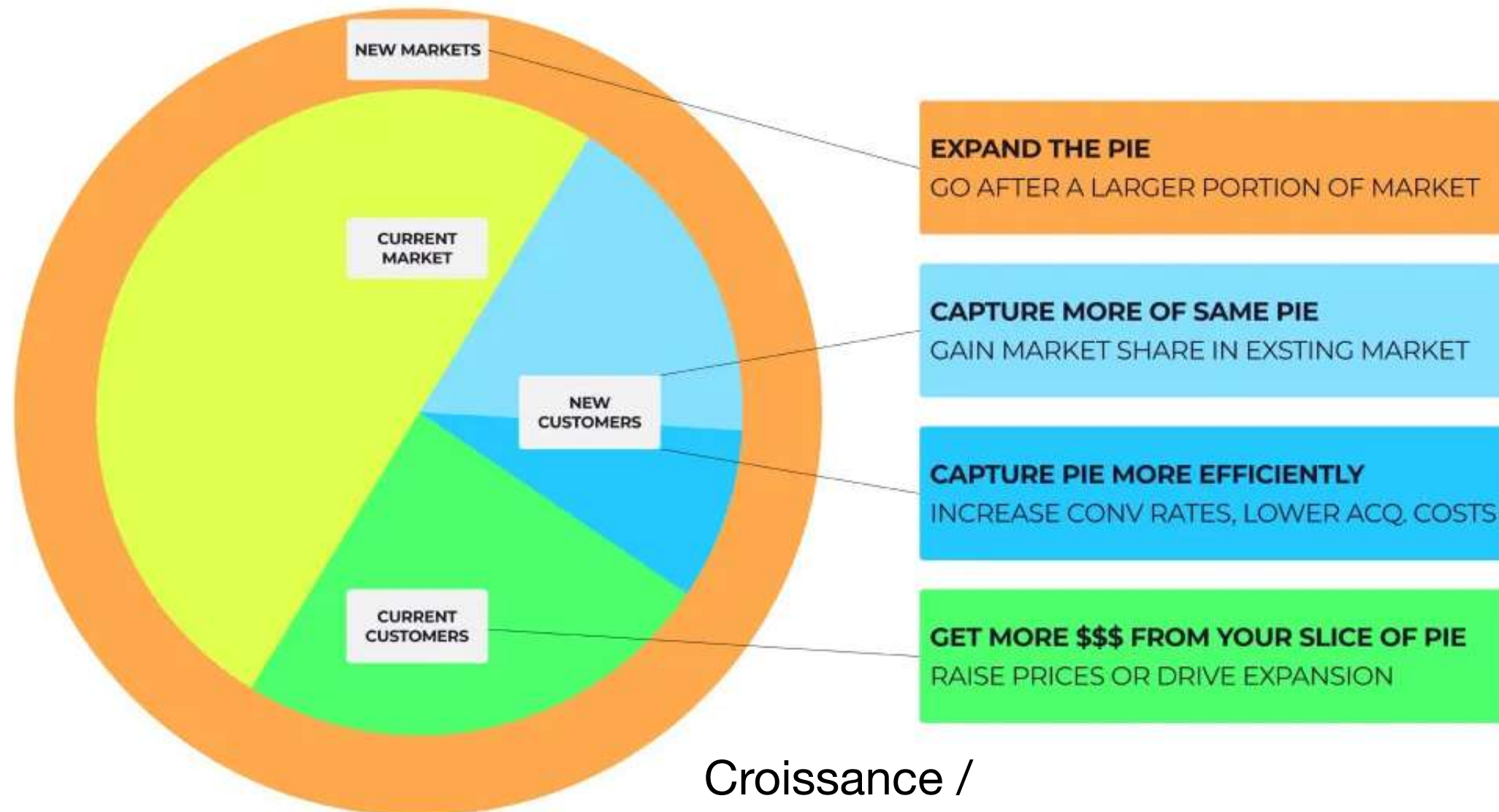
coût de la distribution

capacité de production

logistique

accessibilité

disponibilité



Croissance /

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

**G.M.D**

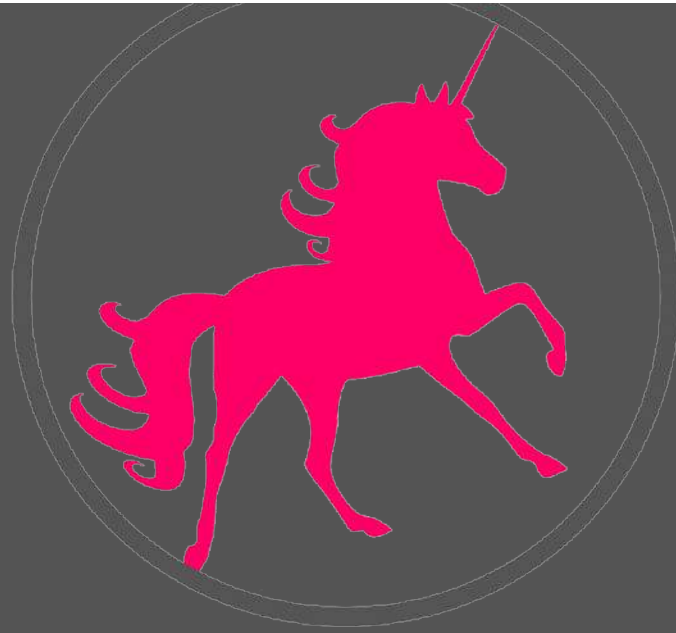
GROWTH



DEBT

MESS

GMD growth mess debt / on grossit c'est le bordel on emprunte



# SECRET SAUCE

4/5





# Know Your Customers' "Jobs to Be Done"

Is innovation inherently a hit-or-miss endeavor? Not if you understand why customers make the choices they do. by Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon and David S. Duncan

From the Magazine (September 2016)

<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 essayiez-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.

# Definition

Jobs to Be Done is a lens that reveals the circumstances—or forces—that drive people and organizations toward and away from decisions.

While conventional marketing focuses on market demographics or product attributes, Jobs to Be Done Theory (JTBD or Jobs Theory) goes beyond superficial categories to expose the functional, social, and emotional dimensions that explain why people make the choices they do.

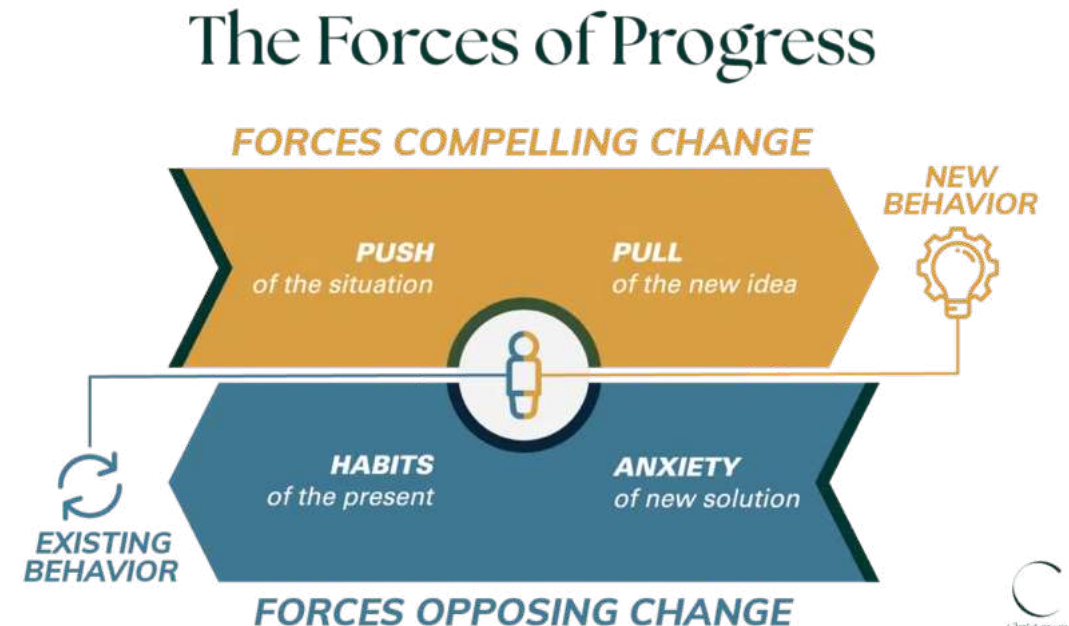
Everyone has Jobs to Be Done in their lives—the progress they’re trying to make as they strive toward a goal or aspiration within particular circumstances.

We call these Jobs because just as people hire contractors to help them build houses or lawyers to build a case, people “hire” products or services when “jobs” arise in their lives.



## Unique Insight

People don’t simply buy or pick products or services; they pull them into their lives to make progress.







# **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

"I call him the **Deming of Innovation** because, more than anyone else, Tony has turned innovation, into a science." -PHILIP KOTLER

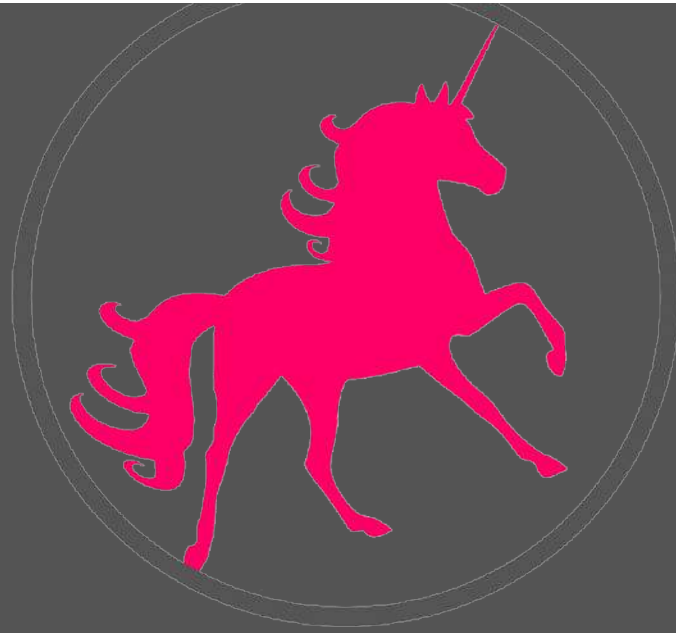
Jobs-to-be-Done is best defined as a perspective—a lens through which you can observe markets, customers, needs, competitors, and customer segments differently, and by doing so, make innovation far more predictable and profitable.

JOB 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.

