

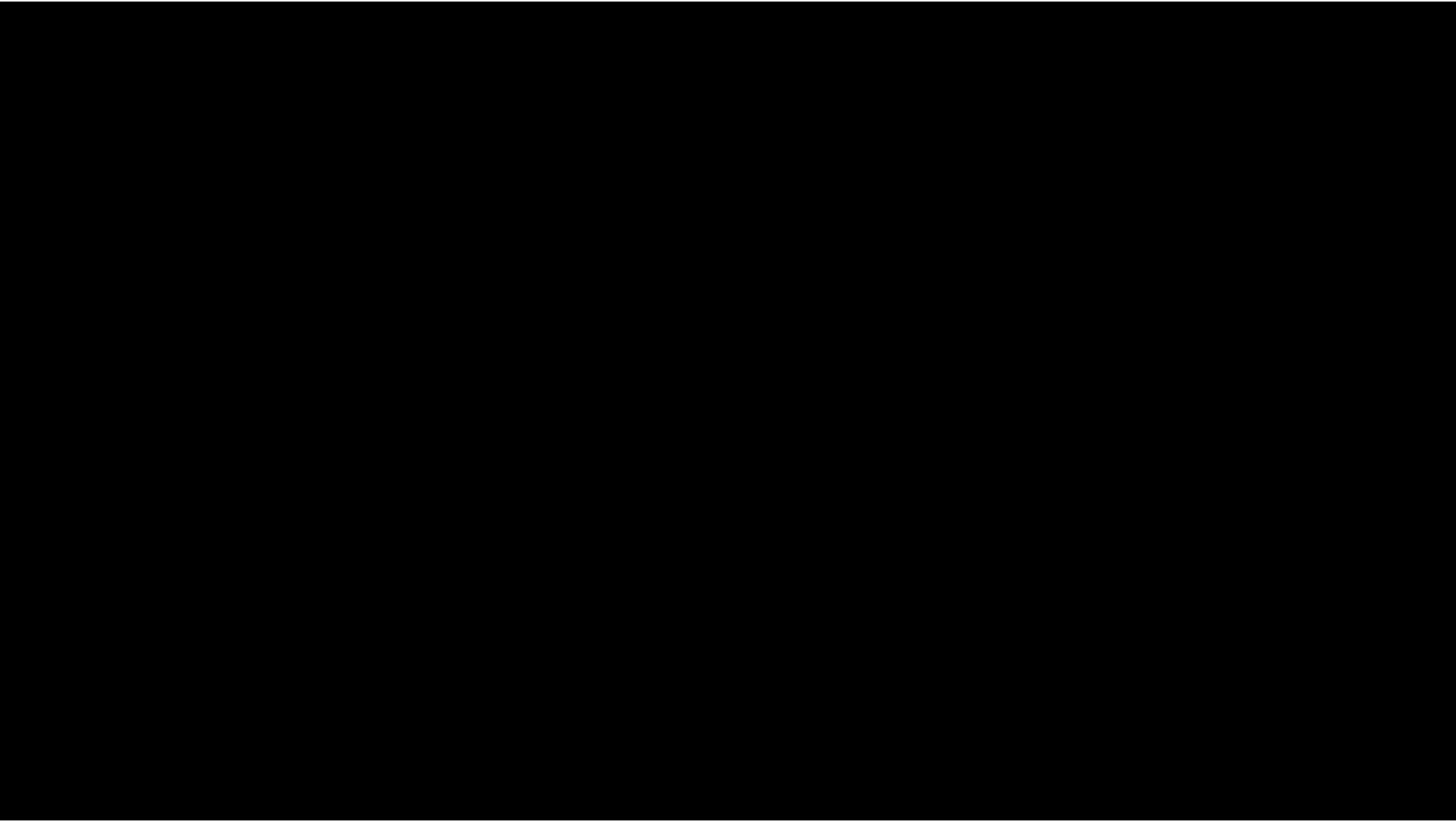
EP03

StratégiesDigitales



PREVIOUSLY

in 180 sec




- 
- 1**Digital Mindset
 - 2**Marketing de l'Innovation
 - 3**Stratégies Marketing Digital
 - 4**Plan Marketing Digital



SECRET SAUCE



1
PROBLÈME



2
SOLUTION



3
DISTRIBUTION



Recette du succès des entreprises

PROBLÈME

1

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



SOLUTION

2

Product-Management
Service
Use case
Prototype
MVP
POC
Pilot
GTM
PMF
Pivot
Scalable
Démonstrateur
Market-Pull
Demand-Marketing



DISTRIBU- TION

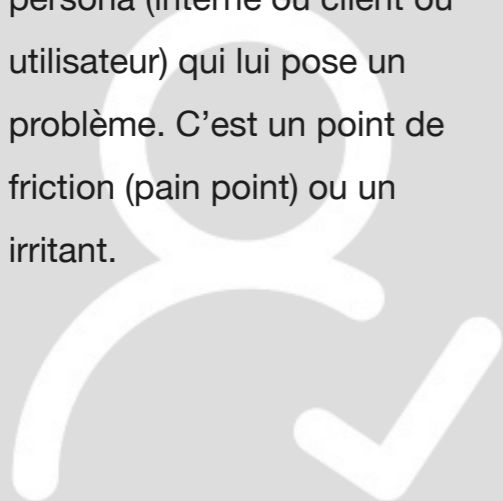
3

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



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

techno push
vs.
market pull

techno

push

putsch

1/
*marketing de
l'offre*

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*



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

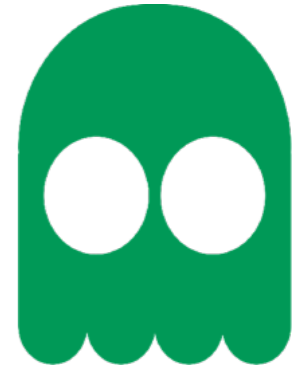
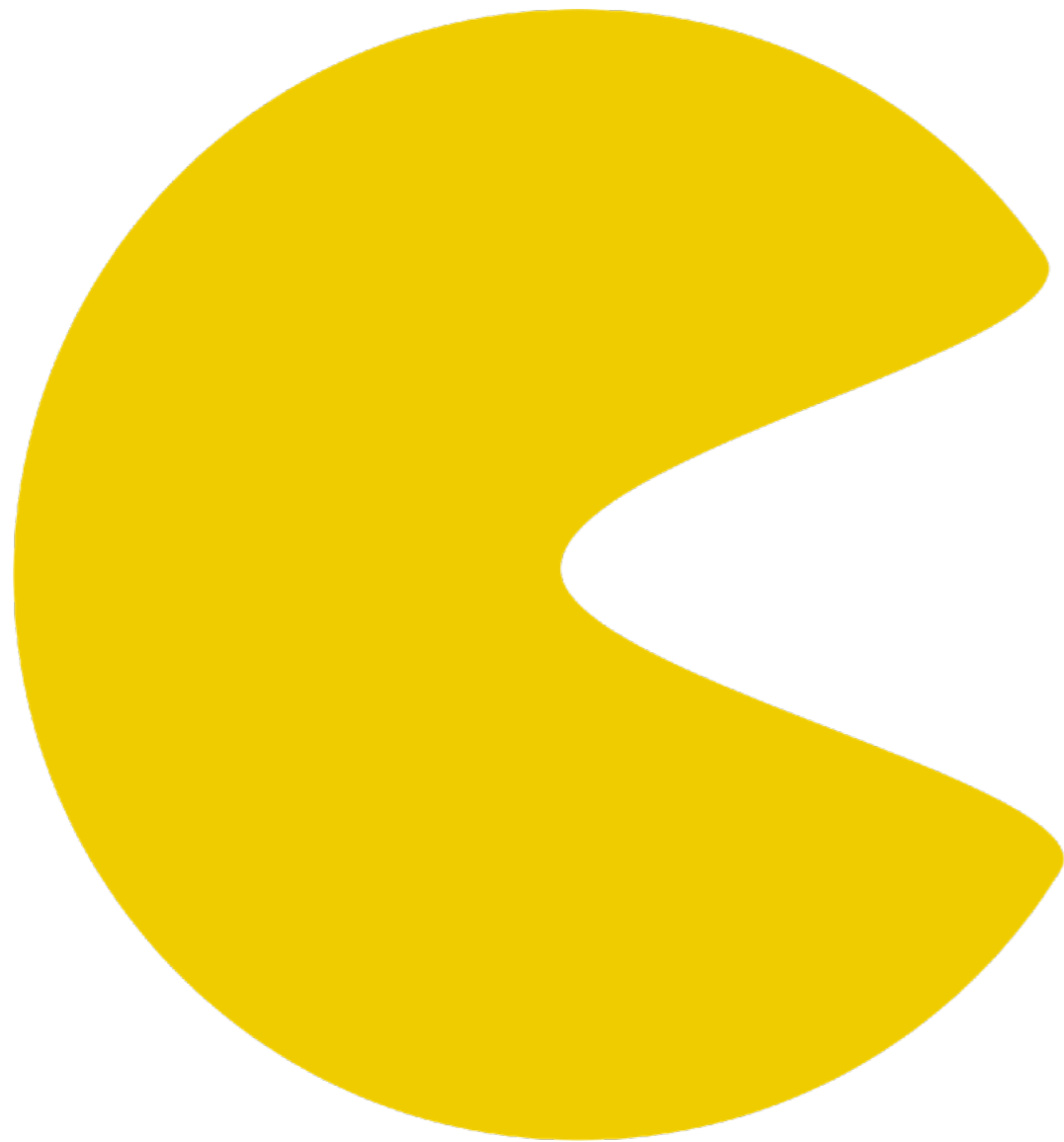


Les startups infusent le monde économique

system push work

vs.

pull model



CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST

Peter Drucker

Cargo Cult

Cargo cult

From Wikipedia, the free encyclopedia

For other uses, see Cargo cult (disambiguation).

A **cargo cult** is a millenarian belief system in which adherents perform rituals which they believe will cause a more technologically advanced society to deliver goods. These cults were first described in Melanesia in the wake of contact with allied military forces during the Second World War.



Ceremonial cross of John Frum cargo cult, Tanna island, New Hebrides (now Vanuatu), 1967



