



VUCA

~~SWOT~~

VUCA

VUCA

QUELLE ANALYSE DE LA SITUATION ?

Que décider ?

Où aller ?

Qui gagne ?

Quelles conséquences ?

Que retiendra l'histoire ?

VUCA

QUELLE ANALYSE DE LA SITUATION ?

Que décider ?

Où aller ?

Qui gagne ?

Quelles conséquences ?

Que retiendra l'histoire ?

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



An aerial photograph of a city grid, likely New York City, viewed from a high angle. A bright, hazy light source, possibly the sun, is positioned in the upper left corner, casting a warm glow across the scene. The city's streets and buildings are visible below, with the grid pattern becoming more distinct as it moves away from the light source.

THE DIGITAL AGE

VUCA

VOLATILITY

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

UNCERTAINTY

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

COMPLEXITY

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

AMBIGUITY

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



HBR

Harvard Business Review

96 Strategy
Four Paths to Business
Model Innovation
Ramon Givtra and Serguei Netessine

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

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



The New Basics of
MARKETING

G

VUCA

HBR
2014

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

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

HOW WELL CAN YOU PREDICT THE RESULTS OF YOUR ACTIONS?

+ complexity

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

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

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

+ volatility

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

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

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

- ambiguity

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

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

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

- uncertainty

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

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

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

HOW MUCH DO YOU KNOW ABOUT THE SITUATION?

VUCA : NIKE with colin kaepernick



Believe in something.
Even if it means sacrificing everything.

 Just do it.

Bob Dylan

BOB DYLAN HIGHWAY 61 REVISITED



Kendrick Lamar



Elon Musk dévoile un premier aperçu de la version test du Starship



Starship est une fusée à propulsion spatiale réutilisable développée par SpaceX. Elle est conçue pour transporter des humains et des cargaisons vers l'espace, y compris vers Mars.

**TIME
IS
MONEY**



**“ATTENTION
=
MONEY”**



Amartya SEN

Nobel 1998 pour IDH



Richard Thaler

Nobel 2017 pour Nudge



ambiguity

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

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

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

uncertainty

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

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

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

complexity

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

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

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

volatility

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

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

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



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

VUCA
outil militaire
adaptation
aux
conditions
post guerre
froide

HBR 2014

complète
bien le
SWOT

Volatilité Incertitude Complexité Ambiguïté

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

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

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

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

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

VUCA Deux axes

2 axes

+ ... -

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

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

L'information est disponible ?

Nous disposons de temps pour chercher l'information

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

Le marché est-il apprivoisé ?

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

Quelle est notre expérience sur les réactions du marché ?

matrice 2x2
4 cases

Bonne connaissance et bonne anticipation

Bonne connaissance MAIS pas d'anticipation

Manque d'info MAIS bonne anticipation

Manque d'info ET aucune anticipation

Volatilité

Incertitude (Uncertainty)

Complexité

Ambiguïté

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 une 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

La situation n'est prévisible, ni certaine. Le présent n'est pas clair et le futur encore moins, impossible de planifier sans compréhension du présent
les effets sont connus, documentés, mais leur arrivée est incertaine

Difficulté moyenne (difficulté 3/5)

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

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

Bonne connaissance de la situation Pas de prévisibilité des actions

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

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

VUCA

Complexité

Détail

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

Les données sont multiples et complexes

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

Difficulté moyenne (difficulté 3/5)

PAR EXEMPLE : les groupes de consommateurs réagissent différemment aux FakeNews

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

Faible connaissance de la situation Bonne prévisibilité des actions

Beaucoup de variables interconnectées.

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

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

VUCA

Ambiguïté

Détail

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

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

PAR EXEMPLE : si un État interdit la circulation des camions

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

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

Test and learn par petite touche en limitant les risques.

VUCA

Simplifié

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

A chaque étape, le décideur se trouve dans une case qui nécessite une certaine attitude
Outil militaire post guerre froide

C

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

V

A

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

U

VUCA

Exemple Politique

Attendre l'inattendu

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

C

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

V

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

A

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

U

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

VUCA

Exemple
Ferrero

Huile de palme
Prix bas
Ségolène Royale



**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
replantation 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**

VUCA

Exemple NIKE

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



Nike peut retirer sa
campagne et
présenter des
excuses

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

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

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

VUCA

Exemple
SAFRAN

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



C

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

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 ?

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

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

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

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 ?

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

V

A

Les recruteurs seront-ils toujours aussi attachés aux diplômes ?

Quid des nouveaux classements qui pourraient apparaitre ?

U

VUCA

Exemple
ORANGE

Gestion des
innovations et du
digital



VUCA

Exemple

IA

Les métiers de
demain



Key TakeAways

ce qu'il faut retenir

meeting
needs
profitably
in a VUCA
ecosystem

It is a

Volatility **U**ncertainty **C**omplexity **A**mbiguity

world