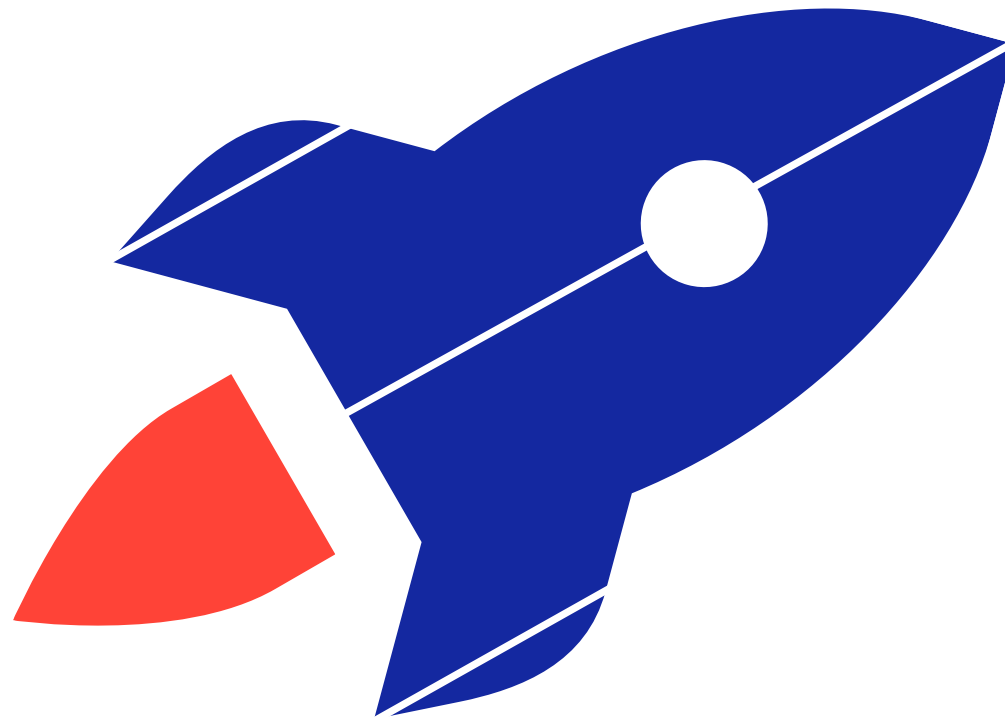
The book also includes six detailed case studies of companies that applied the Outcome-Driven Innovation process and achieved impressive results including: Microsoft, Kroll, Ontrack, Arm & Hammer, Bosch, Abbott Medical Optics, and Hussmann.



# SECRET SAUCE

5/5





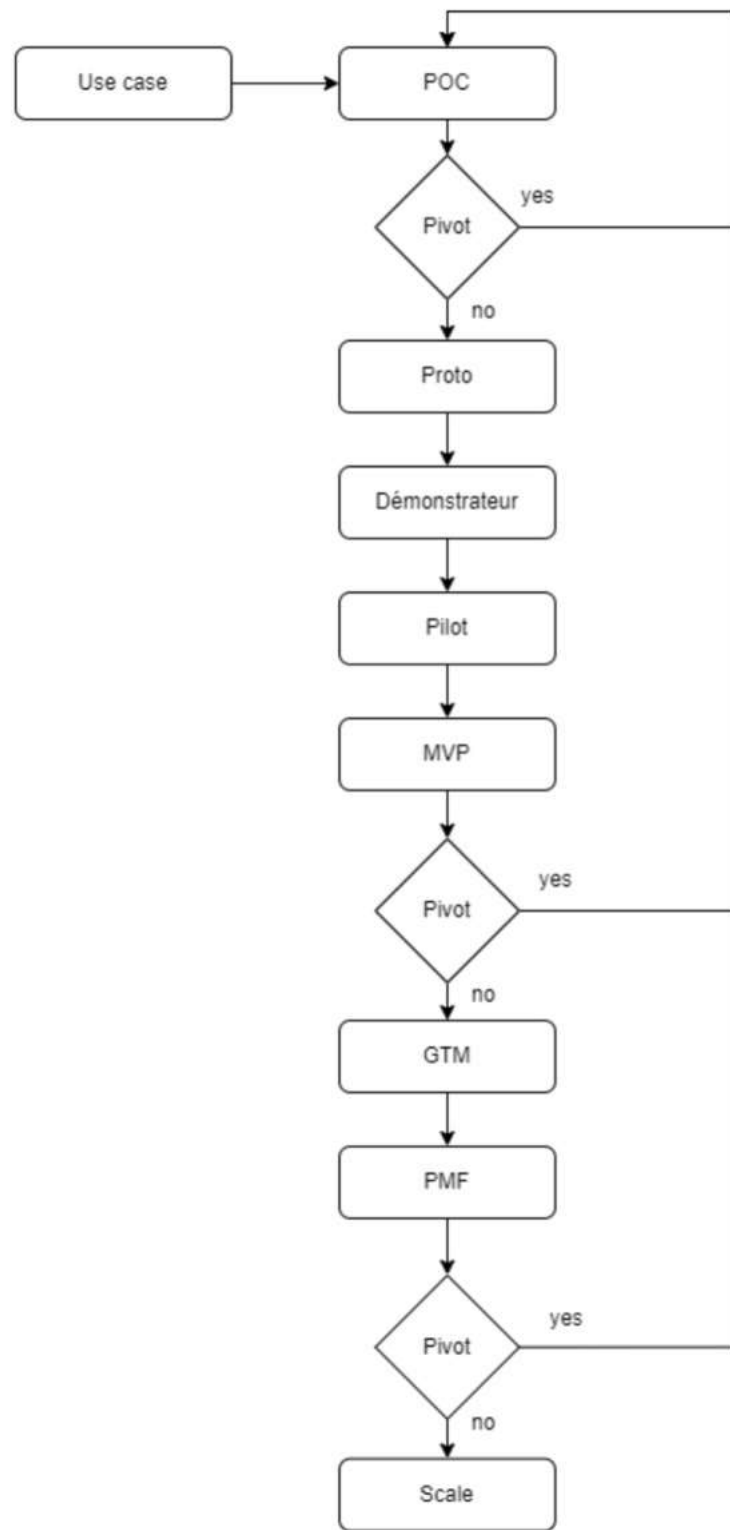
# BOOTSTRAP VALUE PROPOSITION

...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  
complètes  
multi-factorielles

**simple  
solution**

**BEST  
CHOICE**

**AS SIMPLE AS POSSIBLE**

**...FIRST PRINCIPLE**

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



**Les startups infusent le monde économique**

# Harvard Business Review

44 ENTREPRENEURSHIP

Strategy for  
Start-Ups

Joshua Gans, Eric L. Scott,  
and Scott Branson

60 LEADERSHIP

The Surprising  
Power of Questions

Allen Wood Brooks  
and Leslie K. John

95 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Marketing in  
the Age of Alexa

Wojciech Gajda and Neil Donohue

110 STRATEGY

Managing  
21st-Century  
Political Risk

Condoresca Riva and Amy Tzafar

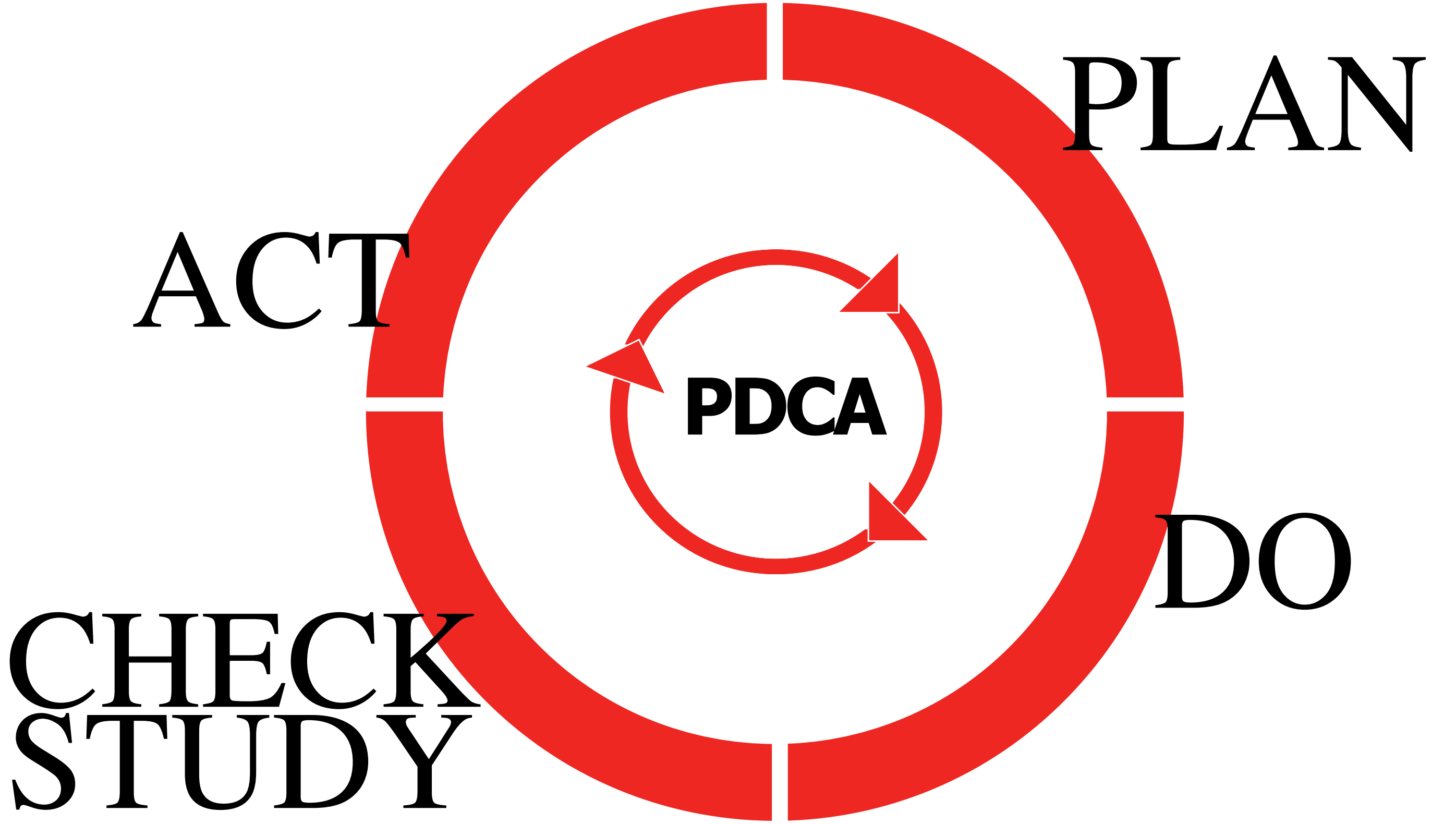


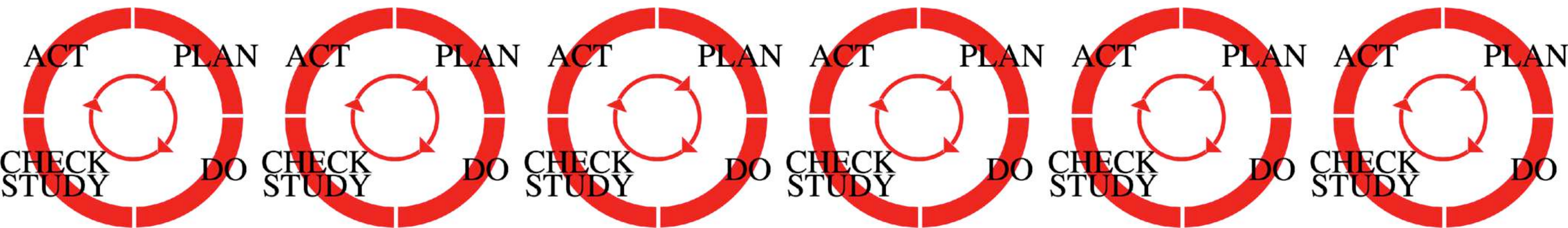
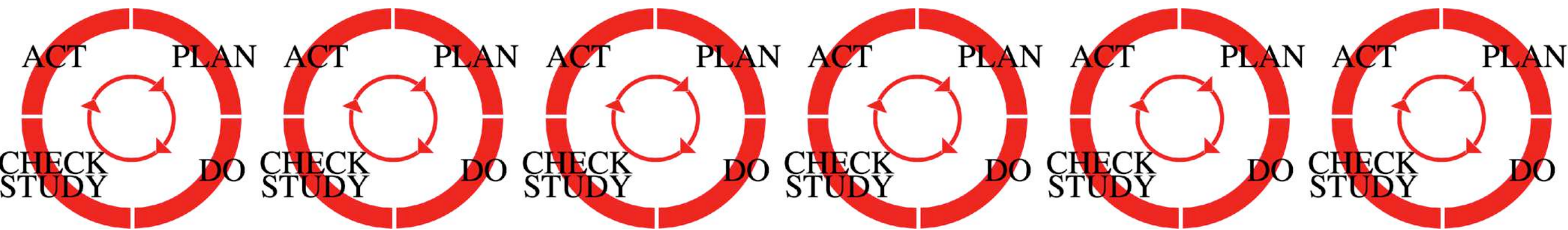
DOUBLE  
ISSUE