SECRET SAUCE





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

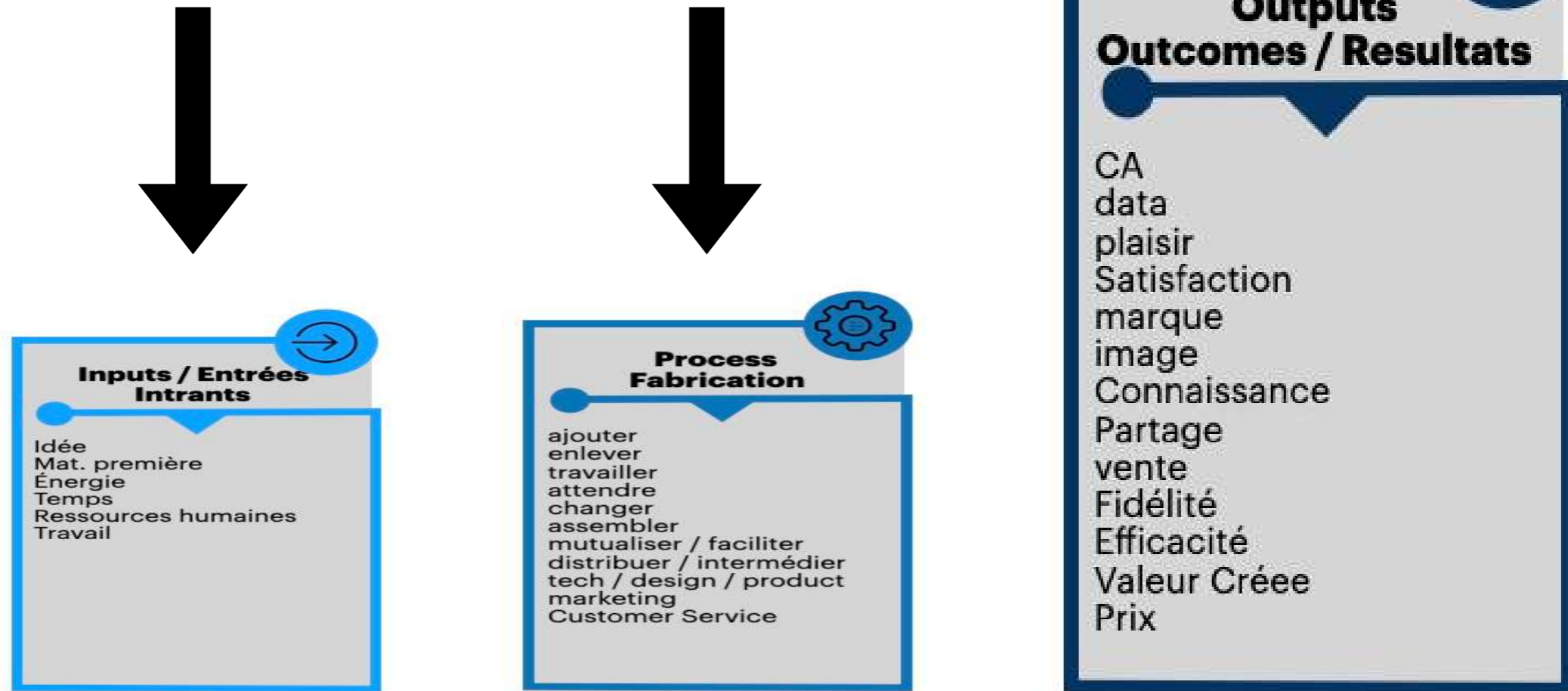


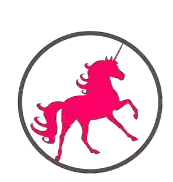
Outputs Outcomes / Resultats

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

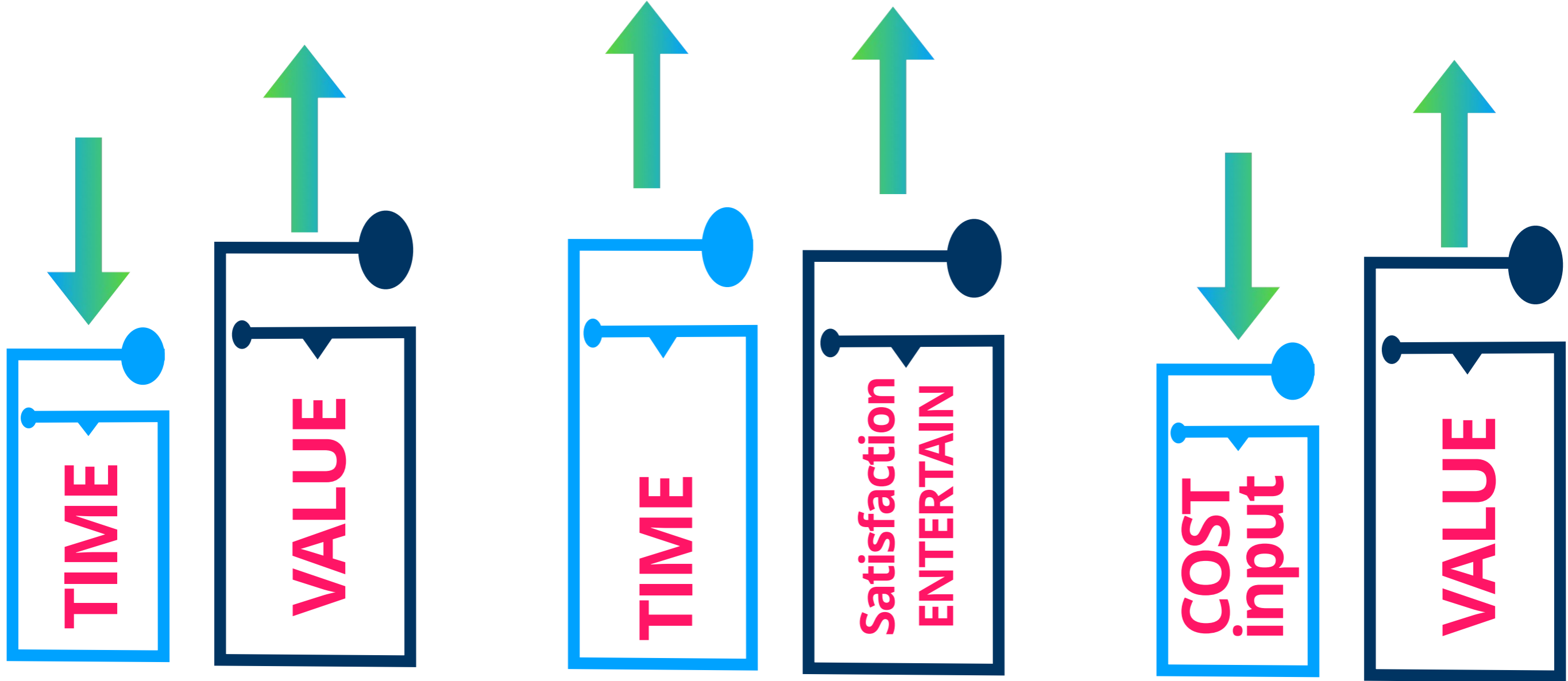


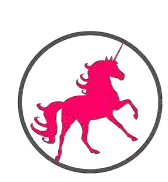
BUSINESS SECRET SAUCE



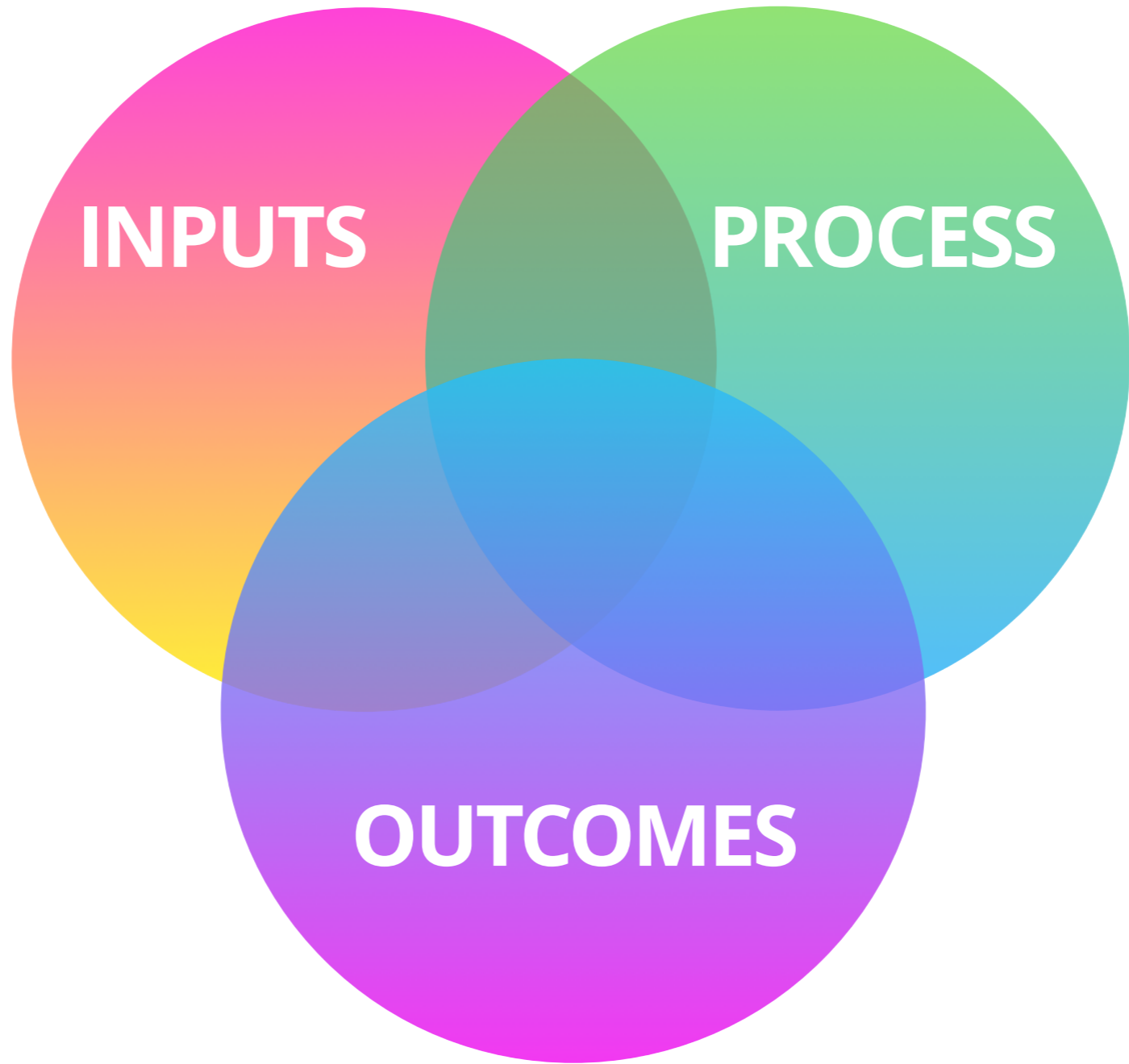


3 BUSINESS MODELS



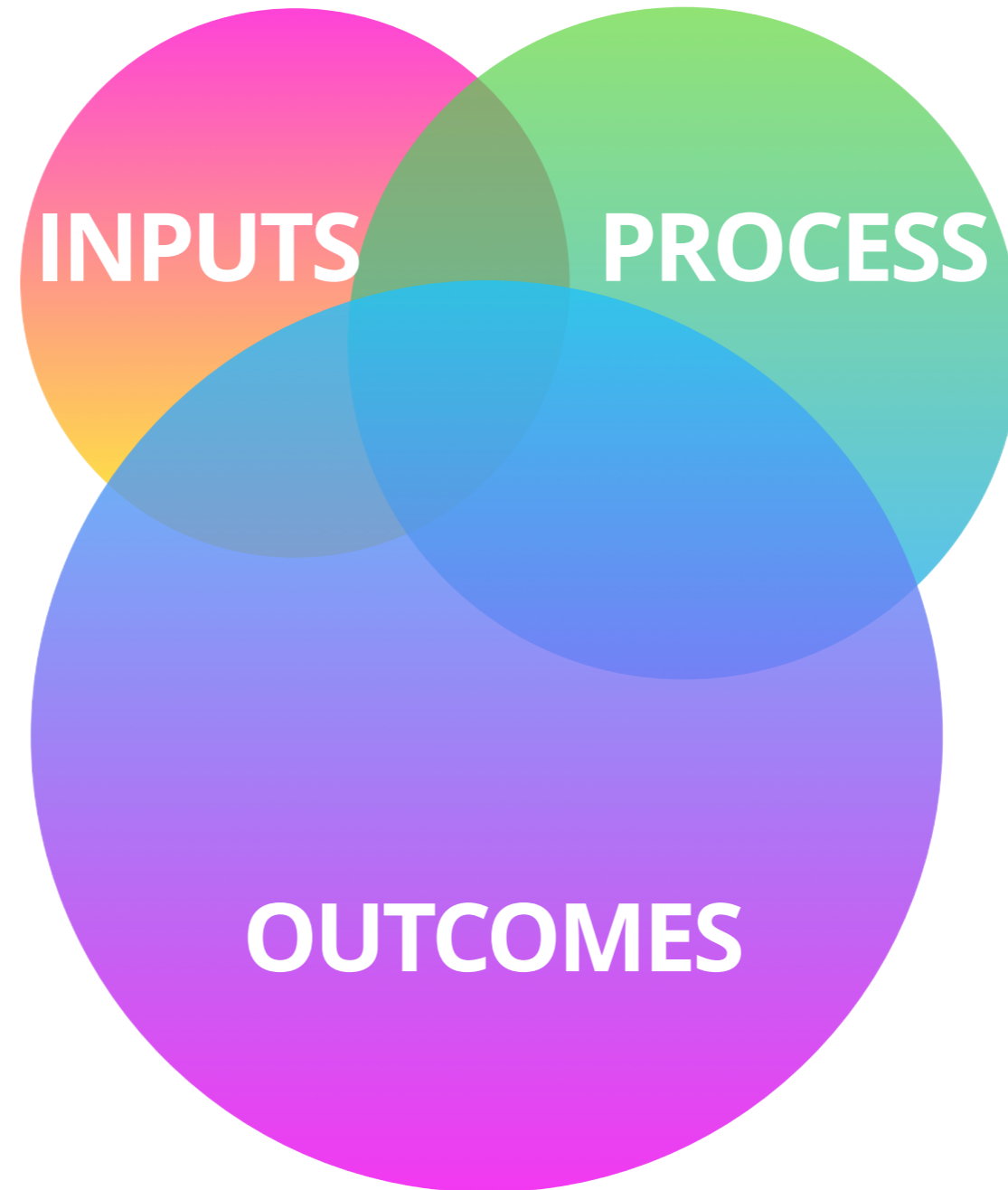


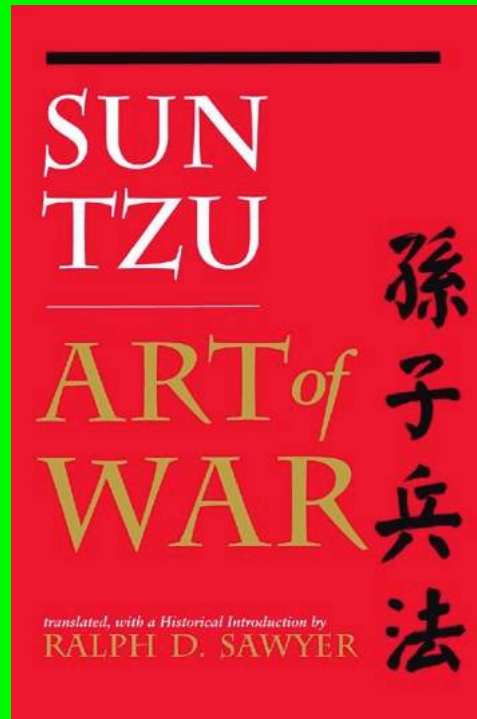
BUSINESS SECRET SAUCE





BUSINESS SECRET SAUCE





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

**art
d'atteindre
un
OBJECTIF**

VENDRE

- ou -

MOURIR

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

**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



BI / SIM



**Paradoxe
mesure
profit
satisfaction**

Galilei, Drucker...

Mesurer la performance du parcours client

...les KPI du CX

NPS

Net Promoter Score



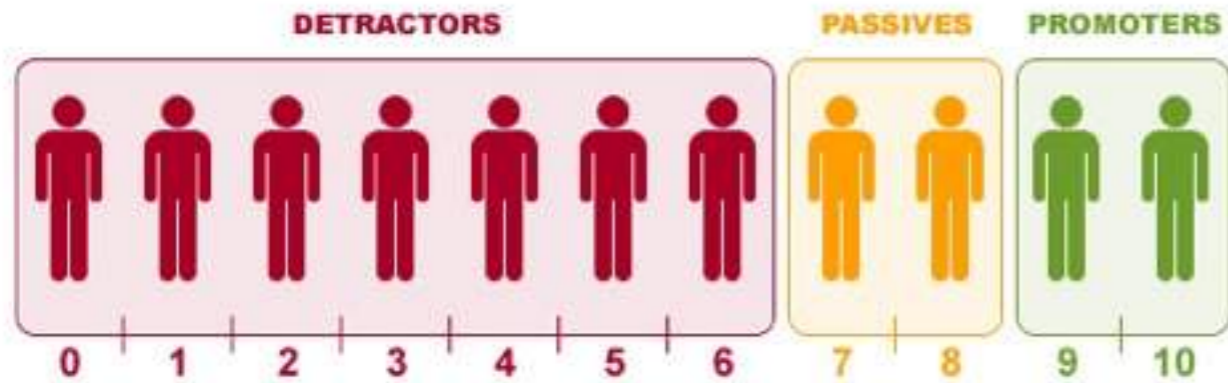


Net Promoter Score (NPS) = % Promoters - % Detractors

NPS : NET PROMOTER SCORE

NPS Net Promoter Score

NPS (Net Promoter Score) développé par Fred Reichfeld (Bain & Co) en 2003
Harvard Business Review



Net Promoter Score

=

% Promoters

-

% Detractors

Ce qu'il faut retenir / Key takeaway

1/ Calcul : $(9+10) - (0 \text{ à } 6)$ (sans 7 et 8)

2/ Question décalée : conseillerez-vous ?

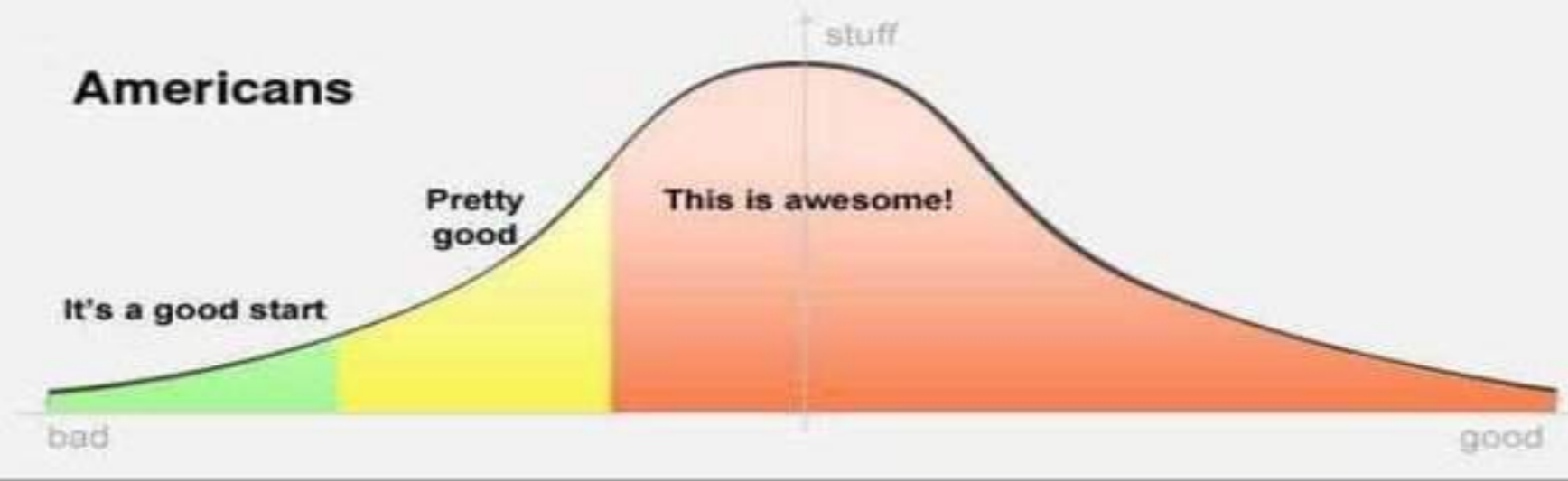
3/ Fréquence : trimestrielle

4/ Toujours inférieur à la moyenne

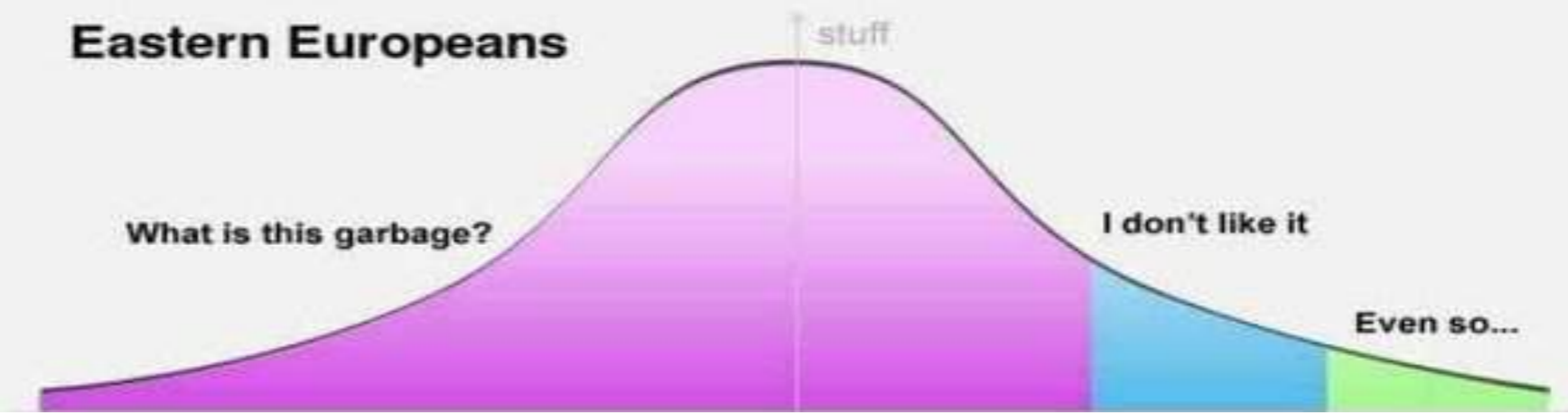
Objective distribution



Americans



Eastern Europeans





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 Unatisfied



Unatisfied



Neutral



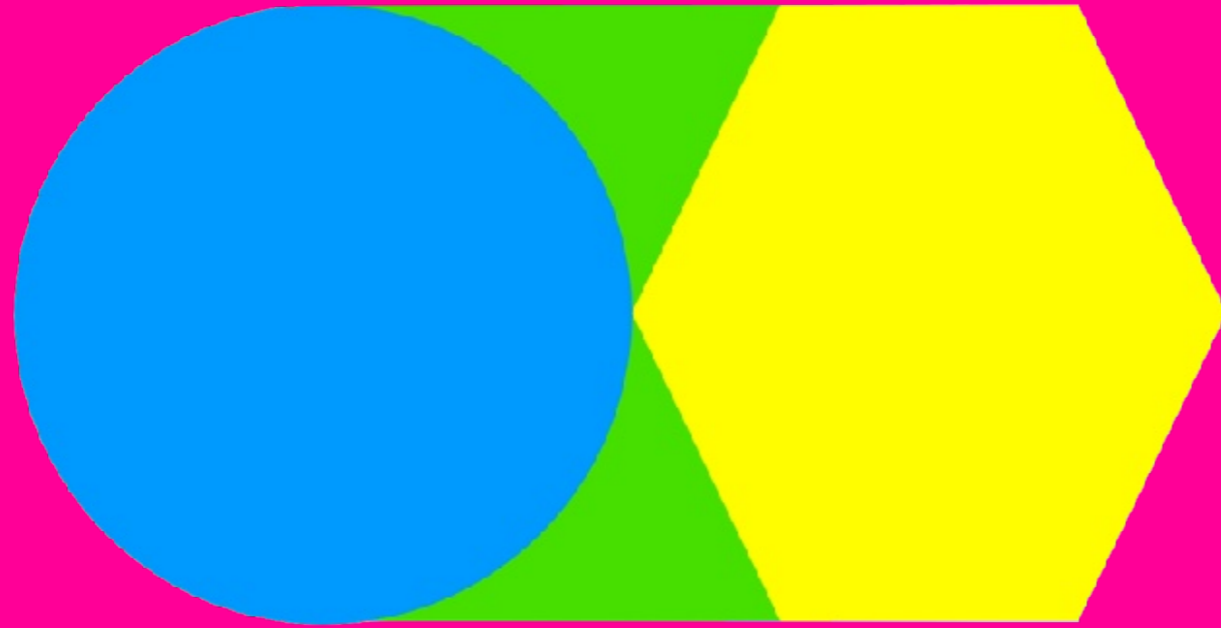
Satisfied



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

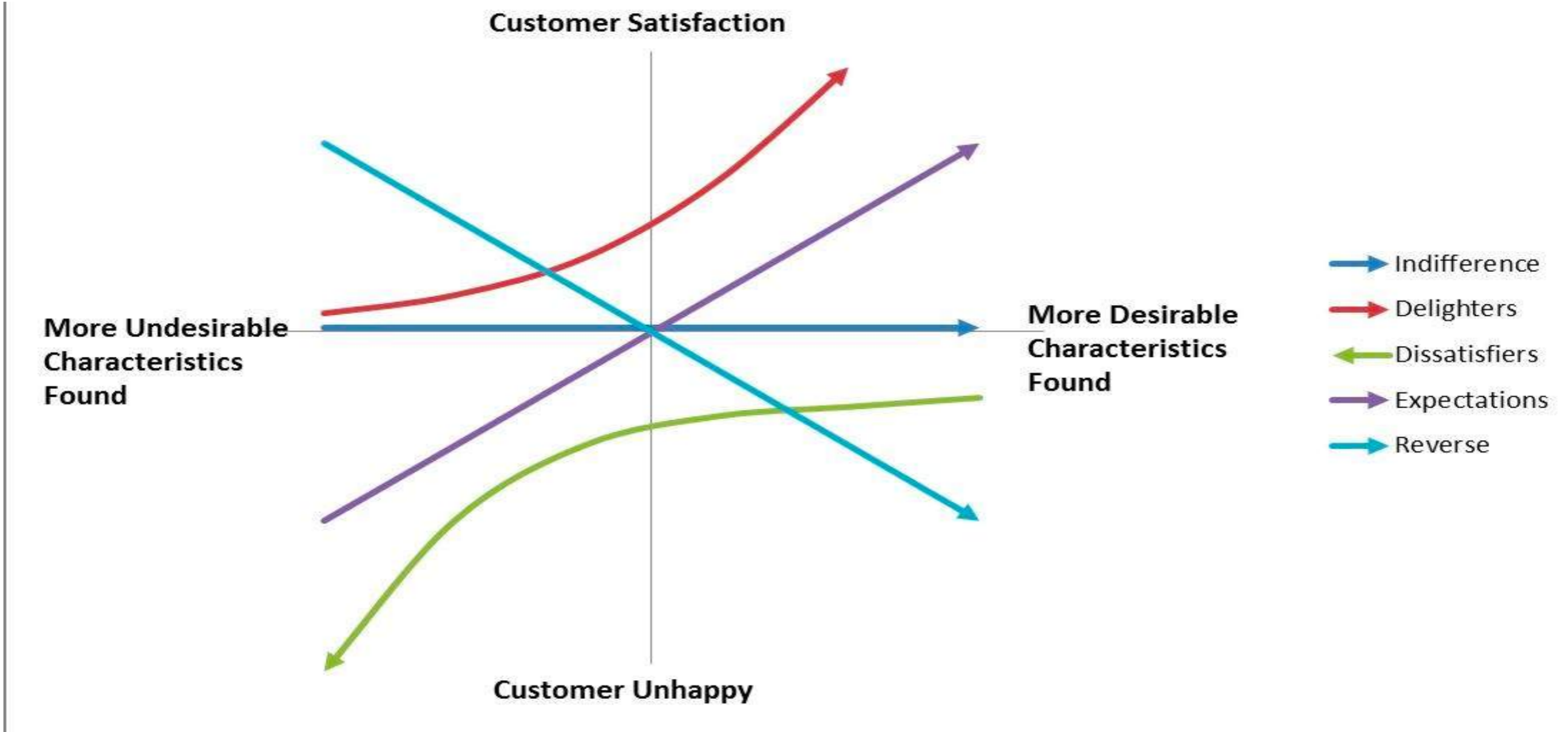
Difficult

Neither

Easy

Very
Easy

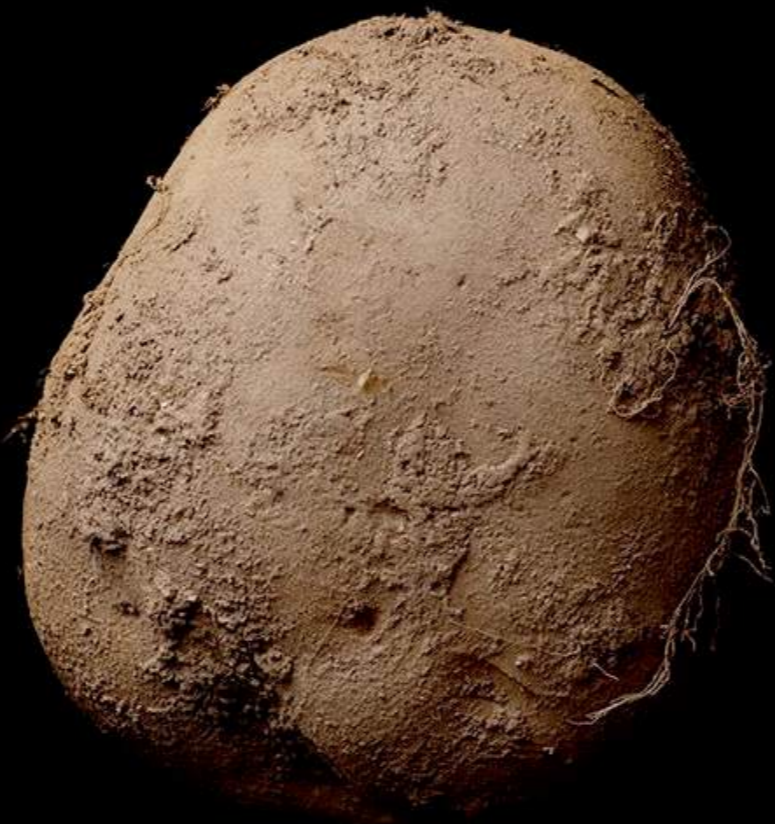
CES (CUSTOMER EFFORT SCORE)



