

# MUCA

# SWOT

# 





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

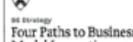






### **HBR**

### Harvard Review



Four Paths to Business Model Innovation
Raran Grotra and Serguel Notessine

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

42 life plg idea The Crisis in Retirement Planning



The New Basics of

ARKETING





### 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.

### 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.

### **v**olatility

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 muddles the future of the business and the market.

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

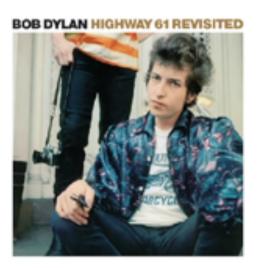


ı

### VUCA: NIKE with colin kaepernick



### Bob Dylan



## Kendrick Lamar



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







# 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.

### **v**olatility

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

### 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

HBR 2014

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 »

complète bien le SWOT

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 connaitre l'environnement ? L'information est disponible ?

Nous disposons de temps pour chercher l'information

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

Le marché est-il apprivoisé?

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

Quelle est notre expérience sur les réactions du marché?

matrice 2x2 4 cases

Bonne connaissance et bonne anticipation Bonne connaissance MAIS pas d'anticipation Manque d'info MAIS bonne anticipation Manque d'info ET aucune anticipation

Volatilité Incertitude (Uncertainty) Complexité Ambiguïté

### Volatilité (vitesse)

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'assoir 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.

### 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 maitriser 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

### 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 connait 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

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

### VUCA

### Exemple Politique

Attendre l'inattendu

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

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

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

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



Huile de palme Prix bas Ségolène Royale



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



### VUCA Exemple NIKE

Nike peut retirer sa campagne et présenter des excuses Nike peut arrêter toute communication pendant quelques mois et tester régulièrement la capacité d'oubli

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



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 Thumberg Suite du 737MAX

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





La voiture électrique L'emprisonnement de Carlos Ghosn

Faut il renforcer l'électrique ou dépolluer 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?

### VUCA Exemple ECOLE SUP

Les diplômes Les MOOC Les formations pro 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 ?

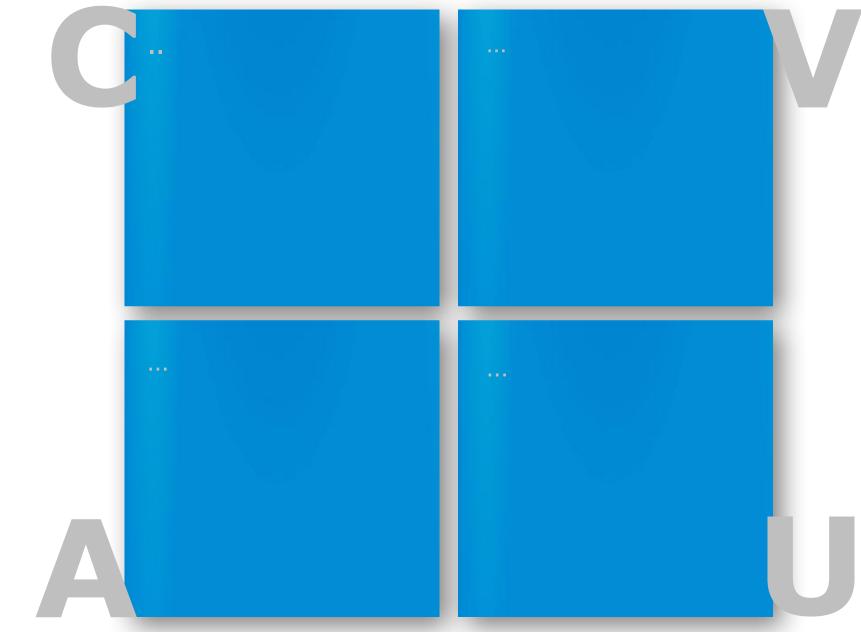
Quid des nouveaux classements qui pourraient apparaitre ? VUCA Exemple ORANGE

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

olatility ncertainty omplexity mbiguity

### world