## AGILE AT SCALE

HOW TO CREATE A TRULY  
FLEXIBLE ORGANIZATION

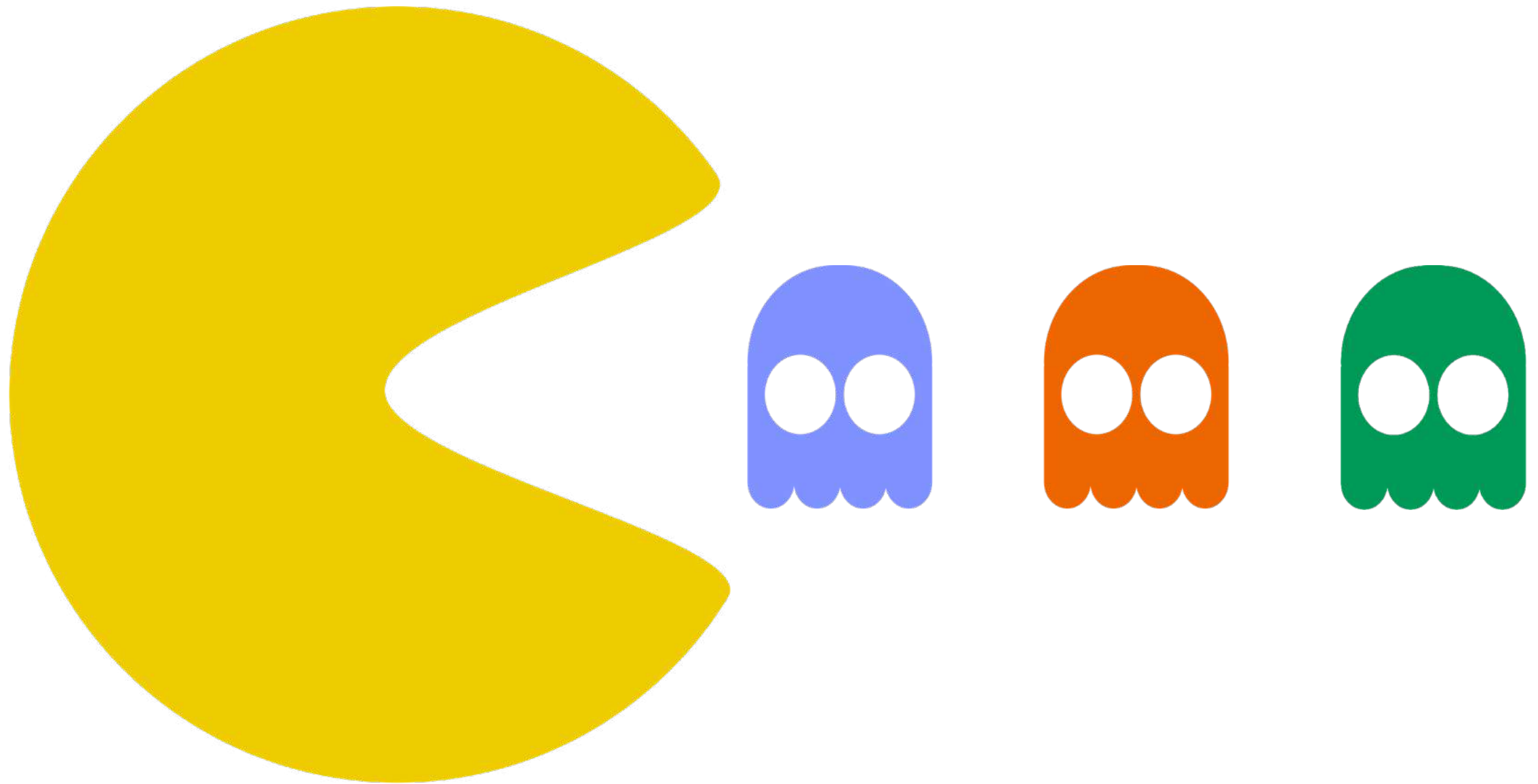




**system push work**

**vs.**

**pull model**



# CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST

*Peter Drucker*

# Cargo Cult

JIRA  
SLACK

## 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

<https://fr.wikipedia.org>

FROM

POC

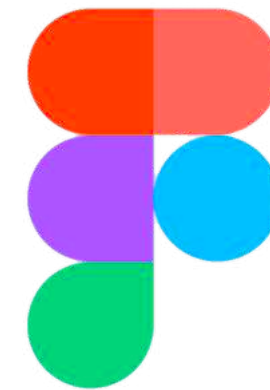
TO

PMF



FIGMA

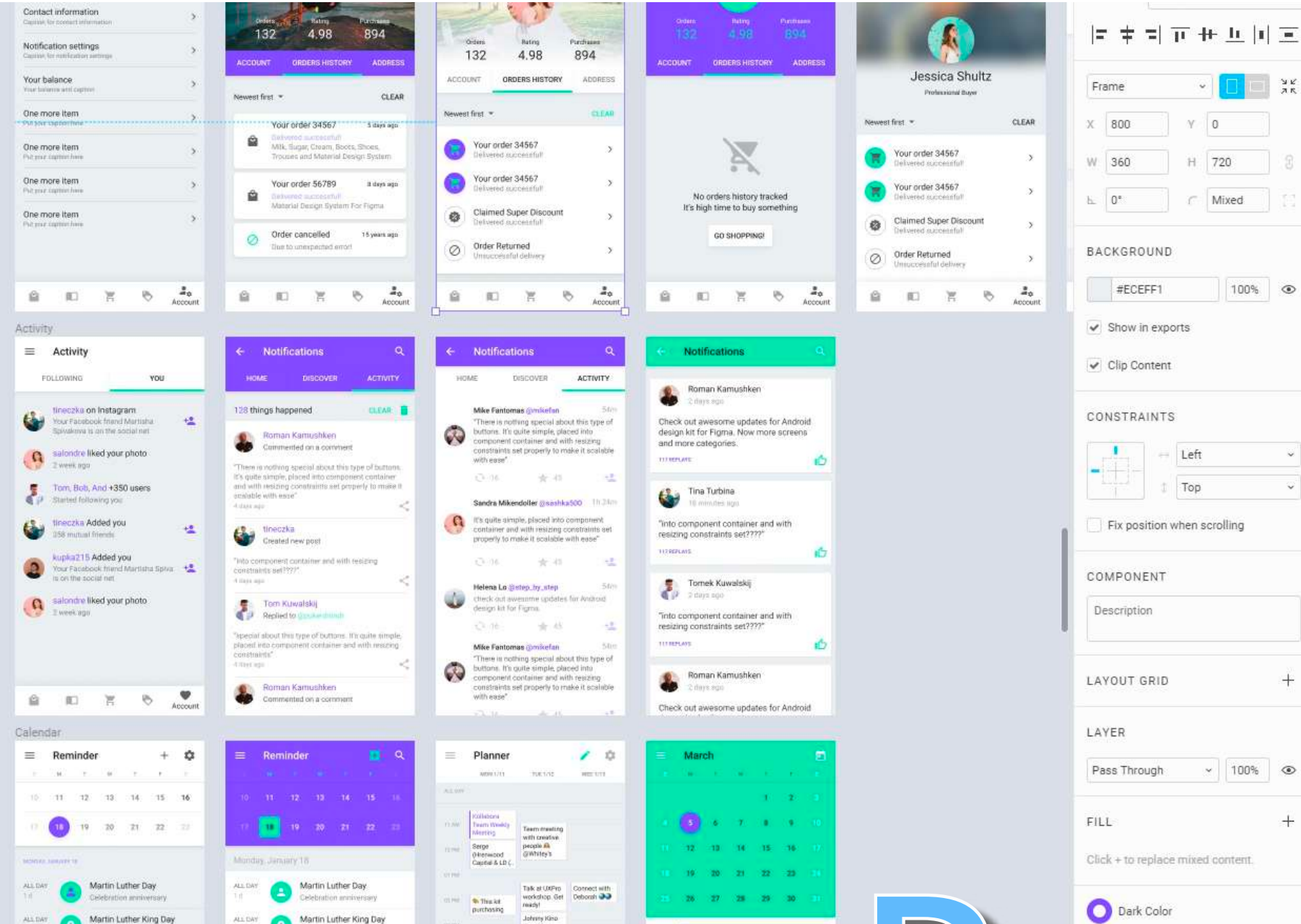
# Prototypage Wireframing



Figma

Value

Proposition





# Prototypage Wireframing

# Value Proposition

Project

WORK FROM BEST PLACES

VIAL APP

Travailler comme chez vous en mieux et bien mieux qu'au bureau

trouvez un lieu de travail

RESERVER

Updated 22nd Feb @ 11:03 AM

HOME PAGE

Email

Password

SIGN IN

SIGN IN WITH FACEBOOK

Don't have an account? Create

Updated 16th Feb @ 11:11 AM

SIGNIN

Record

ACTIVITY

MAP

Time 00:34:13

Distance 6.4 mi

Calories 943

Updated 16th Feb @ 10:11 AM

MAP

SAFRAN

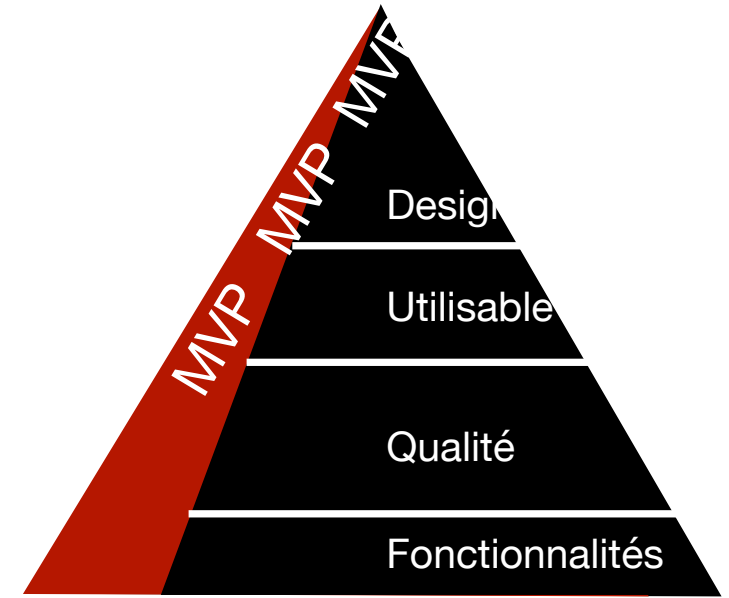
Prototype

Updated 16th Feb @ 10:11 AM

Handoff Edit design Download

Image 9

# MVP



minimum viable product



# MVS

minimum viable strategy

# MILP

minimum lovable product



***PME***

***PF*** *(product fit 1+ user)*

***≠***

***PMMF*** *(infini ∞)*

YC cheatsheet

Y Combinator advice

Paul Graham  
make stg

Steve Blank  
get out

move fast

PMF

## The Pocket Guide of Essential YC Advice

- Launch now
- Build something people want
- Do things that don't scale
- Find the 90 / 10 solution
- Find 10-100 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 precursor
- 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 queries - they will only waste time
- Avoid conferences unless they are the best way to get customers
- Pre-product market fit - do things that don't scale: remain small/nimble
- Startups 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 more 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 YC Advice