KANO SATISFACTION MODEL

OSint

OpenSourceIntelligence



VUCA

VUCA world

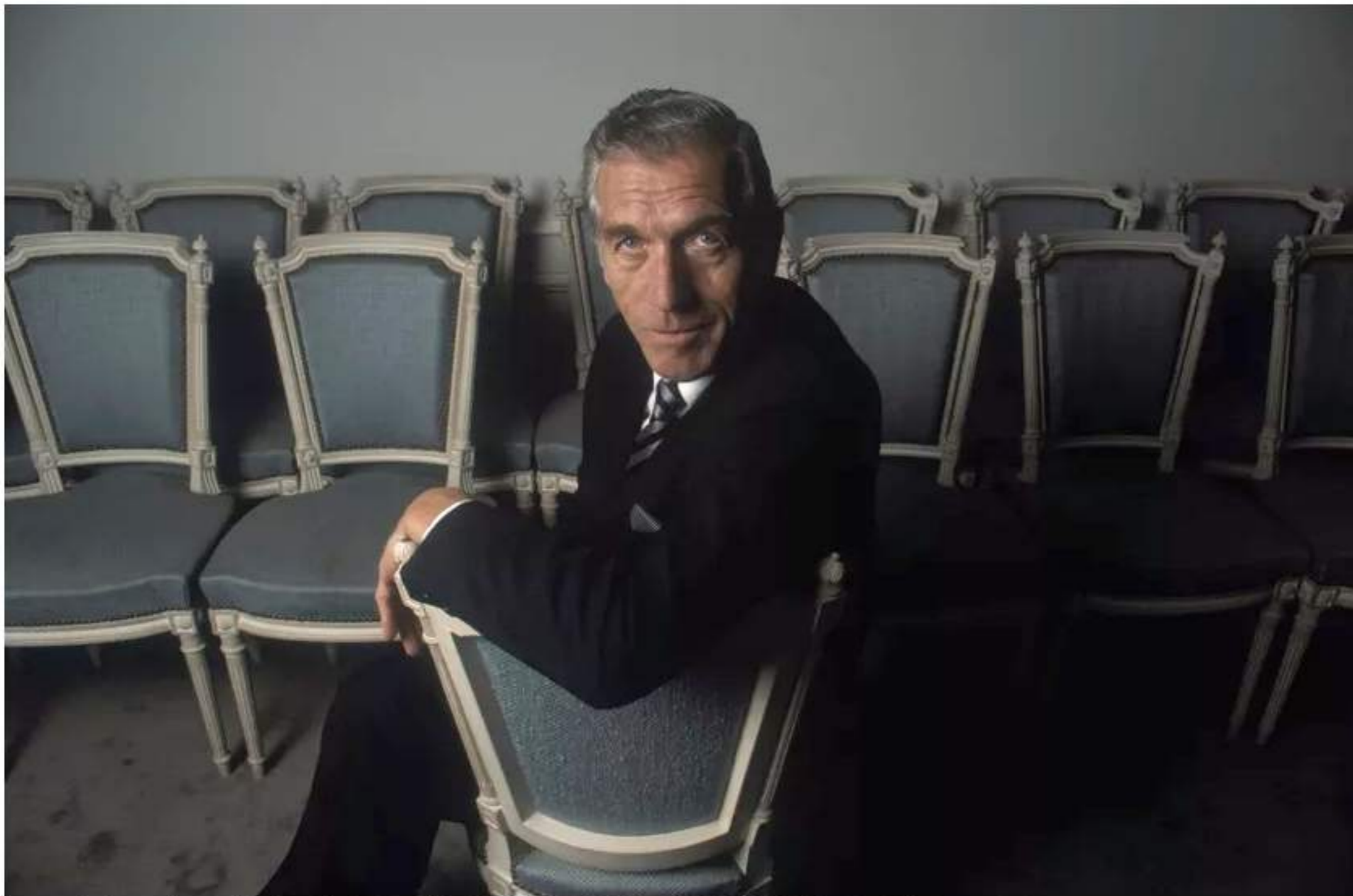
**Business
Focus**



Gartner

~~SWOT~~

WUCA



Approche
systémique
stratégique
global
de VUCA

école de
Palo Alto



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

VUCA

QUELLE ANALYSE DE LA SITUATION ?

Que décider ?

Où aller ?

Qui gagne ?

Quelles conséquences ?

Que retiendra l'histoire ?

VUCA

The background of the slide is a detailed painting of the Battle of Waterloo, dated June 18, 1815, by Clément-Auguste Andrieux. The scene is filled with the chaos of battle, with soldiers in red uniforms engaged in combat. A large stone structure, possibly a windmill or a fortification, stands prominently in the center. The sky is dark and stormy, adding to the dramatic atmosphere of the scene.

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

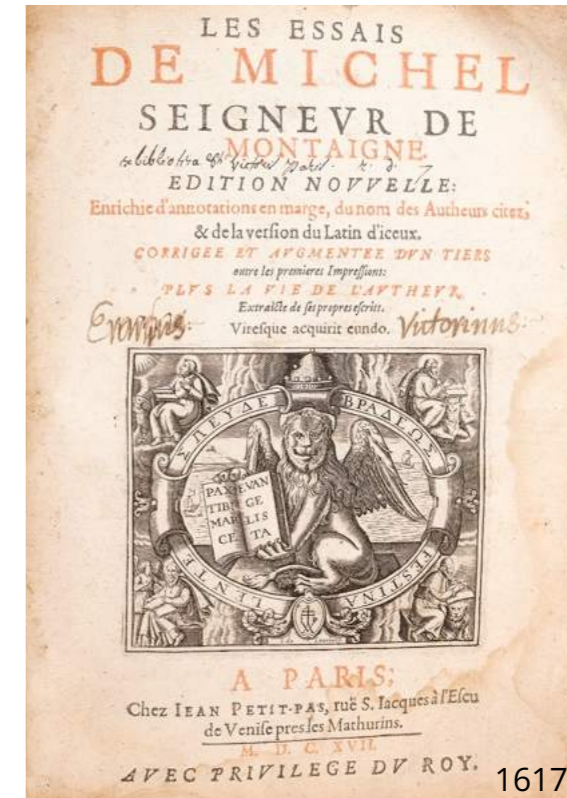
**On ne se baigne
jamais deux fois dans
le même fleuve**

Héraclite



**Le monde
est une
branloire pérenne**

Montaigne



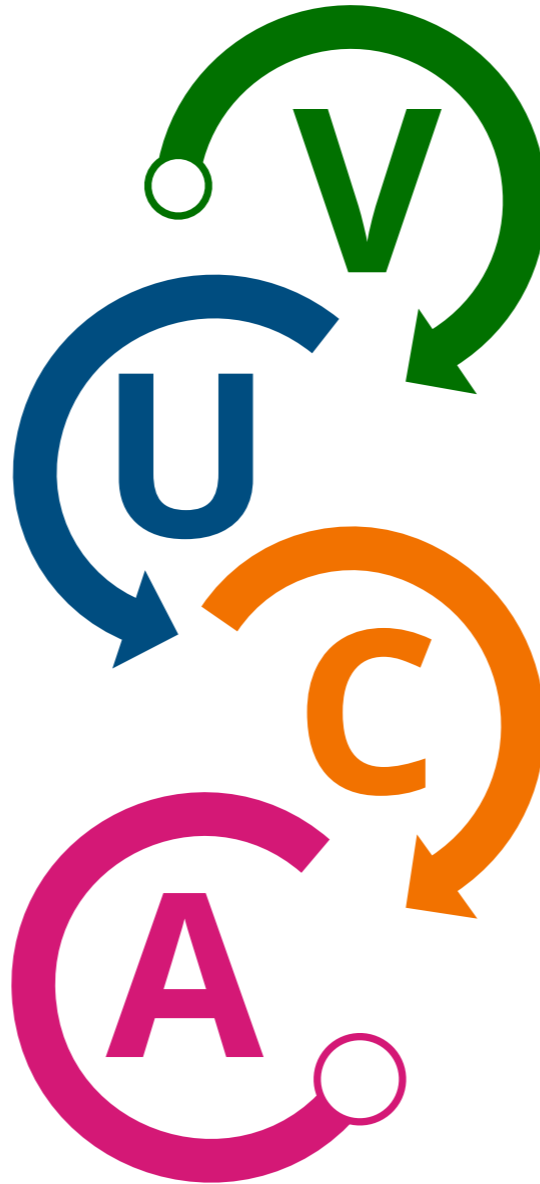
1617

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.ORG

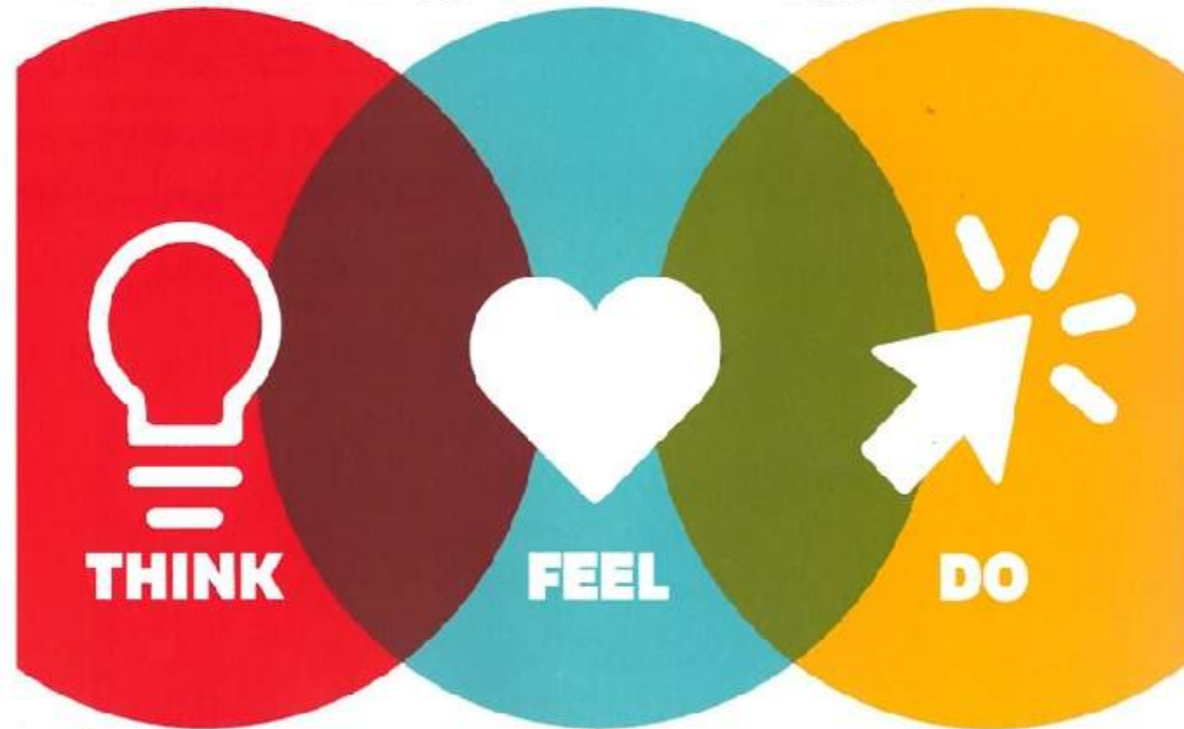
Harvard Business Review

JULY-AUGUST 2014

96 Strategy
Four Paths to Business
Model Innovation
Karan Girotra 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

V U C A

VOLATILITY

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

UNCERTAINTY

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

COMPLEXITY

In understanding these financial markets in the era of the "new normal". The proliferation and increasing complexity of new financial instruments and regulation to deal with increasingly complex markets, moving in ways 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
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





COMMENT TOUT PEUT S'EFFONDRE

Pablo Servigne
Raphaël Stevens

Petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes



Economics Collapsologie

economics | The Next Evolution of Economics [about](#) [contributors](#) [newsletter](#) [donate](#) [f](#) [t](#) [q](#)



The Real Reason Stock Buybacks Are a Problem
Buybacks are a massive tax dodge for shareholders
Steve Roth

CHANGE ECONOMICS. AND CHANGE THE WORLD.

Economics is a labor of love, it's free, and it's ad-free. We spend hundreds of hours and thousands of dollars spreading the word about The Next Evolution of Economics. If you think that's a worthy mission, as we do—one with powerful leverage to make the world a better place—please consider offering your support.

[Change the World](#)

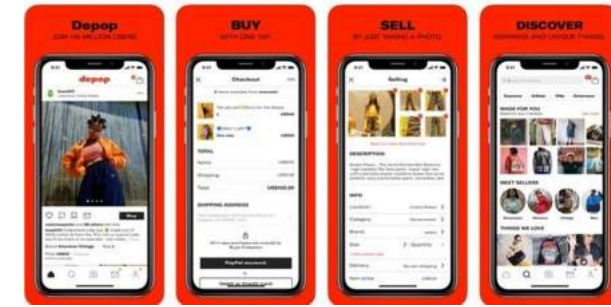


Girls Rock Camp for Economists
What Economists can Learn from Girls Rock Camp.



La nouvelle tendance suédoise 'köpskam' ou 'honte d'acheter' pourrait se répandre et menacer le secteur de la mode

Vinted



NEXT

low tech / innovation frugale

no tech / no logo

économie circulaire / bleue

tech shame

ambiguity

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

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

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

uncertainty

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

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

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

+

complexity

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

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

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

volatility

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

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

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

VUCA 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 ?

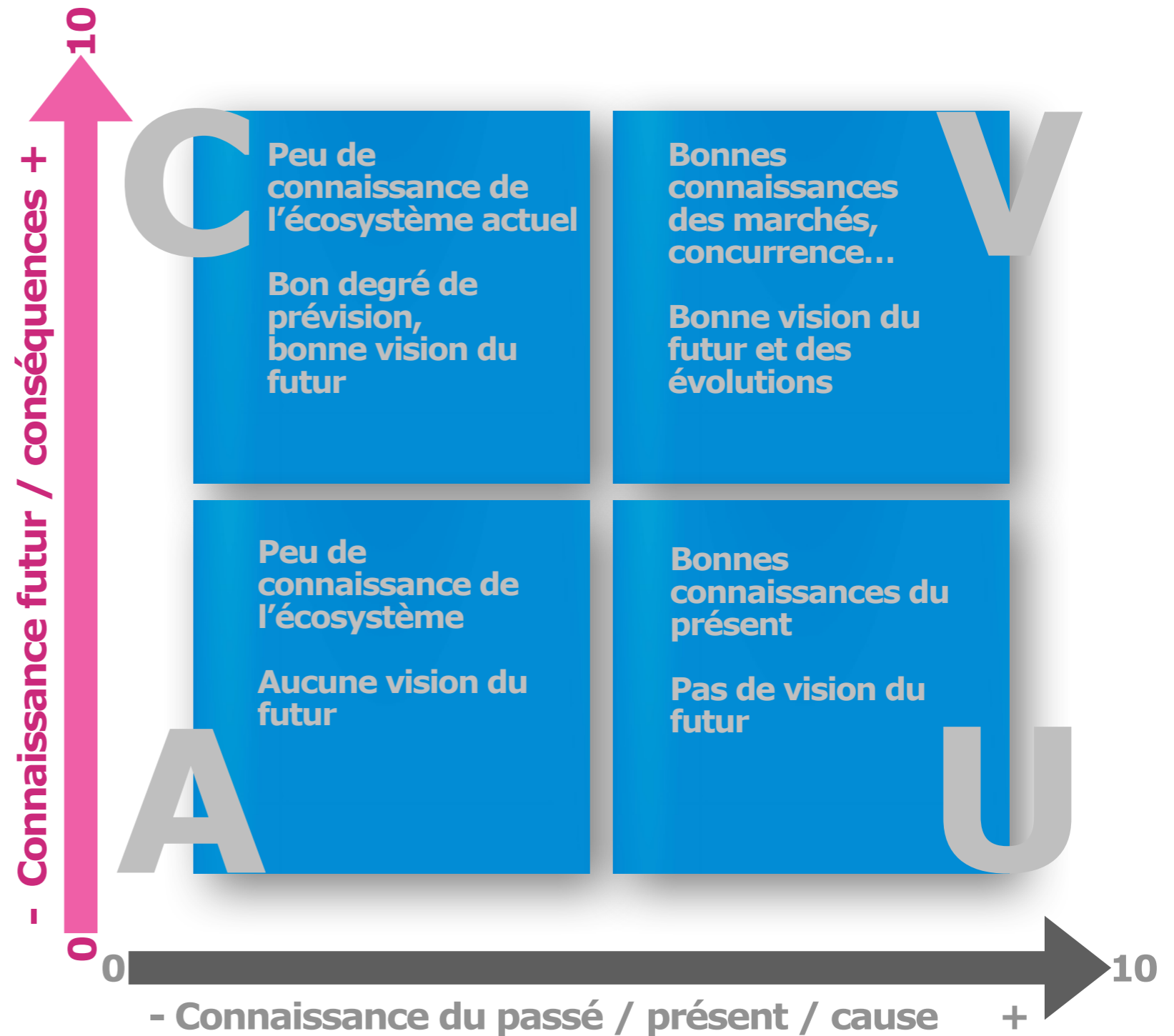
Nous disposons de temps pour chercher l'information

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 ?