- Launch now
- Build something people want
- Do things that don't scale
- Find the 90 / 10 solution
- Find 10-100 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 precursor
- 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 queries - they will only waste time
- Avoid conferences unless they are the best way to get customers
- Pre-product market fit - do things that don't scale: remain small/nimble
- Startups 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 more 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



Build something people want

Find the 90/10 solution

Find 10 customers who love your product

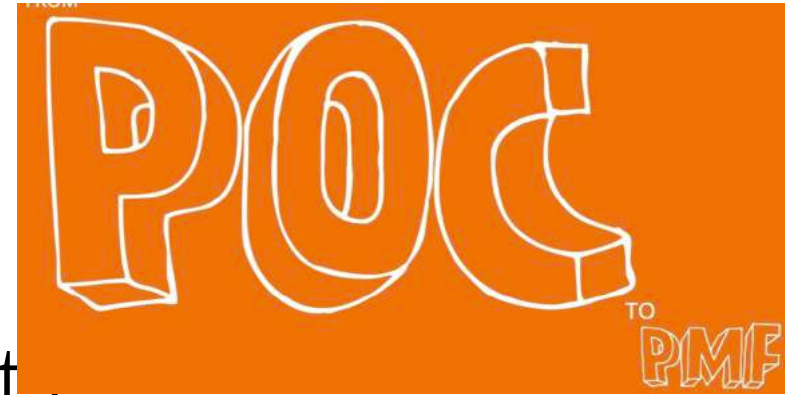
Write code - talk to users

Startups can only solve one problem well at any given time

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



# 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)

# AOSMAF

OBJECTIFS

CIBLES

POSITIONNEMENT

STRATÉGIE

MOYENS

ACTIONS

BM PV

BP TB

ANALYSE

# SOSTAC

OBJECTIFS

STRATEGIE

TACTIC

ACTIONS

CONTROL

SITUATION



## HOW DO WE MONITOR PERFORMANCE?

### Optimising through:

- 5 S's , KPI's and web analytics
- User experience review
- Conversion rate optimisation
- Frequency of reporting
- Process of reporting and actions

## WHERE ARE WE NOW?

### Marketplace SWOT:

- 5 S's performance and other KPI's (& trend)
- Customer insight (who, why, how?)
- Market Trends
- Competitor analysis
- Internal capabilities and resources

## WHERE DO WE WANT TO BE?

### 5 S's objectives:

- Sell** - customer acquisition and retention targets
- Serve** - customer satisfaction targets
- Sizzle**- wow factor (added value)
- Speak** - engaging customers
- Save** - quantified efficiency gains

## THE DETAILS OF TACTICS

### Who does what and when:

- Responsibilities and structures
- Processes and systems
- Internal resources and skills
- External agencies

## HOW EXACTLY DO WE GET THERE?

### Marketing mix:

- 8 P's
- Incl. Communications Mix
- Content Plan
- Contact Plan

## HOW DO WE GET THERE?

### STOP & SIT:

- Segments
- Target markets
- Objectives
- Positioning (OVP)
- &
- Sequence (Trust, Try, Buy...)
- Integration (CRM & D/Base)
- Targeting and segmentation



THIS PAGE IS INTENTIONALLY LEFT BLANK

# 3 STRATÉGIE DIGITALES



**UX-CX** *FlyWheel*

**growth  
hacking**

**content**

**omnicanal**

*micro-moment*

**platform**

**ZMOT**

**ABM**

**SEO-A**

**stratégies  
digitales**

**copy  
cat**

**data  
driven**

**influence**

**HOOK MODEL**

*freemium*

**inbound**

**collaborative  
mutuelle**

**servicisation**

**POEM**

*attribution  
contribution*

# Periodic Table of Community Strategy V 1.0

|                              |                            |                                     |                                       |                                      |                                                     |                                              |                                               |                                   |                     |                                        |                                 |                                        |                                        |                                                                   |                                     |                                |                               |                                        |                                       |
|------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|----------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|
| CS<br>Community Strategy     |                            |                                     | Ri<br>Rituals                         | Q<br>Questions                       | Tk<br>Tokens                                        |                                              |                                               | Fbg<br>Facebook Group             | Wh<br>WhatsApp      |                                        |                                 |                                        |                                        |                                                                   | Cso<br>Community Strategist         | Cco<br>Chief Community Officer |                               |                                        |                                       |
| CPr<br>Community of Practice | SuC<br>Support Community   | AMA<br>Ask Me Anything              | Au<br>Audio                           | Fu<br>Fun                            | M<br>Models                                         | W<br>Whiteboards                             | Er<br>Expertise Request                       | Lig<br>LinkedIn Group             | Dis<br>Discord      | Nps<br>Net Promoter Score              | Fpd<br>First Party Data         | CSR<br>Corporate Social Responsibility | ESG<br>Environmental Social Governance | Rrv<br>Repeat revenue                                             | Co<br>Community owner               | Cs<br>Community Sponsor        | Cpu<br>Community Purpose      | Mr<br>Membership Requirements          | Cb<br>Community Budget                |
| CPu<br>Community of Purpose  | BC<br>Brand Community      | Fr<br>Frameworks                    | P<br>Podcasts                         | L<br>Lists                           | O<br>Opinions                                       | Mm<br>Mind Maps                              | Pi<br>Photos/ Illustrations                   | Tw<br>Twitch                      | Re<br>Reddit        | Ef<br>Efficiencies                     | Ead<br>Employee Advocacy        | Cad<br>Customer Advocacy               | Pad<br>Partner Advocacy                | Cin<br>Customer Insight                                           | Ca<br>Community administrator       | Can<br>Community analyst       | Cgu<br>Community Guidelines   | Mc<br>Membership Cost                  | Cai<br>Alignment within business/ org |
| CPr<br>Community of Product  | LC<br>Learning Community   | Te<br>Templates                     | Rv<br>Reviews                         | Su<br>Surveys                        | H<br>How Tos                                        | N<br>News                                    | Wa<br>Walkthroughs                            | Gu<br>Guild                       | In<br>Insided       | Ed<br>Education                        | Tl<br>Thought Leadership        | R<br>Reach                             | Sov<br>Share of Voice                  | Ai<br>Advisor Insight                                             | Cm<br>Community moderator           | Cadv<br>Community advocate     | Cch<br>Community Charter      | Cmf<br>Community Measurement Framework | Ct<br>Community Techstack             |
| CPI<br>Community of Play     | NC<br>Networking Community | Qu<br>Quizzes                       | Vi<br>Video                           | E<br>Events                          | C<br>Checklists                                     | A<br>Analysis                                | Me<br>Meetings                                | Dc<br>Discourse                   | K<br>Khoros         | Ps<br>Problem Solving                  | Ea<br>Establishing Authority    | Aw<br>Awareness                        | Bs<br>Brand salience                   | Pi<br>Partner Insight                                             | Ch<br>Community host                | Cc<br>Community champion       | Cel<br>Community elder        | Coc<br>Content Calendar                | Cgo<br>Community Legal Governance     |
| CPIc<br>Community of Place   | SC<br>Social Community     | Ch<br>Challenges                    | Da<br>Data                            | P<br>Polls                           | Tt<br>Top Tens                                      | Dem<br>Demos                                 | S<br>Summaries                                | Ci<br>Circle                      | Hv<br>Hivebrite     | If<br>Influitive                       | Ltv<br>Lifetime Value           | Lg<br>Lead Generation                  | Sc<br>Sales Conversion                 | Ei<br>Employee Insight                                            | Cv<br>Community volunteer           | Cle<br>Community leader        | Cne<br>Community newbie       | Mg<br>Moderation Guidelines            | Cdg<br>Community Data Governance      |
|                              |                            | G<br>Guides                         | Gl<br>Glossaries                      | Pai<br>Pains                         | Pas<br>Passions                                     | We<br>Welcomes                               | Co<br>Competitions                            | Mn<br>Mighty Networks             | T<br>Tribe          | Tel<br>Telligent                       | Orb<br>OrbitLove                | Cs<br>Customer Satisfaction            | Lo<br>Loyalty                          | Psi<br>Product/ Service Innovation                                | Co<br>Co-creation                   | Ccn<br>Community contributor   | Cre<br>Community reader       | Csu<br>Community Survey                | Cex<br>Community External Comms       |
|                              |                            | T<br>Timesavers                     | D<br>Debates                          | De<br>Deconstructions                | Gi<br>GIF                                           | Mo<br>Modules                                | Rc<br>Recipes                                 | Z<br>Zapnito                      | HI<br>Higher Logic  | Dp<br>Disciple                         | Cr<br>Commsor                   | Fd<br>Fundraising                      | Dpc<br>Drive Purposeful Change         | Dt<br>Digital Transformation                                      | Cn<br>Develop and Build Connections | Cme<br>Community member        | Cin<br>Community Inactives    | Cca<br>Crisis Comms alignment          | Clc<br>Community internal comms       |
|                              |                            |                                     |                                       |                                      |                                                     |                                              |                                               |                                   |                     |                                        |                                 |                                        |                                        |                                                                   |                                     | CV<br>Community VIPs           | Cbe<br>Community beta testers |                                        |                                       |
|                              |                            | Dg<br>Define goals/ aims/objectives | Dcc<br>Define community category/type | Dam<br>Define audience + motivations | Dr<br>Define any requirements for joining community | Drbo<br>Define role of brand or organisation | Dtm<br>Define community Timelines/ Milestones | Dre<br>Define community resources | Db<br>Define budget | Dm<br>Define moderation models/process | Cp<br>Choose community platform | Dm<br>Define measures/KPIs             | Cmf<br>Create measurement framework    | DGov<br>Define governance requirements (safeguarding / data etc.) |                                     |                                |                               |                                        |                                       |
|                              |                            | Im<br>Intrinsic motivations         | Em<br>Extrinsic motivations           | Sc<br>Support cause                  | Col<br>Collaborate                                  | Rew<br>Rewards                               | Cu<br>Curiosity                               | Im<br>Improve product/service     | Rec<br>Recognition  | Ce<br>Collective effort                | VIP<br>To become a VIP          | Ser<br>Customer Service                | Inc<br>Incentives                      | Dch<br>Drive change                                               |                                     |                                |                               |                                        |                                       |



No  
*Strategy*  
No  
*Business*

“Nobody really knows  
what strategy is.”