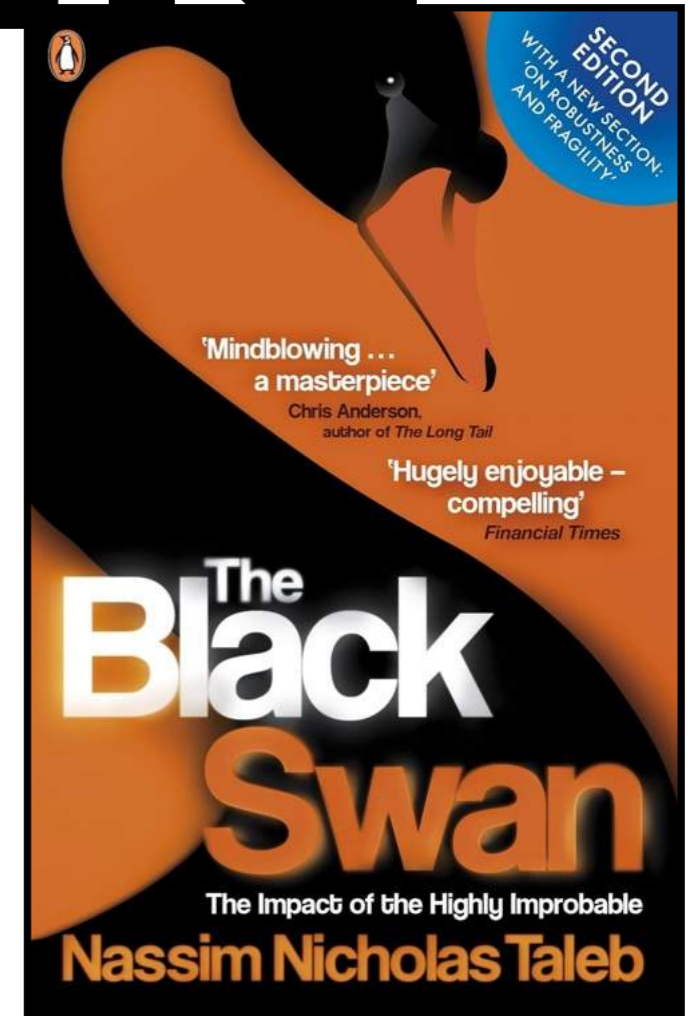
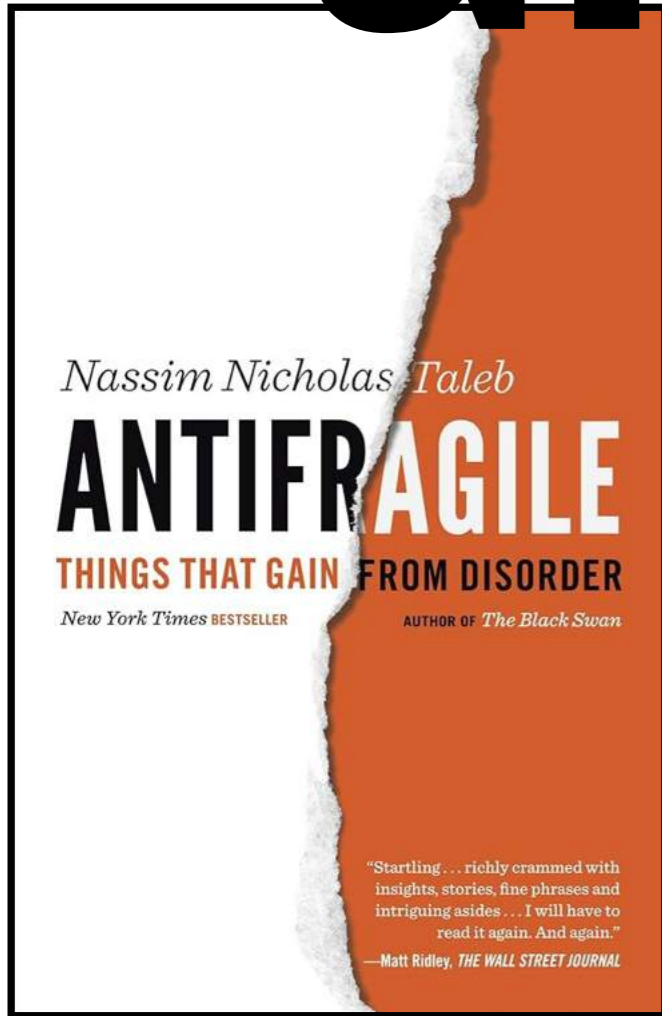
Quelle est notre expérience sur les réactions du marché ?

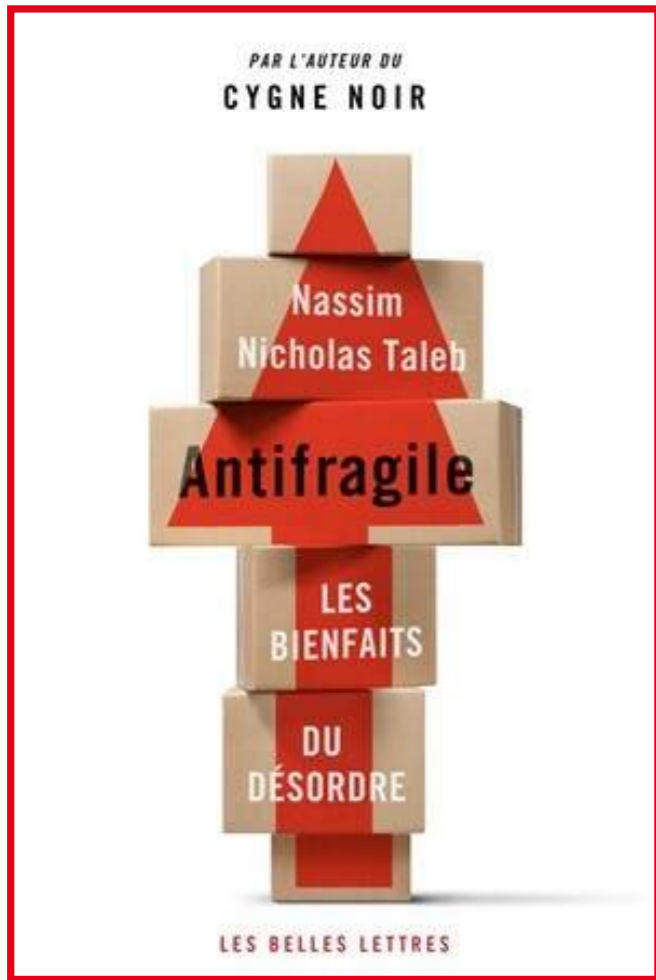


**Scio me
nihil scire**

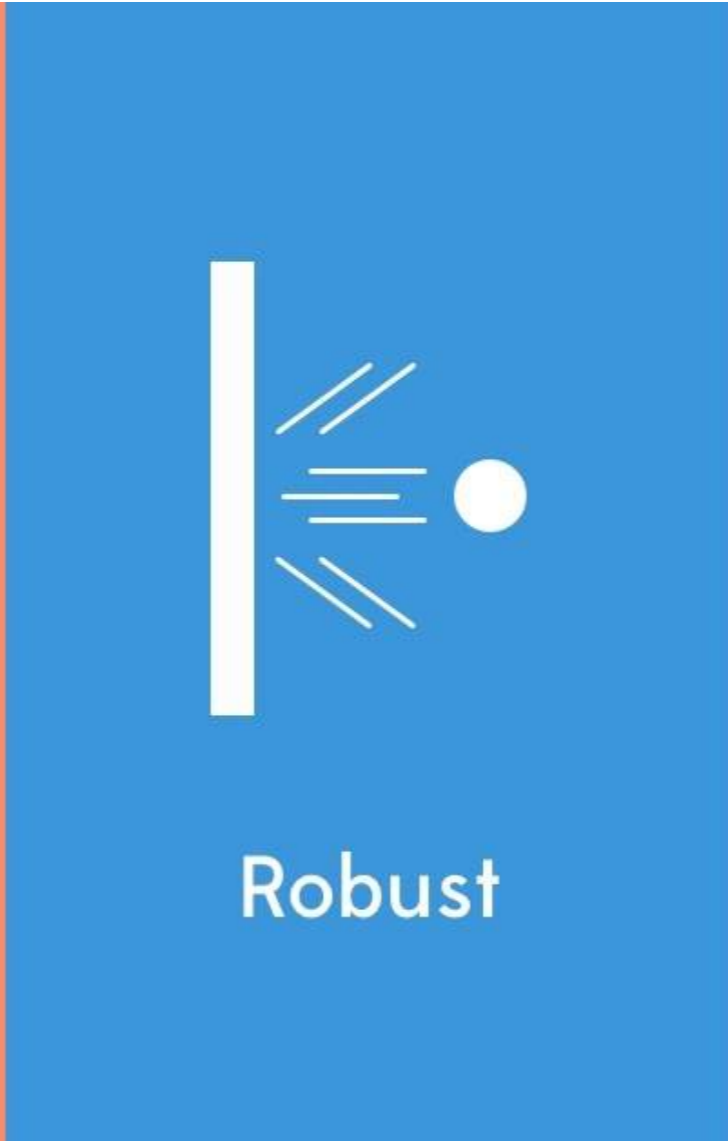


antifragile





Fragile

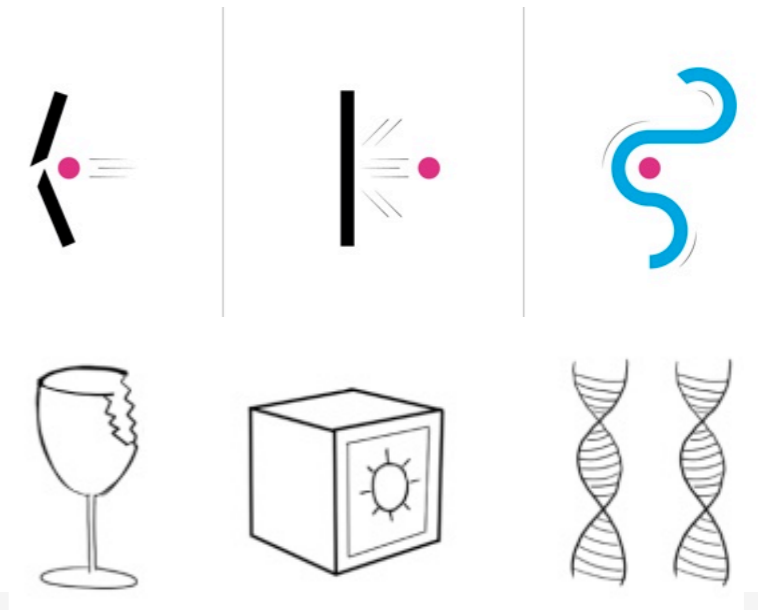
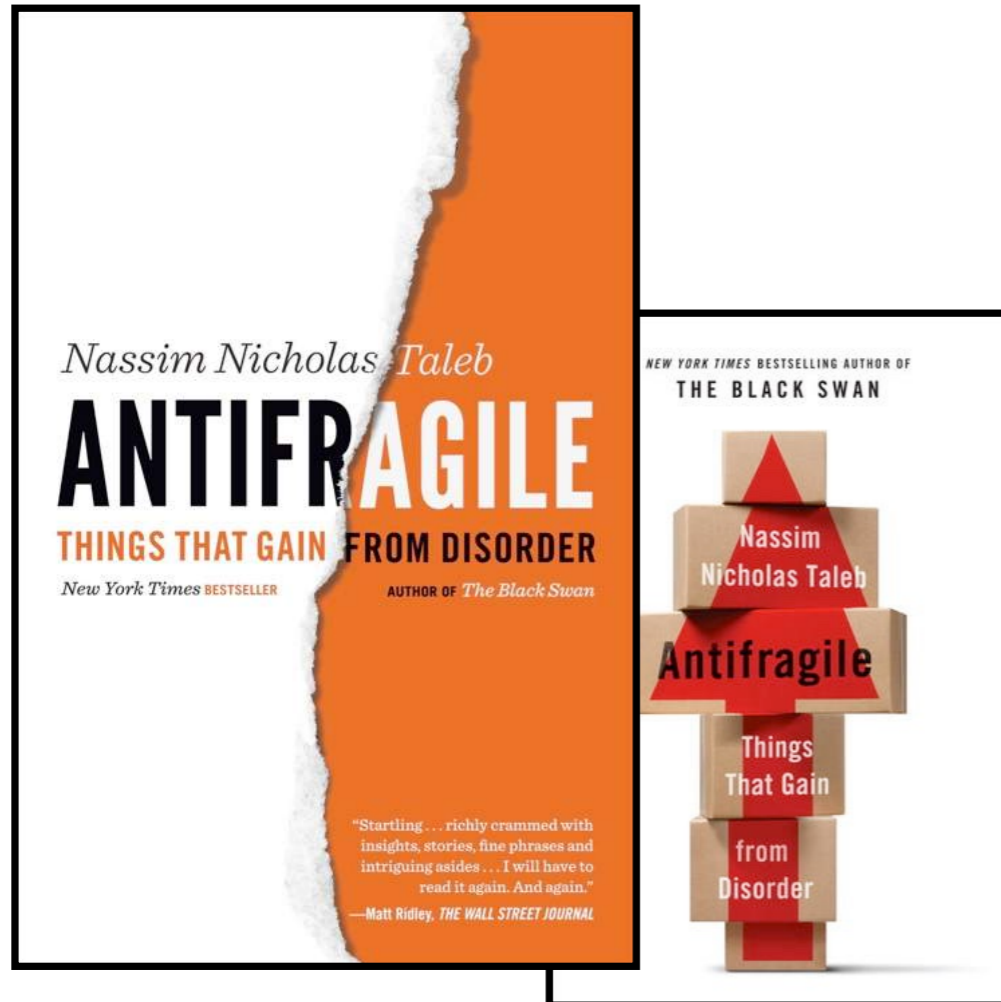


Robust



Antifragile

KINTSUGI ET ANTIFRAGILITÉ



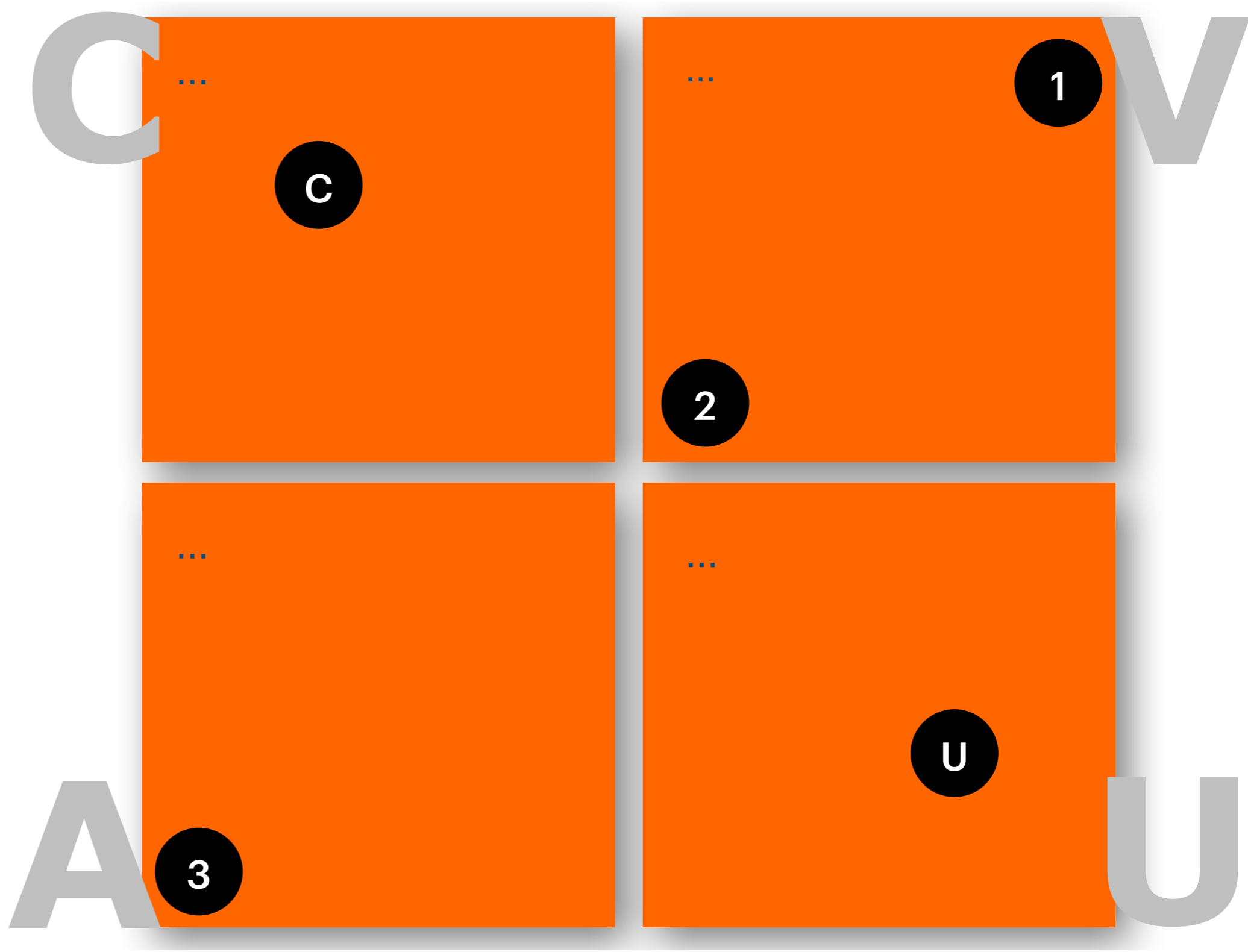
Kintsugi
金継ぎ

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

1/ CONNAISSANCES

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

Deux
axes

2/ PRÉDICTIONS

Capacité à prédire les conséquences des décisions

Qualité des prédictions des effets des actions

Volatilité (vitesse)

Situation non stable, qui change et évolue rapidement. la vitesse des changements augmente avec des fluctuations sans tendance claire
instabilité pour un durée inconnue
facile à comprendre, bien documenté , habituel

Des 4 situations c'est la plus facile à appréhender, la difficulté vient de la vitesse, de la rapidité et des délais de réaction (difficulté 2/5)

PAR EXEMPLE : la fluctuation des cours du pétrole :les prix d'approvisionnements sont impossibles à réguler

les décisions doivent être claires et partagées par tous rapidement (exemple : un objectif général de conserver une rentabilité de x %).

Le décideur doit aussi être à l'écoute des mouvements du marché et avoir prévu des moyens d'amortir les fluctuations pour limiter leur impact, en phase avec la rentabilité recherchée (exemple : établir des stocks suffisants mais limités car ils engendrent des coûts élevés)

Bonne connaissance de la situation Bonne prévisibilité des actions Les informations sont disponibles, elles sont simples ; les effets des actions sont prévisibles. Mais la question est le temps : quelle est la durée de cette situation.

C'est volatile. Il faut agir vite, être prêt à pivoter et rester agile !

VUCA **Incertitude Uncertainty**

Détail

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

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

Difficulté moyenne (difficulté 3/5)

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

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

Bonne connaissance de la situation Pas de prévisibilité des actions

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

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

VUCA **Complexité**

Détail

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

Les données sont multiples et complexes

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

Difficulté moyenne (difficulté 3/5)

PAR EXEMPLE : les groupes de consommateurs réagissent différemment aux FakeNews

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

Faible connaissance de la situation Bonne prévisibilité des actions

Beaucoup de variables interconnectées.

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

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

VUCA

Ambiguïté

Détail

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

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

PAR EXEMPLE : si un État interdit la circulation des camions

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

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

Test and learn par petite touche en limitant les risques.

VUCA

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 un 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.

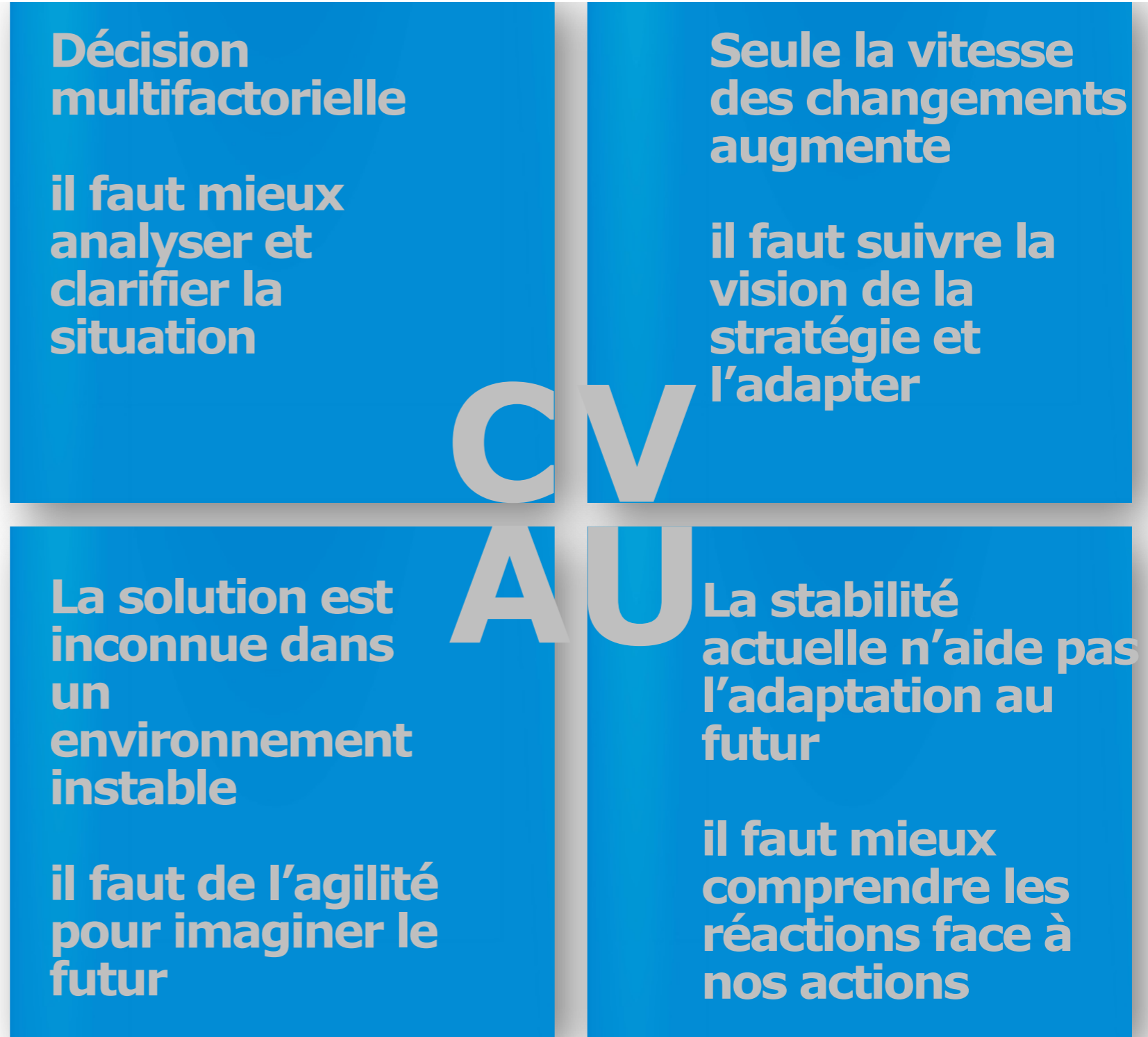
Un composant de notre procédé de production risque de devenir interdit mais nous ignorons quand

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



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

VUCA

Exemple Politique

Attendre l'inattendu

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

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

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

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

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

VUCA

Exemple
Ferrero

Huile de palme

Prix bas

Ségolène Royale



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

V L'image RSE de Ferrero est mauvaise (par rapport à Danone)
Les consommateurs pourraient boycotter les produits du groupe.
Ferrero doit-il participer au replantage des forêts

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

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

VUCA

Exemple
NIKE

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



C Nike peut retirer sa campagne et présenter des excuses

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

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

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

VUCA

Exemple
SAFRAN

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



C

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

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

V

A

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

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

U

VUCA

Exemple
RENAULT

La voiture électrique
L'emprisonnement de
Carlos Ghosn



RENAULT

C

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

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

V

A

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

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

U

VUCA

Exemple
ÉCOLE SUP

Les diplômes
Les MOOC
Les formations pro

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

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

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

U Quid des nouveaux classements qui pourraient apparaître ?

EXO



GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT
BUSINESS LAB FOR SOCIETY

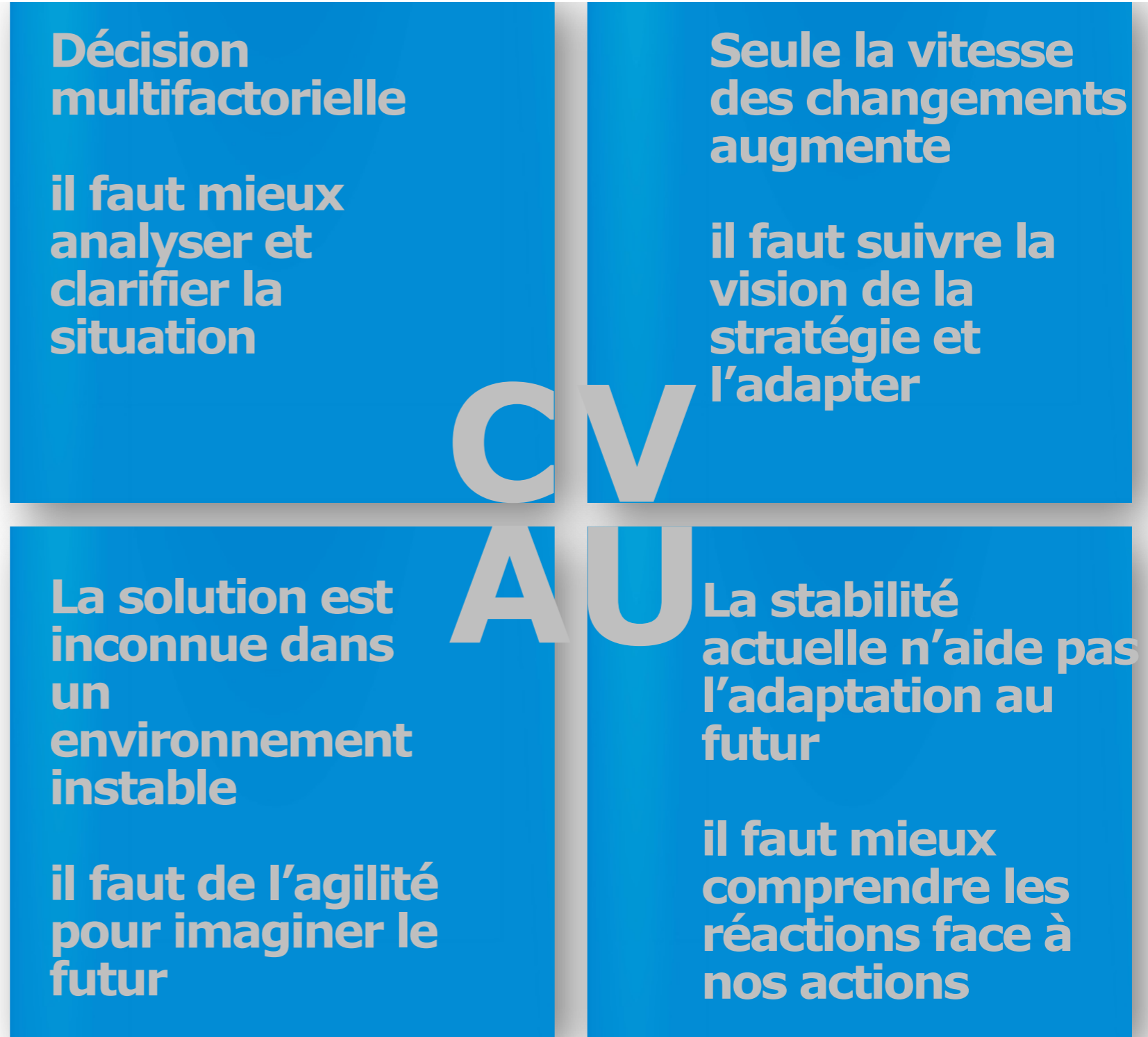
DIGITAL
DAY

VUCA

Simplifié

Contrairement à SWOT ou PESTEL toutes les cases ne sont pas remplies à l'instant T. A chaque étape, le décideur se trouve dans une case qui nécessite une certaine attitude
Outil militaire post guerre froide

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



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

VUCA

Exemple

...

Gestion des
innovations et du
digital

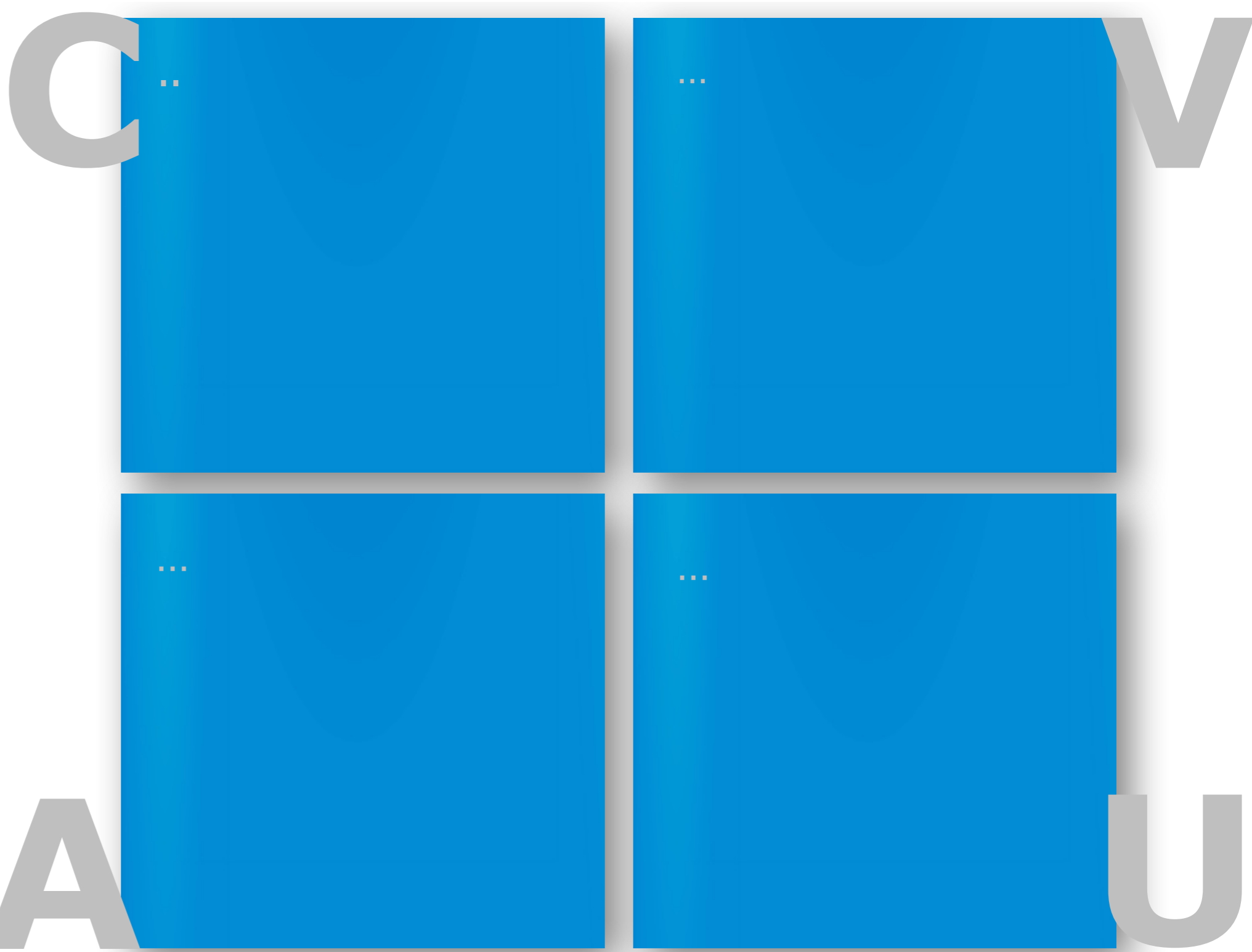


VUCA

Exemple

IA

Les métiers de
demain



STRATÉGIE DIGITALES

3



UX-CX

content

omnicanal

**growth
hacking**

plateform

ZMOT

**stratégies
digitales**

ABM

SEO-A

**copy
cat**

**data
driven**

**collaborative
mutuelle**

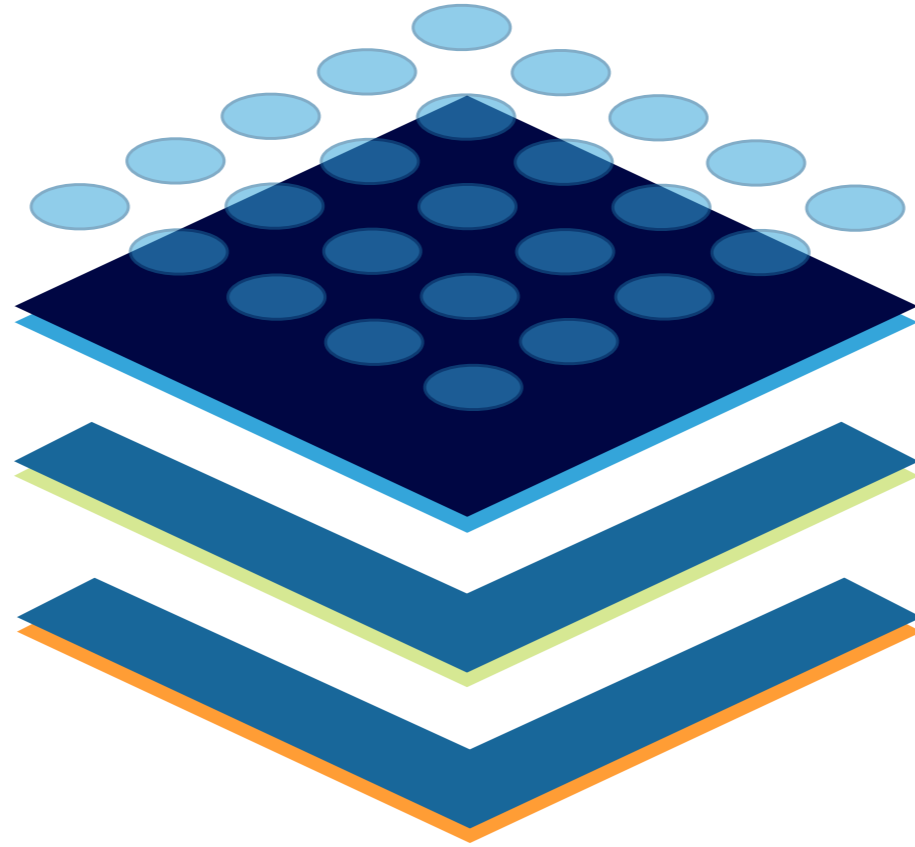
freemium

inbound

servicisation

POEM

**attribution
contribution**



PLATFORM

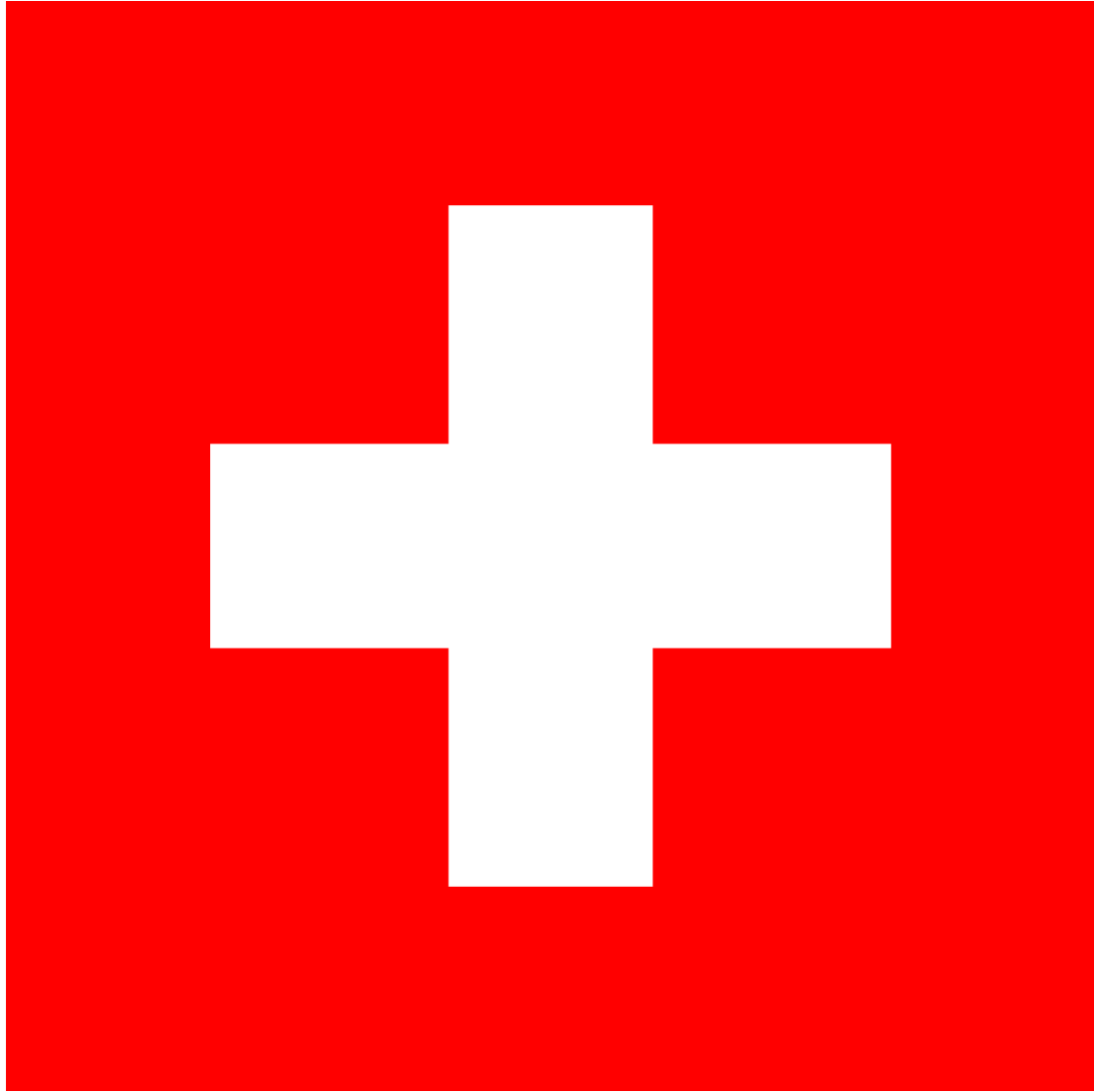
servicisation
disruption
uberisation
tycoonisation
platformisation

Nouveaux Business Modèles



ROLEX







LEDGER HUBLOT lvmh tag zenith


TAG HEUER CONNECTED GOLF EDITION

An elegant and versatile watch to take with you to greens worldwide.