*The Economist*



McKinsey & Company



*ATKEARNEY*



**strategy&**

Formerly Booz & Company



Kurt Salmon 



*MARS & CO*  
*an international strategy consulting firm*

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

# BCG



# Bain's 5 Beliefs on Strategy



LEADERSHIP



COMPETITIVE  
ADVANTAGE



FOCUS



ADAPTABILITY



FOUNDER'S  
MENTALITY

**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**

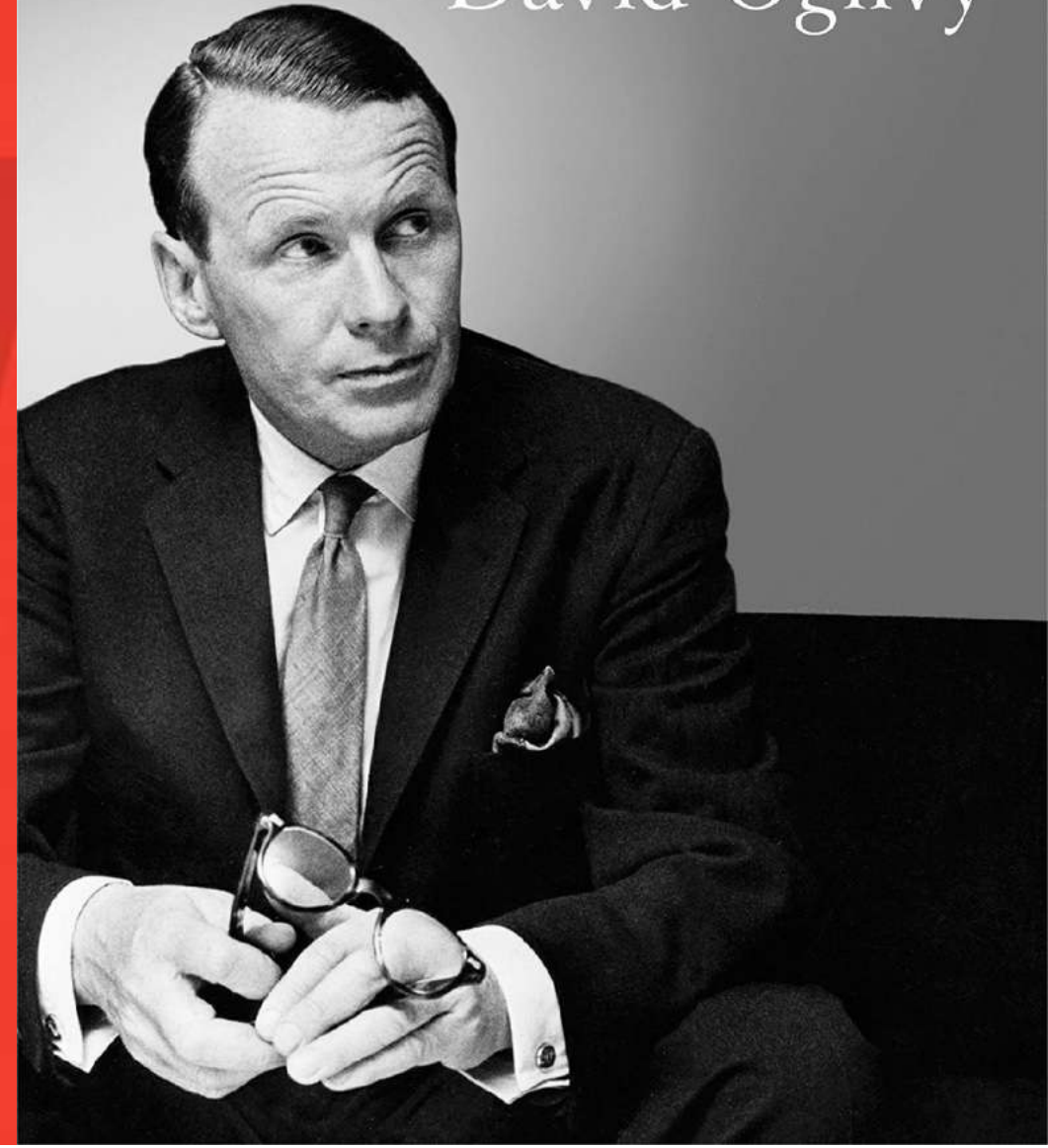
**Conquête**

**Consolidation**

**VENDRE  
- ou -  
MOURIR**



Confessions *of*  
*an* Advertising Man  
David Ogilvy



Art  
de la  
vente

“

**L'ART DE LA VENTE  
CONSISTE  
À NE RIEN VENDRE**

”

*hubert kratiroff*

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

*hubert kratiroff*

**Business  
Developer**

**Growth**

# Marchés / Clients

existants

nouveaux

fidélisation

intensif

extensif

diversification

existants

nouveaux

Produits / Services / Offres

A glowing lightbulb is positioned on the left side of the image, its filament visible and emitting a warm, yellow light. The background is a solid, vibrant yellow. The text 'Avant toute stratégie, l'analyse est là' is written in a dark grey, sans-serif font across the upper left portion of the image, partially overlapping the lightbulb's glow.