- White Golf pattern strap with green stitching
- Black rubber strap

18 HOLES BEZEL INDICATORS SAPPHIRE GLASS

HEART RATE MONITOR GPS



tag heuer



TAG HEUER CONNECTED CALIBRE E3
Titanium Case - Black Rubber Strap

TAG HEUER CONNECTED CALIBRE E3
Titanium Case - Black Rubber Strap

TAG HEUER CONNECTED CALIBRE E3
Titanium Case - Lime Green Rubber Band



TAMBOUR HORIZON LIGHT UP CONNECTED WATCH

TAMBOUR HORIZON LIGHT UP CONNECTED WATCH

TAMBOUR HORIZON LIGHT UP CONNECTED WATCH

TAMBOUR HORIZON LIGHT UP CONNECTED WATCH



TAMBOUR HORIZON LIGHT UP CONNECTED WATCH



TAMBOUR HORIZON LIGHT UP CONNECTED WATCH



TAMBOUR HORIZON LIGHT UP CONNECTED WATCH

TAMBOUR HORIZON LIGHT UP CONNECTED WATCH

Louis Vuitton Watches by Jean Arnaud

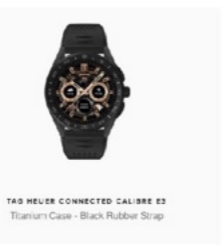
TAG HEUER CONNECTED GOLF EDITION

An elegant and versatile watch to take with you to greens worldwide.

- White Golf pattern strap with green stitching
- Black rubber strap
- 18 HOLES BEZEL INDICATORS
- SAPPHIRE GLASS
- HEART RATE MONITOR
- GPS



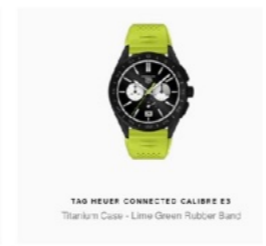
tag heuer



TAG HEUER CONNECTED CALIBRE E3
Titanium Case - Black Rubber Strap



TAG HEUER CONNECTED CALIBRE E3
Titanium Case - Black Rubber Strap



TAG HEUER CONNECTED CALIBRE E3
Titanium Case - Lime Green Rubber Band



LEDGER HUBLOT

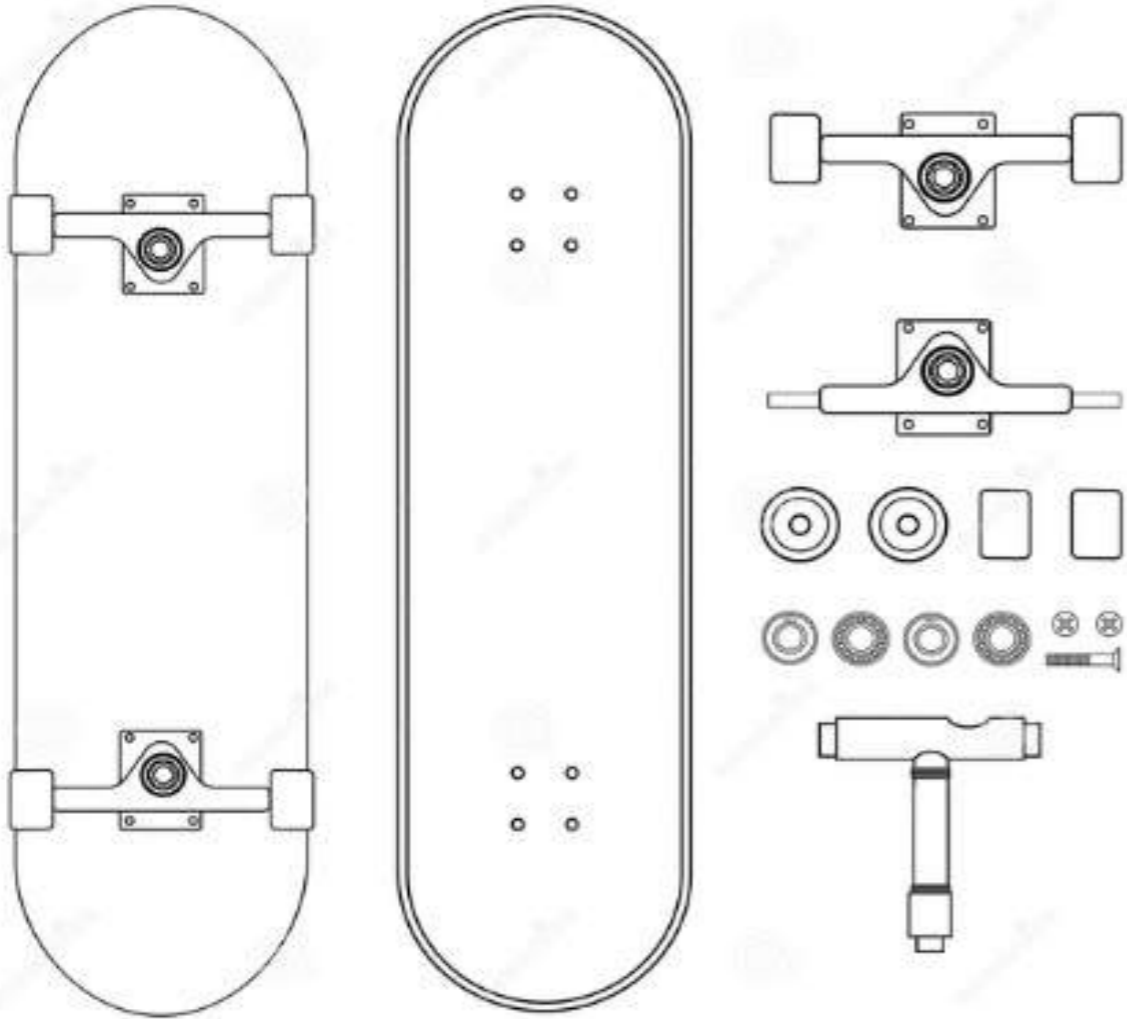


ZENITH

Frédéric Arnault is appointed CEO of LVMH Watches

Why we buy: Features vs *Jobs*

Even though people buy this...



...they **really** want this



NOKIA

#OLDWORLD





PREMIUM



STARLINK PREMIUM



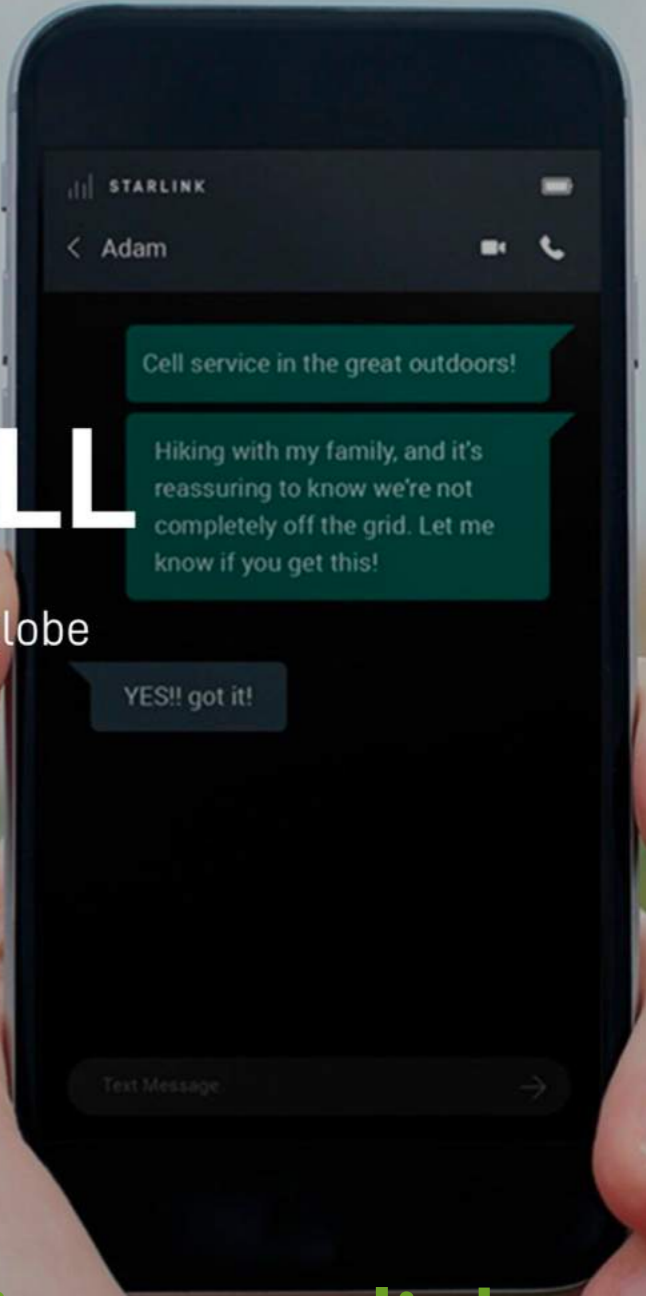
SWARM

THANK YOU FOR YOUR INTEREST IN ORDERING STARLINK!

Starlink Premium is not yet available in your area. Please check back for future availability in your area.

STARLINK DIRECT TO CELL

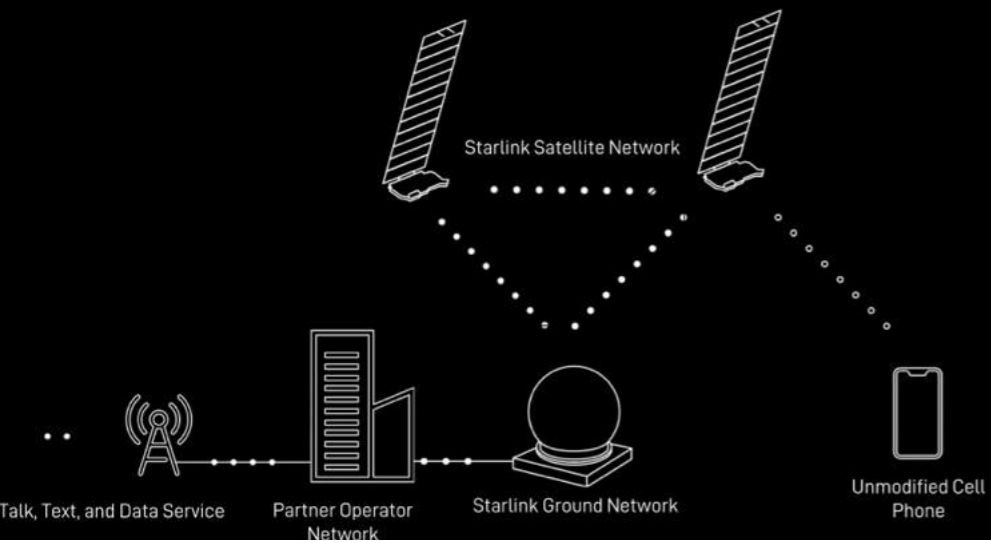
Seamless access to text, voice, and data for LTE phones across the globe



GET IN TOUCH

SWARM

A CELLPHONE TOWER IN SPACE



<https://direct.starlink.com/>





PREMIUM



STARLINK PREMIUM

Direct
2
Cell

SWÄRM
OS 4 IOT



THANK YOU FOR YOUR INTEREST IN ORDERING STARLINK!

Starlink Premium is not yet available in your area. Please check back for future availability in your area.

GLOBAL PARTNERS

Cellular providers using Direct to Cell have access to reciprocal global access in all partner nations.

[T-MOBILE \(USA\) >](#)

[OPTUS \(AUSTRALIA\) >](#)

[ROGERS \(CANADA\) >](#)

[ONE NZ \(NEW ZEALAND\) >](#)

[KDDI \(JAPAN\) >](#)

[SALT \(SWITZERLAND\) >](#)

[ENTELE \(CHILE\) >](#)



ACTUALITÉS

09/11/23
POUR CERTAINS EXAMENS :
PAS DE PRELEVEMENT LA
VEILLE DU 11 NOV.

04/07/23
CHANGEMENT DE KIT /
MILIEUX DE TRANSPORT

16/06/23
METANEPHRINES URINAIRES
ALLONGEMENT TEMPORAIRE
DU DELAI DE RENDU

10/05/23
Recherche des AC Anti-
plaquettes - Arrêt de l'examen

13/04/23
VITAMINE B6 : CHANGEMENT
DE TECHNIQUE

20/07/23
Les perturbateurs endocriniens,
Nouveautés sur la prise en
charge en 2023

21/06/23
RUPTURE REACTIF ALDOLASE

26/05/23
Dépistage prénatal non invasif
par ADNc des anomalies
chromosomiques (DPNI)

17/04/23
Nouveau Site Cerba Oncology

12/04/23
Nouvel examen // La
cartographie optique : de
nouvelles perspectives de
diagnostic dans les maladies
rares.

Toutes les Actualités →

Les perturbateurs endocriniens, Nouveautés sur la prise en charge en 2023

Cher confrère,

Par ingestion, inhalation ou encore diffusion percutanée, les sources d'exposition aux perturbateurs endocriniens sont nombreuses ; ils font désormais partie de notre quotidien. Les perturbateurs endocriniens, bisphénols et phtalates, ont fait l'objet de nombreuses mises en garde des services publics et autres autorités de santé.

Le début de la grossesse, l'enfance et l'adolescence restent les périodes les plus à risques où l'organisme est le plus réceptif aux perturbateurs endocriniens.



MESURER SON EXPOSITION EST MAINTENANT POSSIBLE.

A l'issue des résultats, des mesures de prévention ciblées permettront de réduire son exposition rapidement.

NOUVEAUX EXAMENS

Panel Bisphénols : bisphénol A, S, F, AF et AP

Panel Phtalates : MeOHP, MeHHP, MECPP, MCP, MEP, MiBP, MnBP, MBzP, MCOP et MCNP

Prélèvement :

Urines (2 ml), sur tube en polypropylène ou en polyéthylène

Privilégier l'urine ponctuelle plutôt en fin de journée (et pas au réveil)

Sur urines des 24h si demandé par le médecin prescripteur

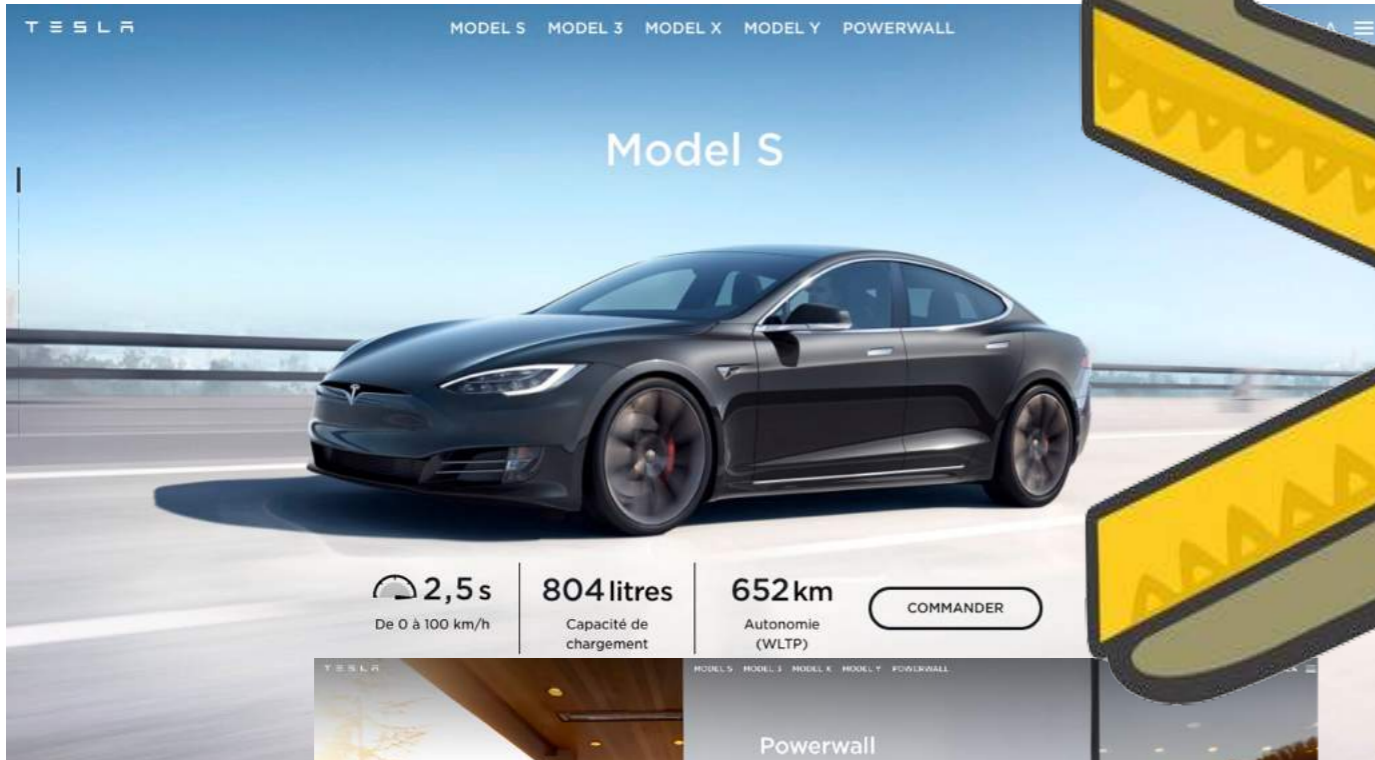
Conservation :

À conserver entre 2 °C et 7 °C (7 jours max) et à envoyer au laboratoire Cerba en congelé.

[Lien vers le catalogue](#)



YUKA





Prime Air



N1997A

Market capitalization of Zoom Video Communications vs. the 15 biggest airlines



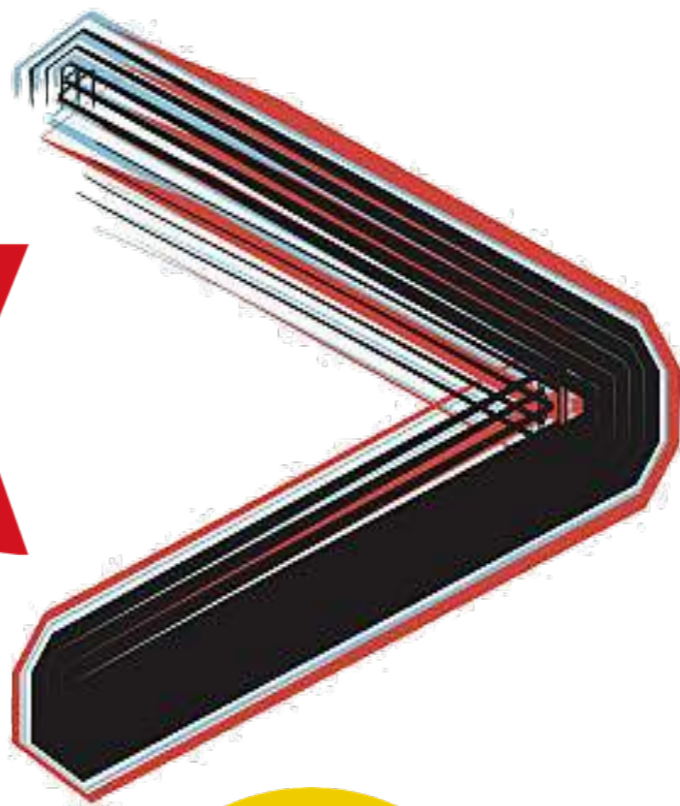
\$151B

\$151B

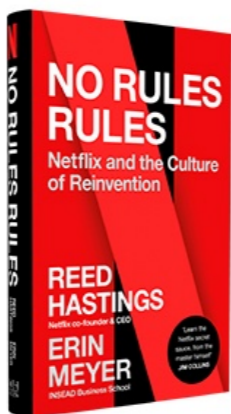
Notes: Airlines selected based on # of passengers transported in 2019; market cap as of Oct. 26, 2020

Source: Lufthansa Innovation Hub, TNMT.com, Yahoo Finance

NETFLIX

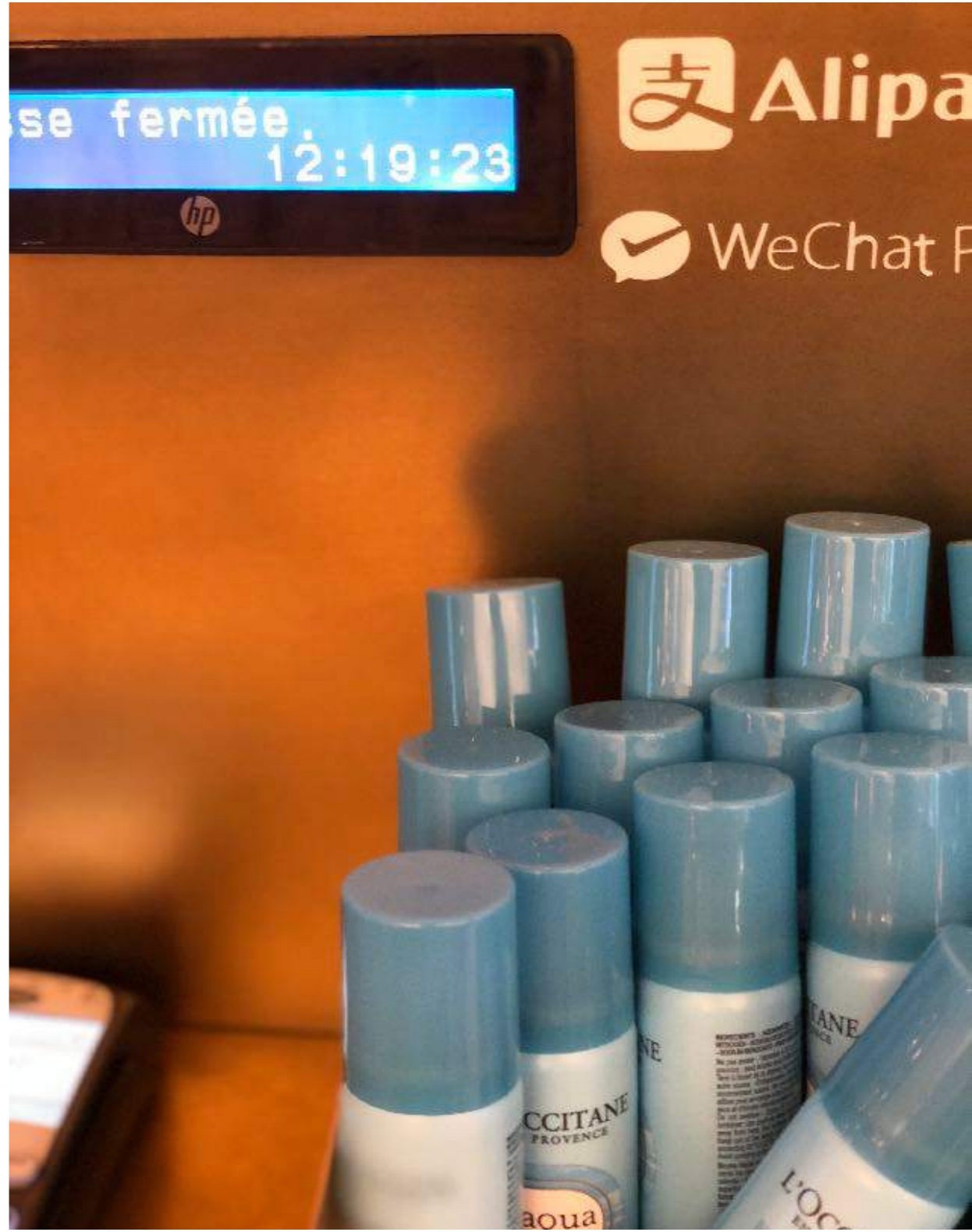


Disney





Ranking	Banking Group	Market Capitalisation (USD bn)
1	JP Morgan	388
2	ICBC	330
3	Bank of America	315
4	China Construction Bank	270
5	Wells Fargo	268
6	HSBC	198
7	Agricultural Bank of China	200
8	Citi	183
9	Bank of China	180
10	Ant Financial	150
11	China Merchant Bank	122
12	Royal Bank of Canada	114
13	Santander	100
14	BNP Paribas	90
15	Goldman Sachs	91
16	Sberbank	84
17	Unicredit	50
18	Barclays	47



11/11/2022

100 milliards \$?

2023 : divisé en 6



WeChat



Hubert Kratiroff 

France



Scan the QR code to add me on WeChat

WeChat TenCent



QQ

Tencent 腾讯



1998

O-ICQ → QQ
+ 2011 WeChat
+ 2015 WeChat Pay
Mini MicroProgram
Open Source SDK

Gaming Music

Riot Game LOL
Supercell , Ubisoft
e-Sport
TME Tencent Music
Entertainment
Karaoke
Vidéo

Tencent

Pony Ma
11e ste mondiale
5% Tesla

XXX XX X

AAAS

APP

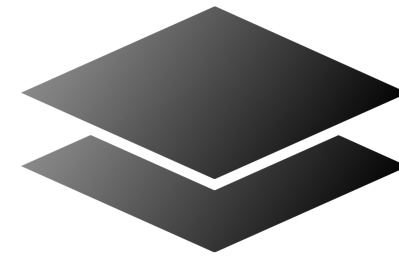
SOFT

USER

ADV

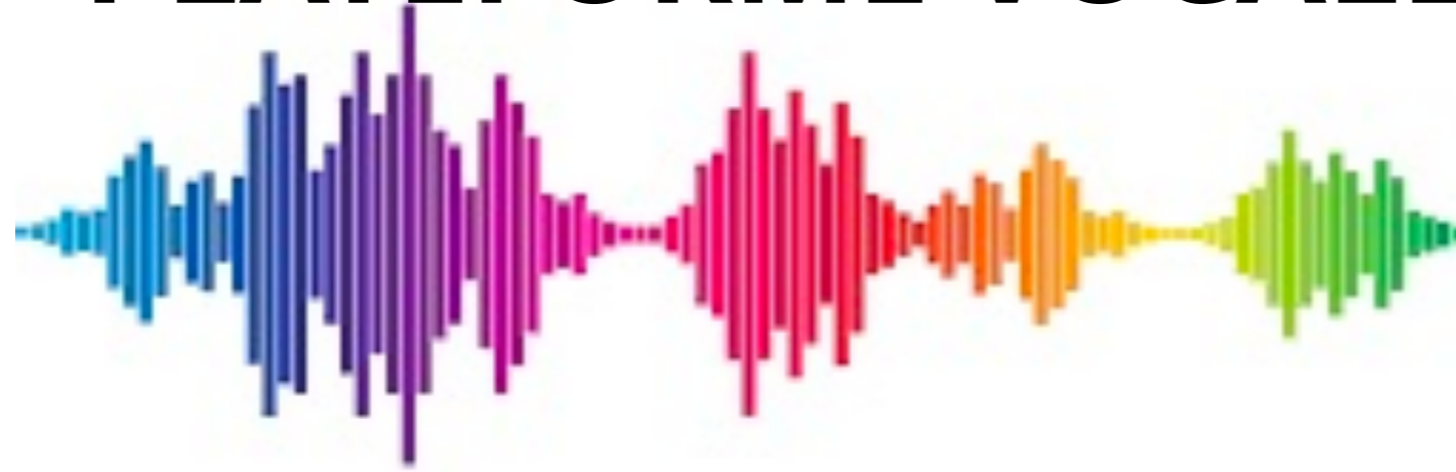
TRUST

DATA

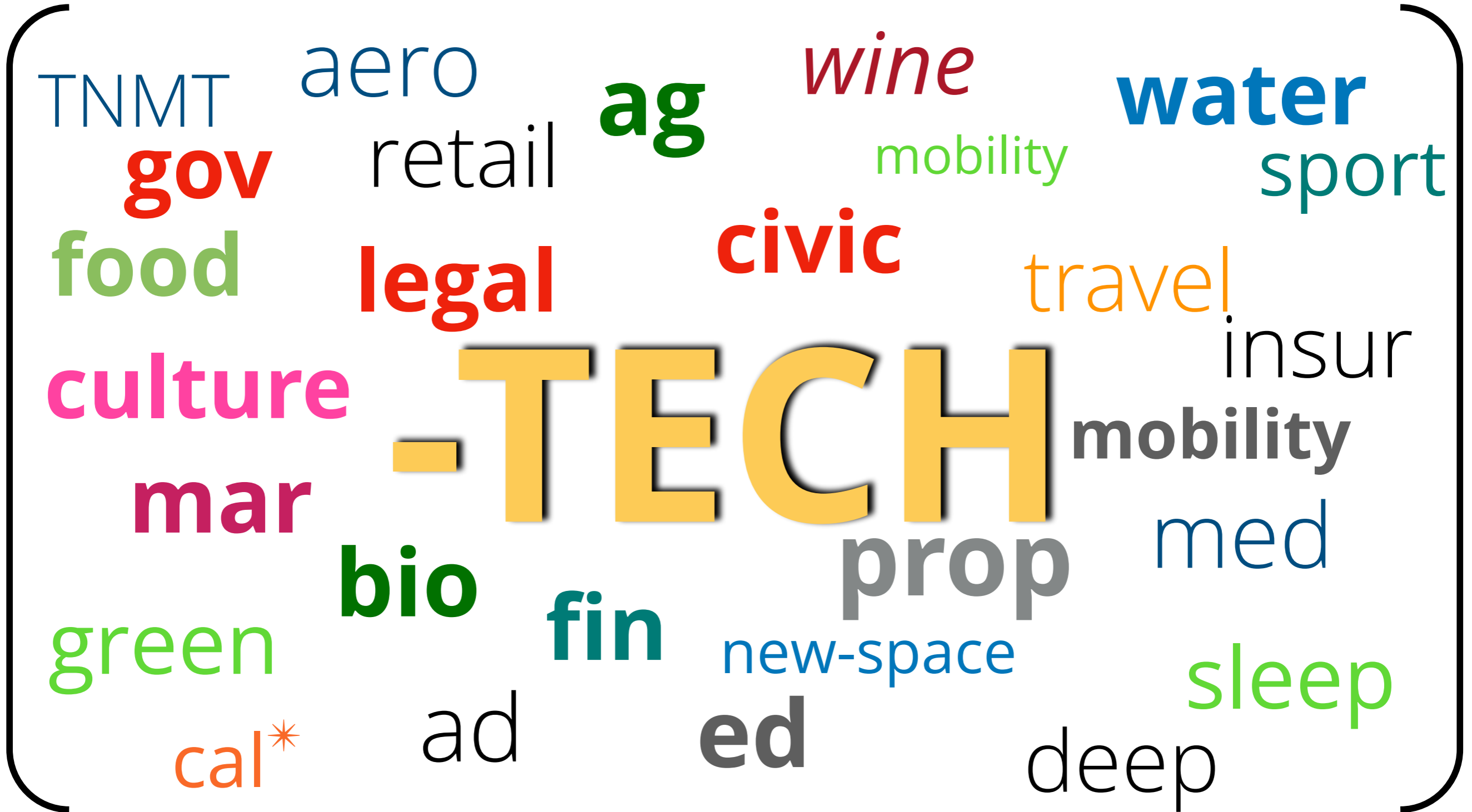


PaaS
platform as a service

PLATEFORME VOCALE



Si les produits
deviennent des
services...
que deviennent
les services ?



GAFFA
Big Tech
Magnificent 7

Magnificent 7

Magnificent Seven tech companies

Apple, Microsoft, Google, Amazon, Nvidia Corp, Tesla and Meta
= 60% NASDAQ



GAFKA

MSNT

NATU

BEY

BATX

BDH

G A F A

Google* Amazon Facebook* Apple

M S N T

Microsoft Salesforce NVIDIA Twitter*

N A T U

Netflix Airbnb Tesla Uber

B E Y

Booking Expedia Yandex*

B A T X

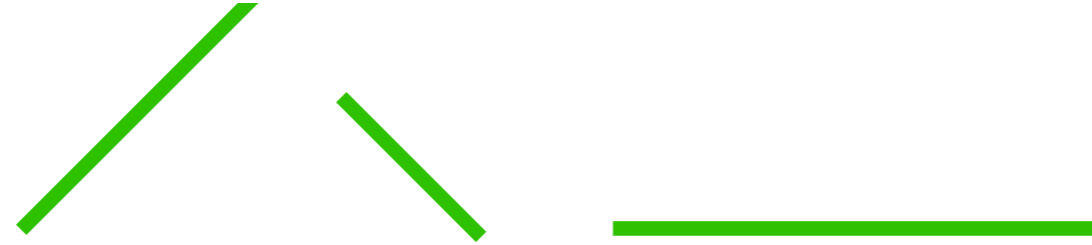
Baidu Alibaba Tencent Xiaomi

B D H

Bytedance DJI Hikvision

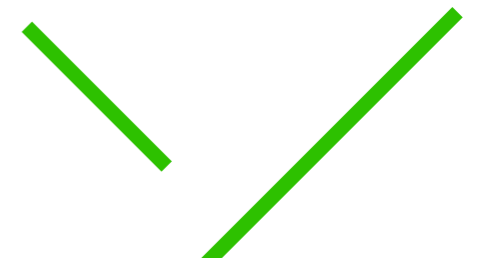
* Alphabet ** Meta = MAAA

*** Huawei / Cisco / Oracle **** Naver



DISRU

JPTION



DISRUPTION



Disruption

O-ICQ → QQ
+ 2011 WeChat
+2015 WeChat Pay
Mini MicroProgram
Open Source SDK

Uberisation

Riot Game LOL
Supercell , UbiSoft
e-Sport
TME Tencent Music
Entertainment
Karaoke
Vidéo

Taycoonisation

Pony Ma
11e ste mondiale
5% Tesla



Marketing Attribution
vs. Contribution

QUI A LE
DERNIER CONTACT ?

*1/
marketing de
l'offre*

**Offre initiale (solution)
Problème résolu
Persona
Carte empathie
Value proposition
Offre finale
Distribution**

Persona

Carte empathie

Problèmes réels

Value proposition

Offre

(solution qui résout le problème)