Avant toute stratégie, l'analyse est là

**BI / SIM**

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

# NPS

# Net Promoter Score





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



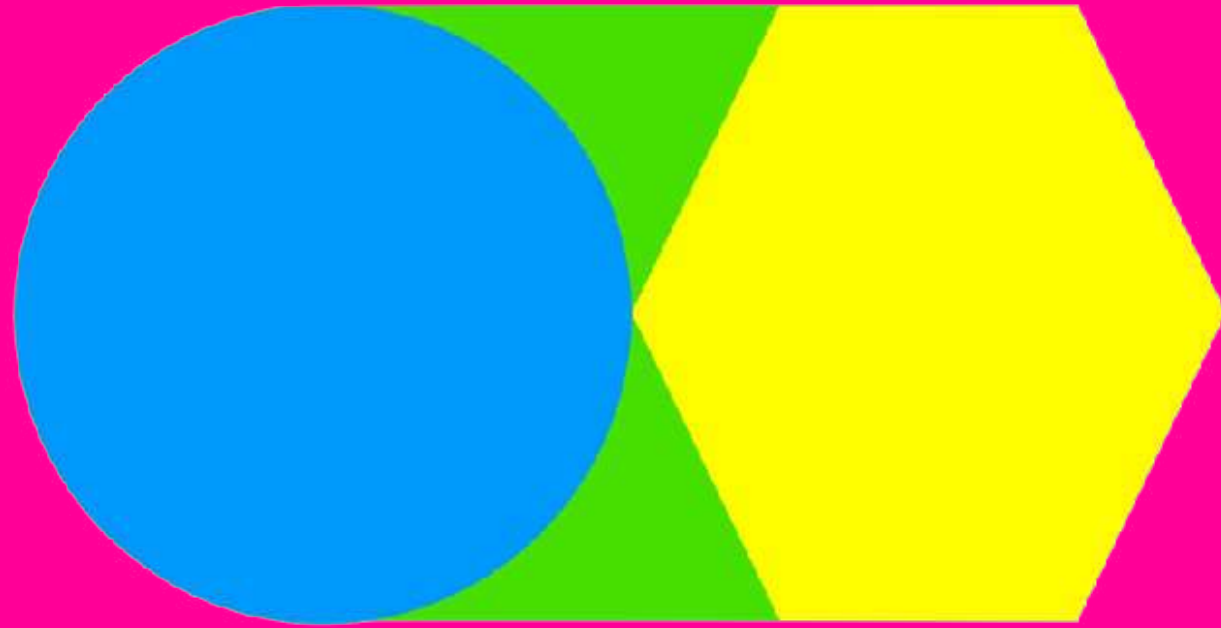
Satisfied



Very Satisfied

# CSAT CUSTOMER SATISFACTION SCORE

# CES : Plaisir / Effort



Remplace Qualité / Prix



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

Very  
Difficult

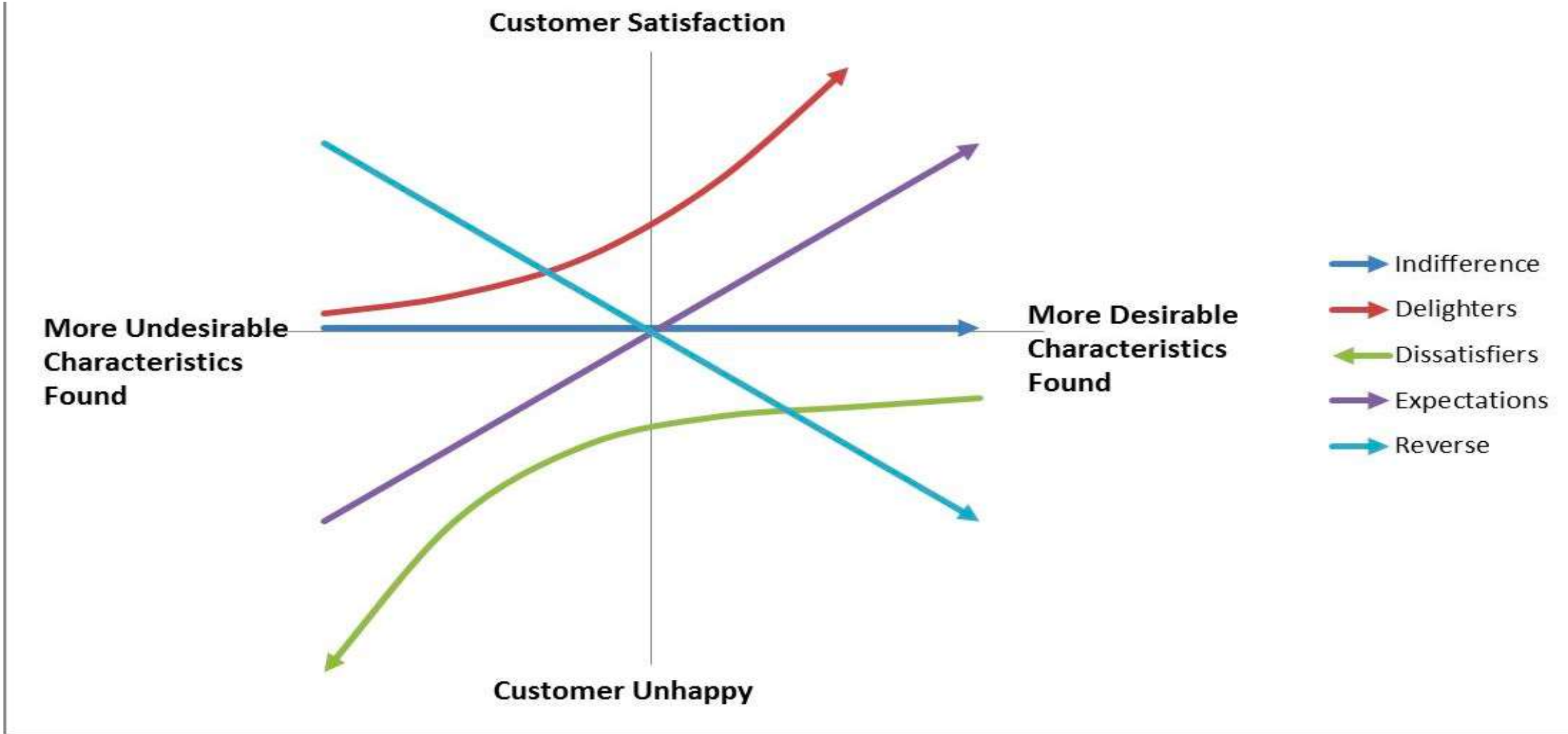
Difficult

Neither

Easy

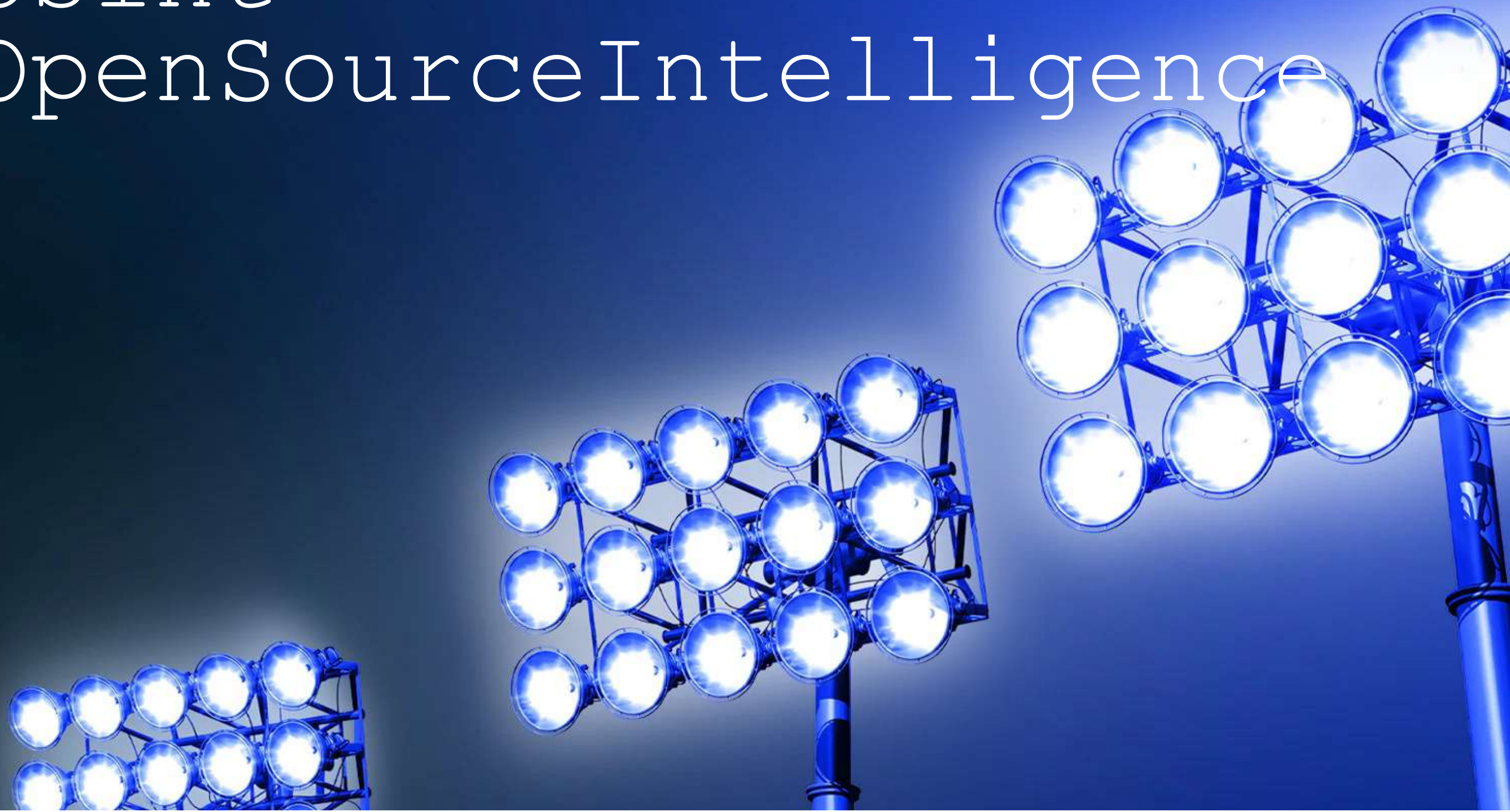
Very  
Easy

**CES (CUSTOMER EFFORT SCORE)**



# KANO SATISFACTION MODEL

# OSint OpenSourceIntelligence





BI +

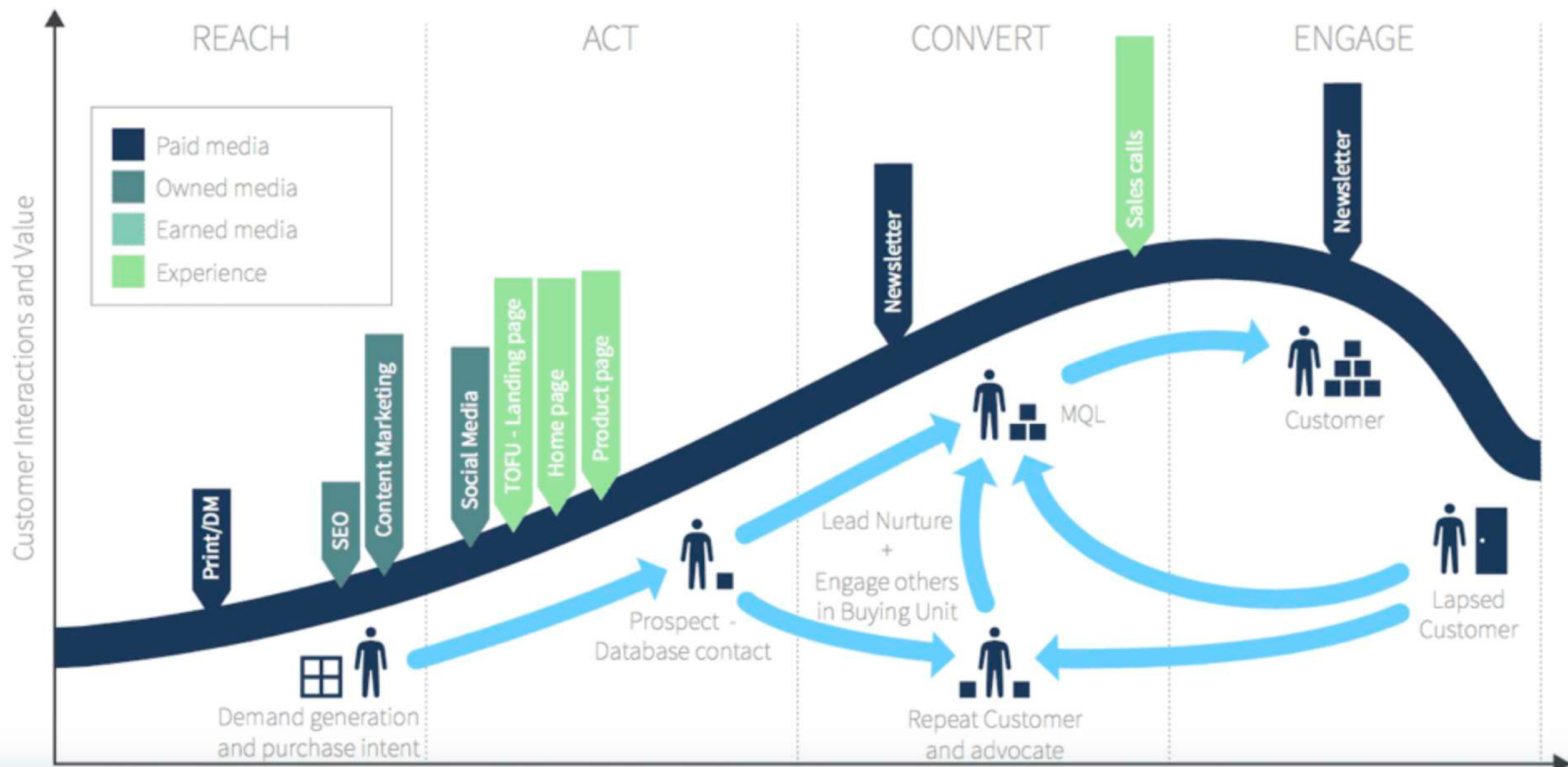
Business Intelligence



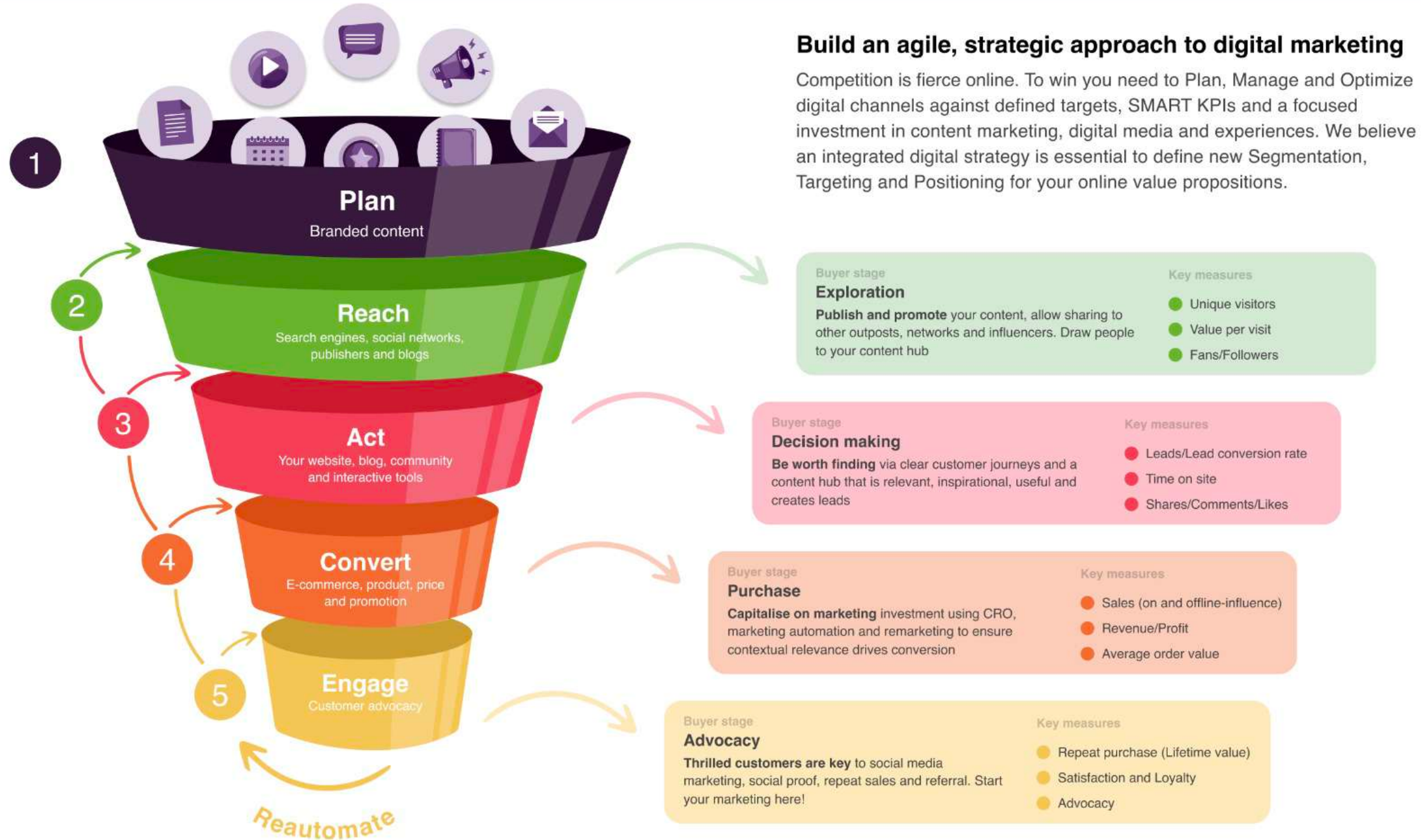
CX

Customer Experience

# Gap analysis showing actual B2B always-on activities used



# THE SMART INSIGHTS RACE PLANNING FRAMEWORK



~~SWOT~~

VUCA



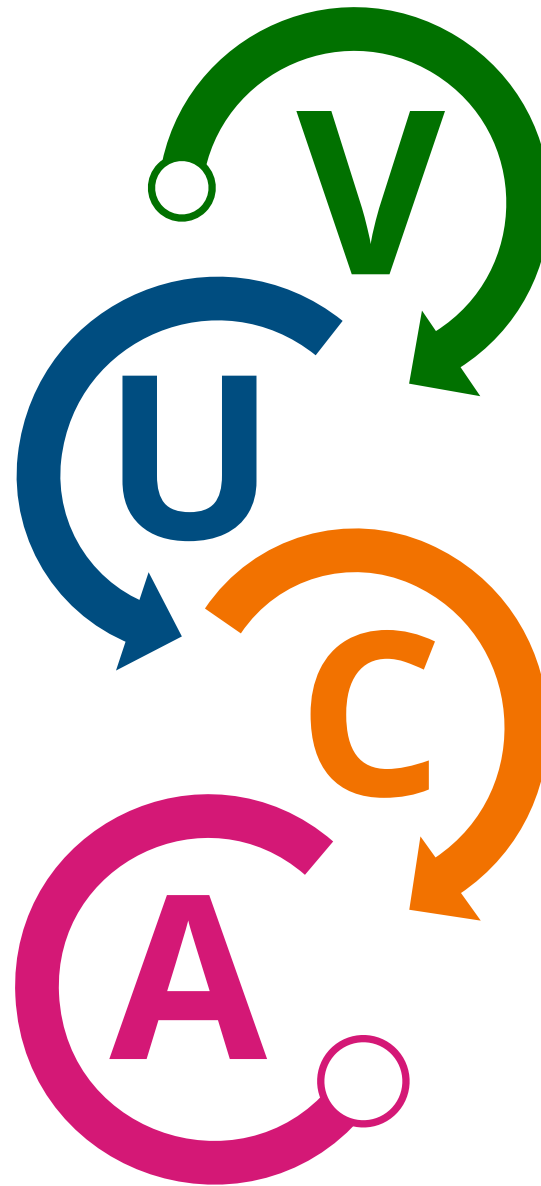
VUCA

## Incertitude

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

## Ambiguïté

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



## Volatilité

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

## Complexité

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



## HBR 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.



# *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.

+

THE RESULTS OF YOUR ACTIONS?

## **complexity**

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

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

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

## **volatility**

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

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

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

# VUCA simplifié

## Deux axes :

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

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

*L'information est disponible ?*

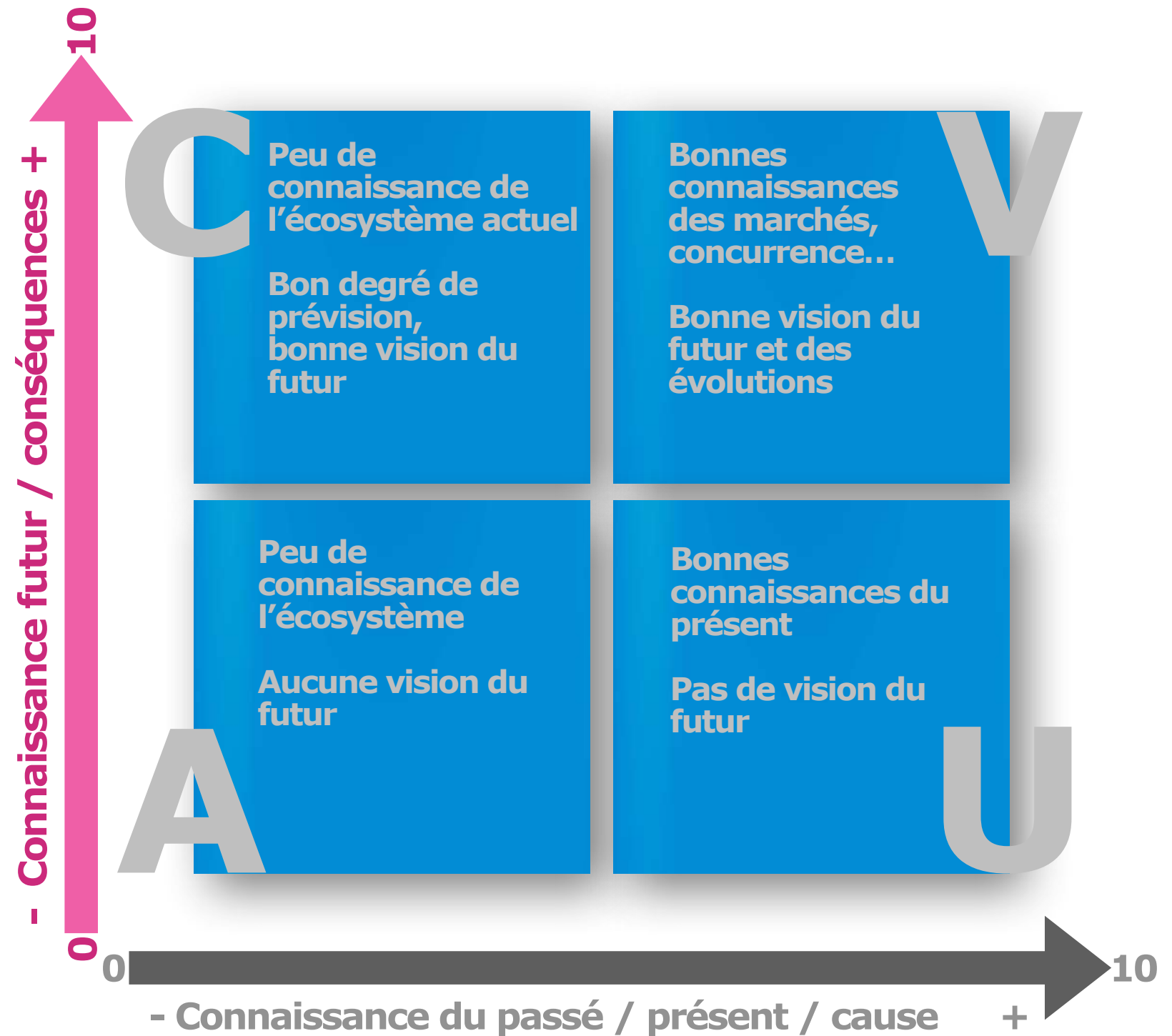
*Nous disposons de temps pour chercher l'information*

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

*Le marché est-il apprivoisé ?*

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

*Quelle est notre expérience sur les réactions du marché ?*

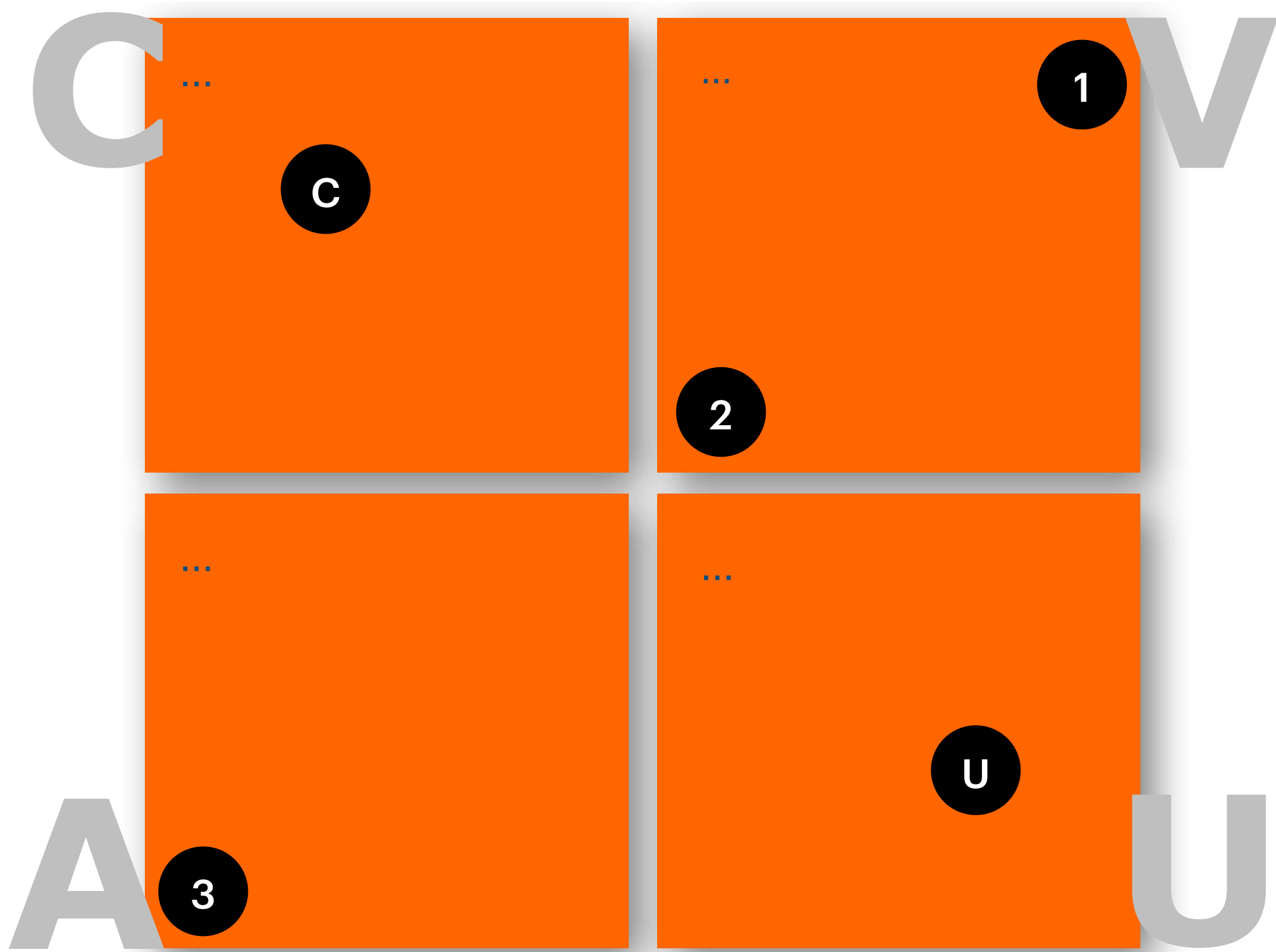


# VUCA

Exemple

...

Gestion des  
innovations et du  
digital



VUCA  
outil militaire  
adaptation  
aux  
conditions  
post guerre  
froide

HBR 2014

complète  
bien le  
SWOT

# Volatilité Incertitude Complexité Ambiguïté

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

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

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

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

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

# VUCA

2 axes

+ ... -

matrice 2x2  
4 cases

## Deux axes

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

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

L'information est disponible ?

Nous disposons de temps pour chercher l'information

### 2/ Capacité à prédire les conséquences des décisions

#### Qualité des prédictions des effets des actions

#### Connaissance des conséquences et du futur

Le marché est-il apprivoisé ?

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

Quelle est notre expérience sur les réactions du marché ?

Bonne connaissance et bonne anticipation

Volatilité

Bonne connaissance MAIS pas d'anticipation

Incertitude (Uncertainty)

Manque d'info MAIS bonne anticipation

Complexité

Manque d'info ET aucune anticipation

Ambiguïté

VUCA

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

## Volatilité (vitesse)

Détail

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 !

# Incertitude Uncertainty

## Détail

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

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

Difficulté moyenne (difficulté 3/5)

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

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

Bonne connaissance de la situation Pas de prévisibilité des actions

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

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

# VUCA

# Complexité

Détail

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

Les données sont multiples et complexes

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

Difficulté moyenne (difficulté 3/5)

PAR EXEMPLE : les groupes de consommateurs réagissent différemment aux FakeNews

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

Faible connaissance de la situation Bonne prévisibilité des actions

Beaucoup de variables interconnectées.

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

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

# VUCA

## Ambiguïté

Détail

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

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

PAR EXEMPLE : si un État interdit la circulation des camions

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

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

Test and learn par petite touche en limitant les risques.

# VUCA

Concurrence  
Attentes clients  
Talent  
Technologie  
Parties prenantes  
Économie

# C

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

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

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

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

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

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

# A

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

Nous ciblons plusieurs segments clients dont les attentes sont contradictoires

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

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

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

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

# V

Dans notre industrie, certains concurrents font des réductions importantes qui

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

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

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

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

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

# U

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

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

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

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

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

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

# VUCA

## Simplifié

Contrairement à SWOT ou PESTEL toutes les cases ne sont pas remplies à l'instant T.

A chaque étape, le décideur se trouve dans une case qui nécessite une certaine attitude

Outil militaire post guerre froide

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

**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**

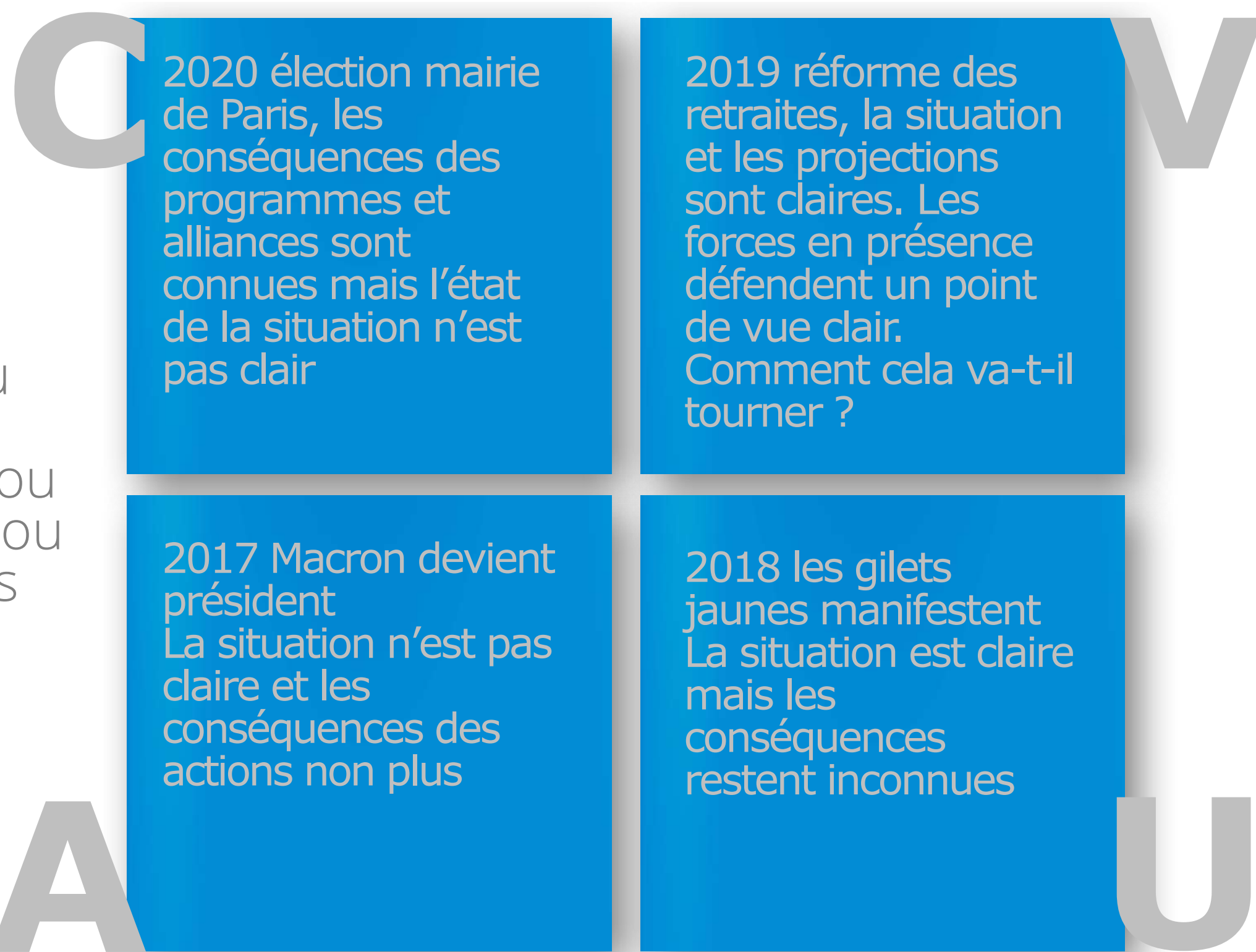
1/ Niveau de connaissance sur l'écosystème, l'environnement et la situation

# VUCA

## Exemple Politique

Attendre l'inattendu

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



# 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  
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...)

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

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

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

# 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  
ECOLE SUP

Les diplômes  
Les MOOC  
Les formations pro

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

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

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

U Quid des nouveaux classements qui pourraient apparaître ?

# VUCA

## Simplifié

Contrairement à SWOT ou PESTEL toutes les cases ne sont pas remplies à l'instant T.

A chaque étape, le décideur se trouve dans une case qui nécessite une certaine attitude

Outil militaire post guerre froide

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

**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**

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

# workshop

hubert**krati**off

06 80 43 29 05

**hubert@krati**off.com  
linkedin.com/in/krati**off**  
@krati**off**

# IN

- ✓ 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

# OUT

- ✗ AI slop
- ✗ Fleeting 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
- ✗ Barfed-up copycat content
- ✗ Vibes & hunches
- ✗ Building audiences
- ✗ Social algorithm
- ✗ Dark patterns
- ✗ Always-on
- ✗ Extremely online
- ✗ No Oxford

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

# Stratégies Digitales :

1/ énumération

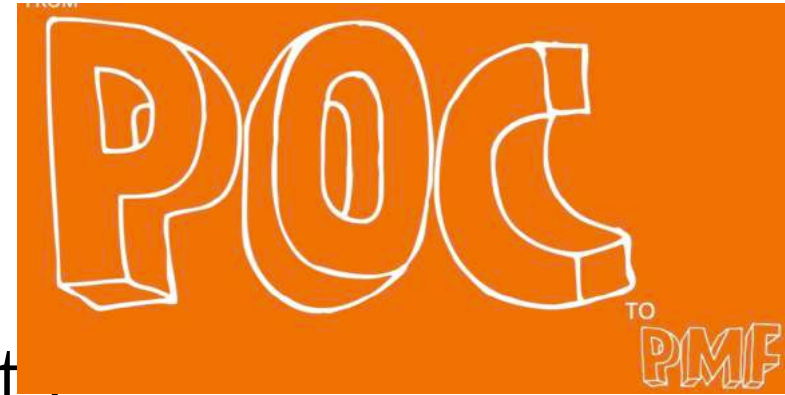
2/ choix (une par groupe)

3/ quatre slides

définition principes intérêt mise en place moyens  
illustrations exemples storytelling § mémoire

4/ présentation

# 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)



## VUCA d'un secteur :

Choix d'un secteur / marché / entreprise

Remplir la matrice VUCA

Présenter votre matrice VUCA et comparer la aux autres matrices

**UX-CX** *FlyWheel*

**growth  
hacking**

**content**

**omnicanal**

*micro-moment*

**platform**

**ZMOT**

**stratégies  
digitales**

**ABM**

**SEO-A**

**copy  
cat**

**data  
driven**

**influence**

**HOOK MODEL**

*freemium*

**inbound**

**collaborative  
mutuelle**

**servicisation**

**POEM**

*attribution  
contribution*



# **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**

"I call him the **Deming of Innovation** because, more than anyone else, Tony has turned innovation, into a science." -**PHILIP KOTLER**

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.

JOB 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.

## *Preface*

# ZERO TO ONE

EVERY MOMENT IN BUSINESS happens only once. The next Bill Gates will not build an operating system. The next Larry Page or Sergey Brin won't make a search engine. And the next Mark Zuckerberg won't create a social network. If you are copying these guys, you aren't learning from them.

Of course, it's easier to copy a model than to make something new. Doing what we already know how to do takes the world from 1 to  $n$ , adding more of something familiar. But every time we create something new, we go from 0 to 1. The act of creation is singular, as is the moment of creation, and the result is something fresh and strange.

THE INTERNATIONAL BESTSELLER

# ZERO TO ONE

NOTES ON STARTUPS,  
OR  
HOW TO BUILD THE FUTURE

PETER THIEL  
WITH BLAKE MASTERS

'That rare thing: a concise, thought-provoking  
book on entrepreneurship' **THE TIMES**

2012-2014

Peter Thiel

PayPal

FB, spaceX, LinkedIn

# Les 3 étapes de toute Innovation / rupture / revolution

**1 Utopiste / étrange / ridicule**

**2 Impossible / dangereux**

**3 Évident / simple**

Thiel / Aberkane

**Ridicule**

***délai***

**Dangereux**

***délai***

**Évident**

SUN TZU  
L'ART DE  
LA GUERRE

愛

“  
*SUN TZU*

*L'ART DE  
LA GUERRE*  
孙子兵法”



# 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

AAARRR

PROBLÈME  
SOLUTION  
DISTRIBUTION  
SCALE

PDCA  
X  
20

YC

MARKETER  
COMMUNIQUER  
VENDRE

POC → PMF

M  
V  
P



CULTURE EATS STRATEGY FOR  
BREAKFAST

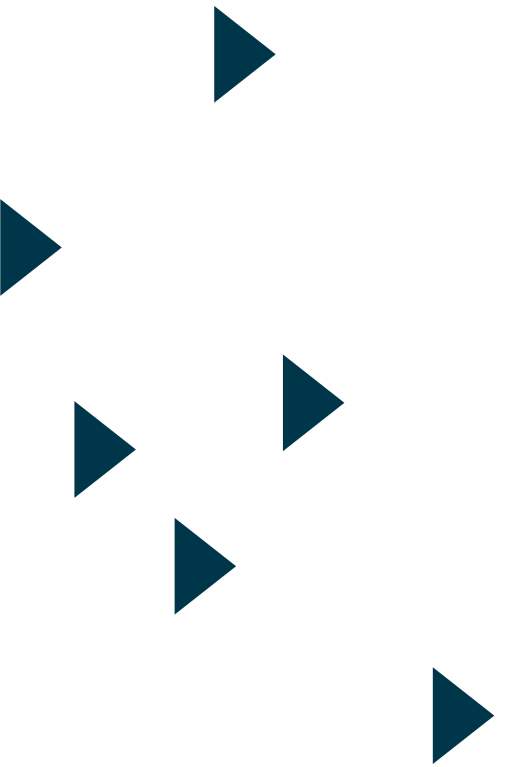
PETER DRUCKER

JTBD (JOBS TO BE DONE)

TONY ULWICK

UX-CX  
content omnicanal growth hacking  
ZMOT platform ABM  
SEO-A data driven copy cat  
servicisation freemium inbound collaborative mutuelle  
POEM attribution contribution

Cargo  
Cult



# EXPLORE BEYOND HORIZONS

**EXPLORE  
BEYOND  
HORIZONS**

12 rue Pierre Séward, 38000 Grenoble  
183 Avenue Jean Lolive, 93500 Pantin  
France  
+33 4 76 70 60 60

info@grenoble-em.com

**grenoble-em.com**