Distribution

2/

*marketing de la
demande*





From

To

**MAKING
PEOPLE
WANT
THINGS**



**MAKING
THINGS
PEOPLE
WANT**

TIM BROWN



AAARRR

TUNNEL FUNNEL ENTONNOIR PIPELINE



A

A

A

R

R

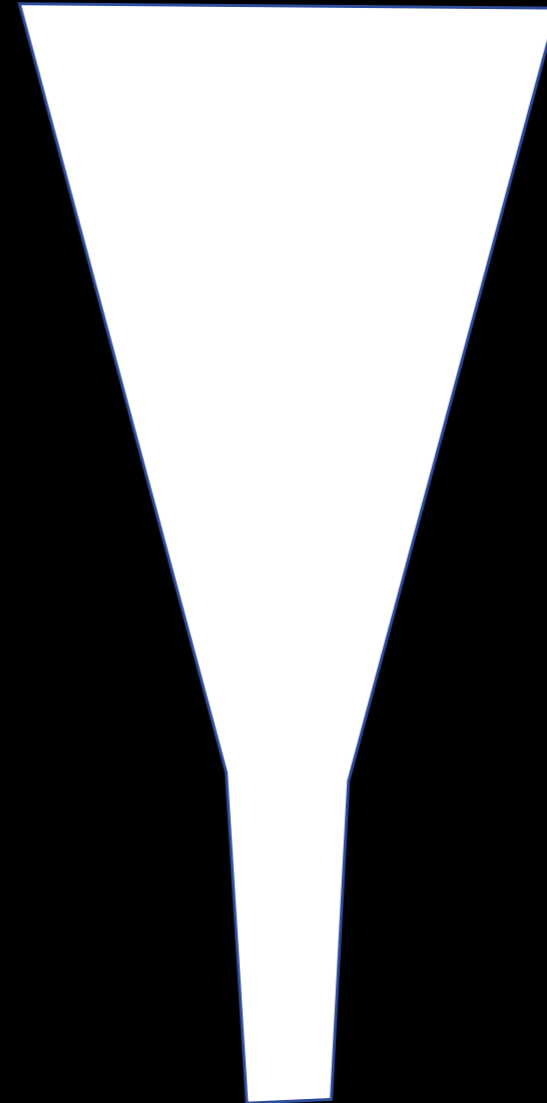
R

€

SAMSUNG

AAARRR

Awareness
Acquisition
Activation
Retention
Revenue
Referral



SAMSUNG

A Awareness
A Acquisition
A Activation
R Retention
R Revenue
R Referral

G

Notoriété
Acquisition
Activation
Retour
ACHAT
Parrainage



SAMSUNG

A Awareness
A Acquisition
A Activation
R Retention
R Revenue
R Referral

Notoriété
Acquisition
Activation
ACHAT
Parrainage
Retour

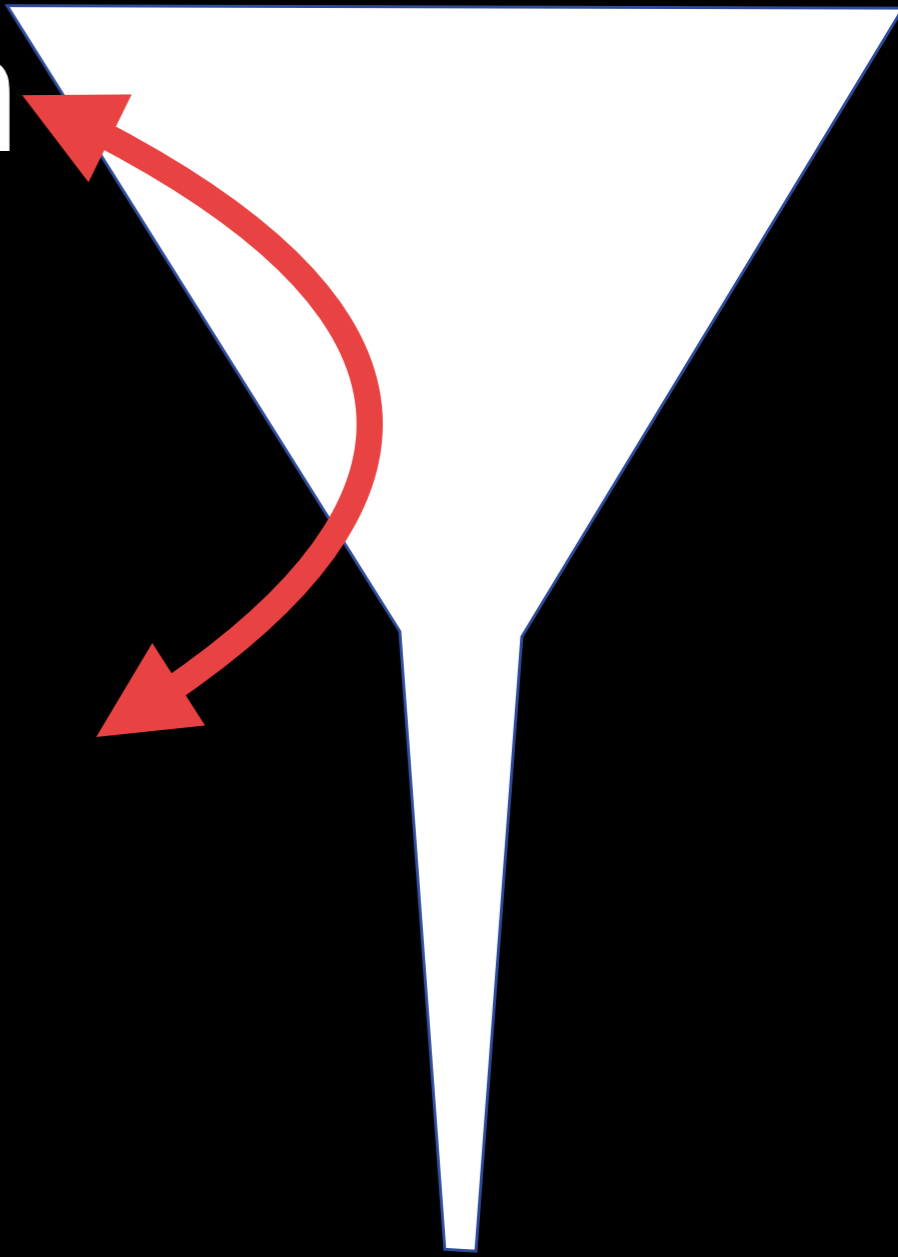


G

SAMSUNG

A Awareness
A Acquisition
A Activation
R Retention
R Revenue
R Referral

Acquisition
Activation
ACHAT
Notoriété
Retour
Parrainage



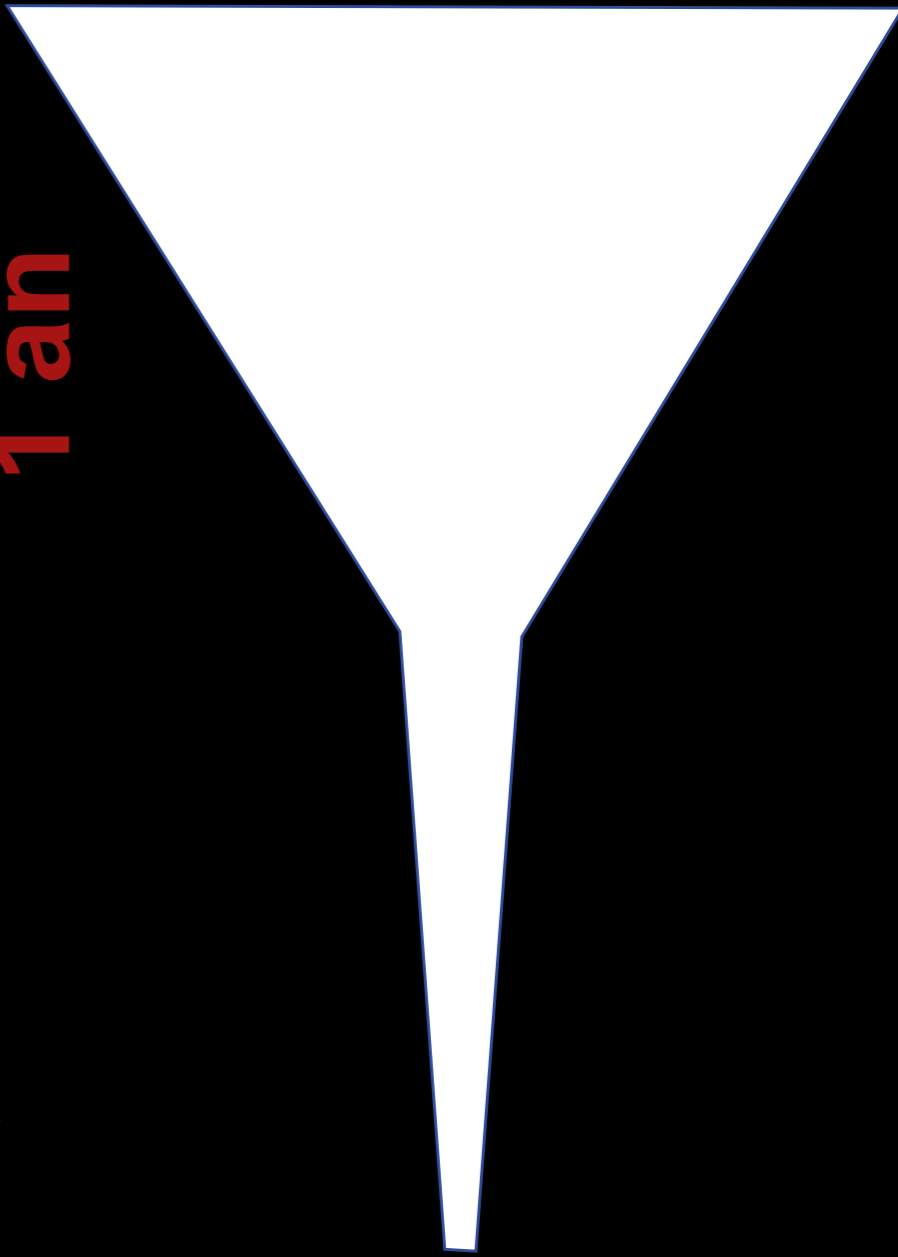
G

AAwareness
AAcquisition
AActivation
RRetention
RRevenue
RReferral

3 jours

2 mois

1 an



SAMSUNG

**AAAA
RRRR**



Taux de conversion



SAMSUNG

**AAAA
RRRR**

G

TOFU

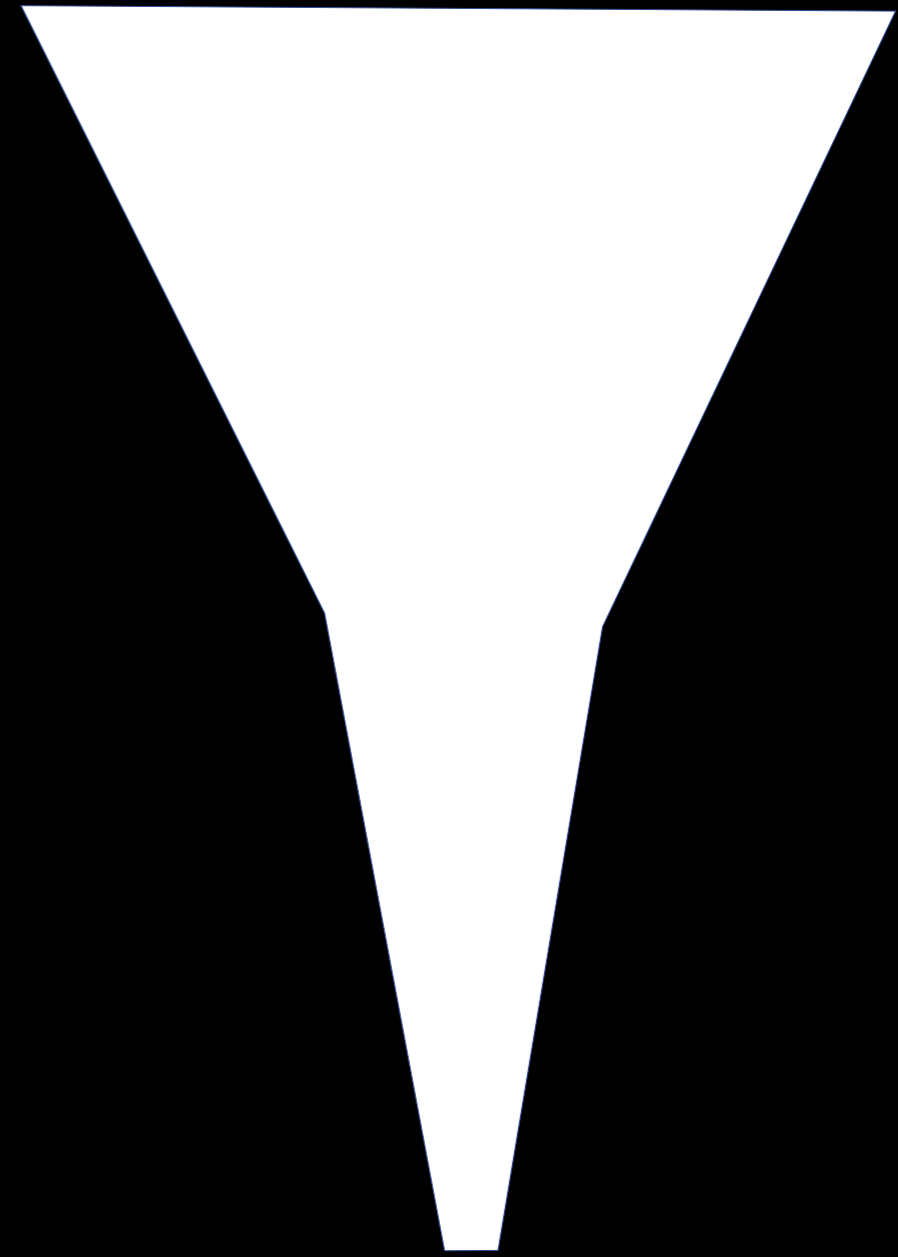
Top of the Funnel

MOFU

Middle of the Funnel
MID FUNNEL

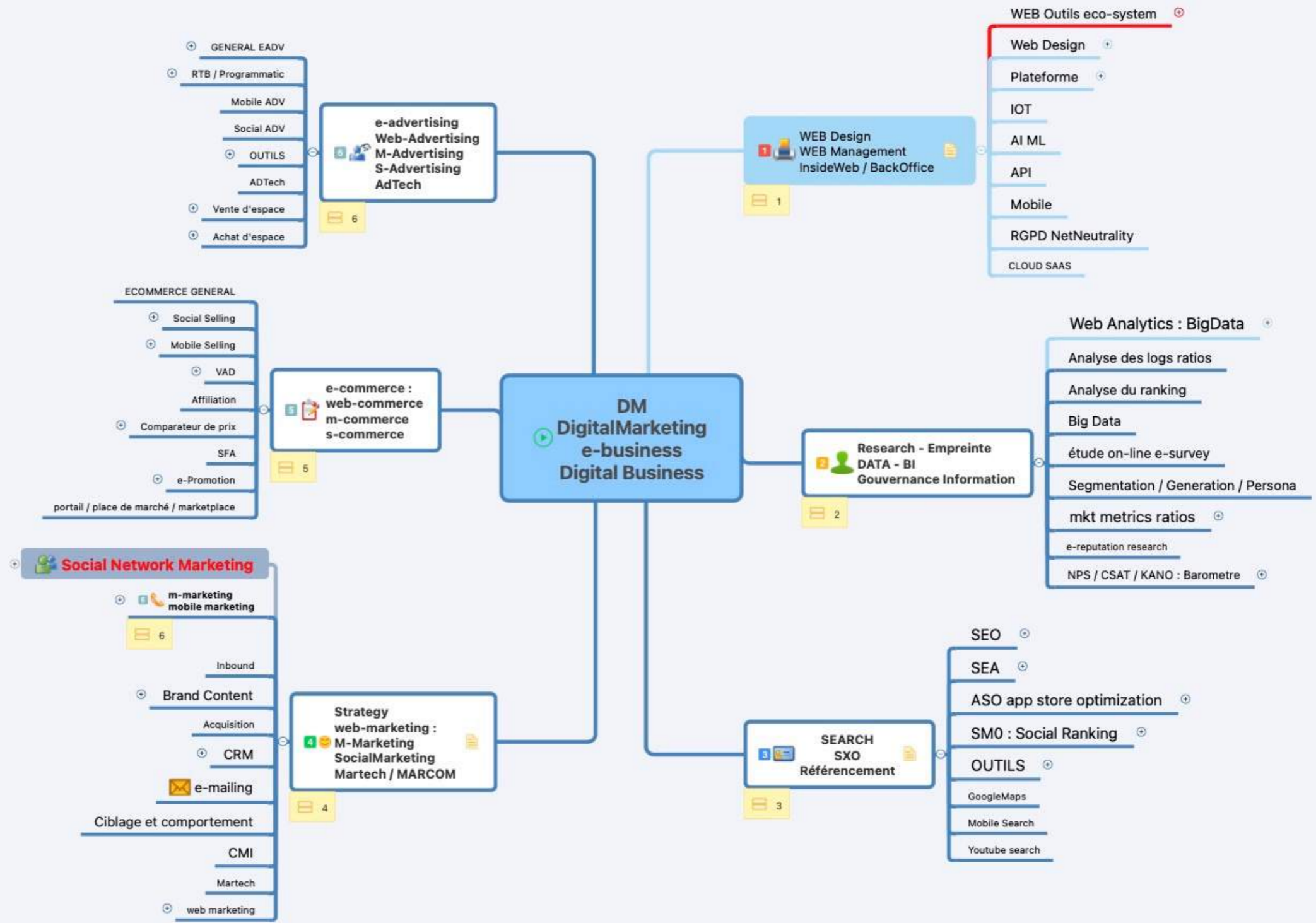
BOFU

Bottom of the Funnel



Taxinomie

Taxonomie



Attribution Contribution Sans Cookie

- **last clic**
- **toutes les actions**
- **jardin clos login
Walled Garden**

Attribution

100% de l'efficacité
est attribué à une
action :

pub

recherche

first clic

last clic

...

Contribution

Calcul du taux de contribution de chaque action :

5% pub RS

10% sea

15% seo

20% avis

15% blog / content

15% fiche produit

20% eboutique Samsung



Sans Cookie Cookieless

Guerre : FPD et login

First party data

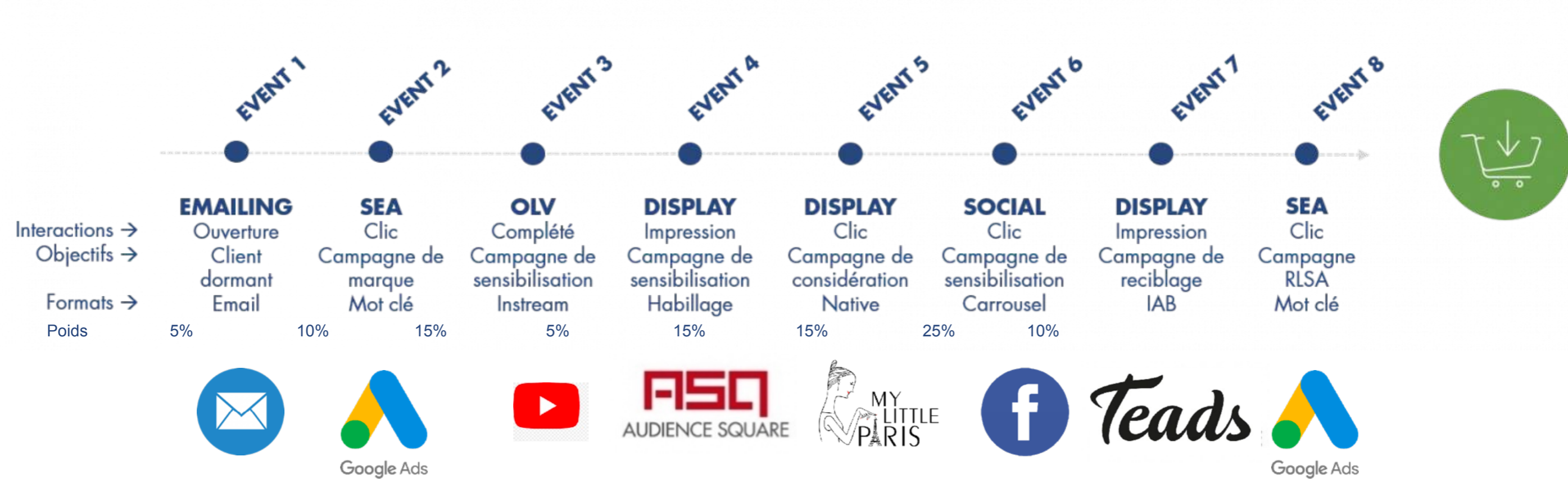
Walled Garden

Plateforme

2FA (2 factor auth)

Ouverture de compte

Contribution



LTV, also referred to as CLV (or customer lifetime value), is determined by multiplying three factors together:

$$CAC < LTV$$

$$LTV = \text{Average value of purchases} \times \text{Average number of purchases per year} \times \text{Average value of purchases}$$

To calculate the LTV:CAC ratio, divide the customer lifetime value by the cost of customer acquisition.

$$CAC < LTV$$

$$\text{LTV:CAC Ratio} = \frac{\text{Customer Lifetime Value}}{\text{Customer Acquisition Cost}}$$

Imagine your customers spend an average of \$20 twice a year, for two years. This would result in an LTV of \$80 (\$20 x 2 x 2).

To calculate your LTV:CAC ratio, divide your LTV by your CAC from the previous example, which was \$24. The resulting ratio is 3.33:1, indicating that for every dollar spent on

SAMSUNG

360°

Tunnel de conversion / vente

Conversion funnel

Sales Pipeline

Lead Generation

Lead Nurturing



SAMSUNG

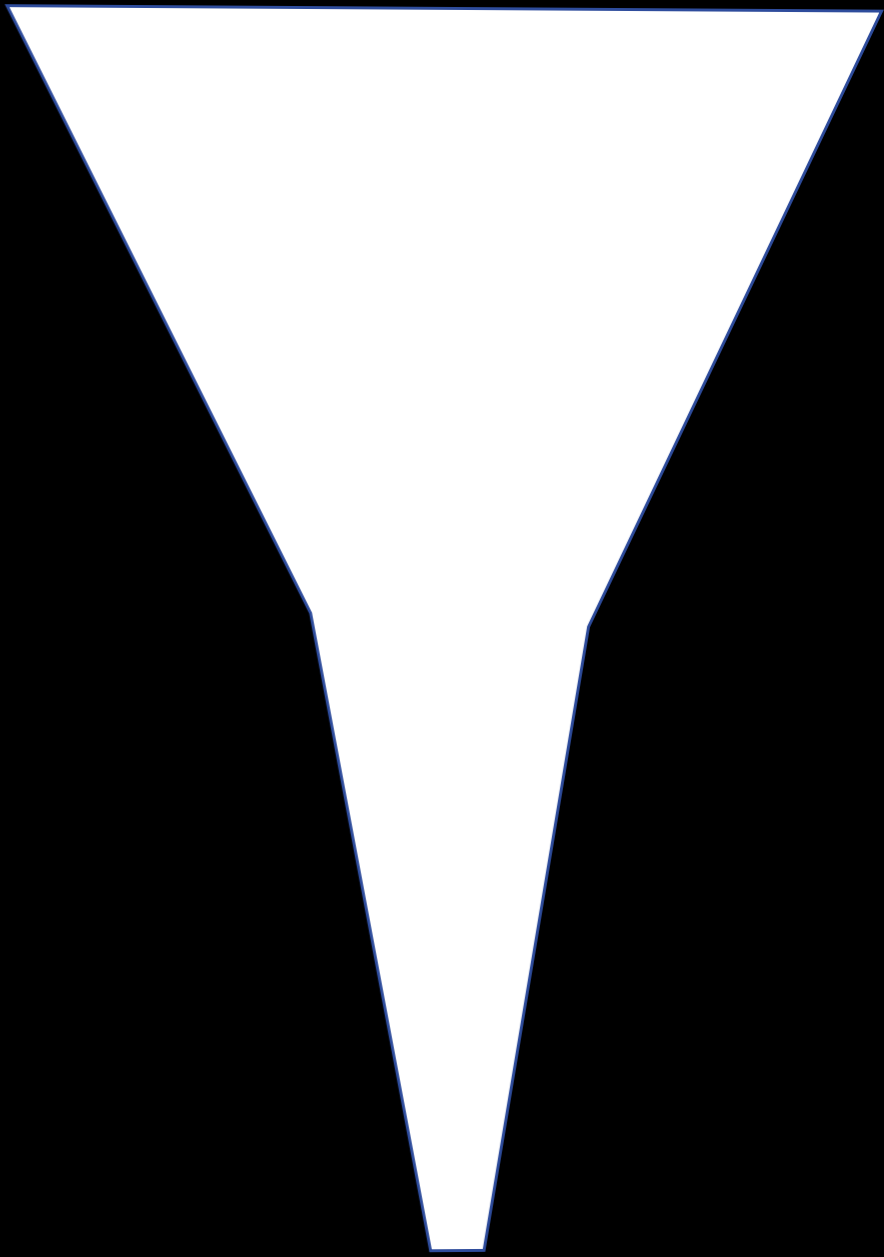
**AAAA
RRRR**

G

TOFU
Top of the Funnel

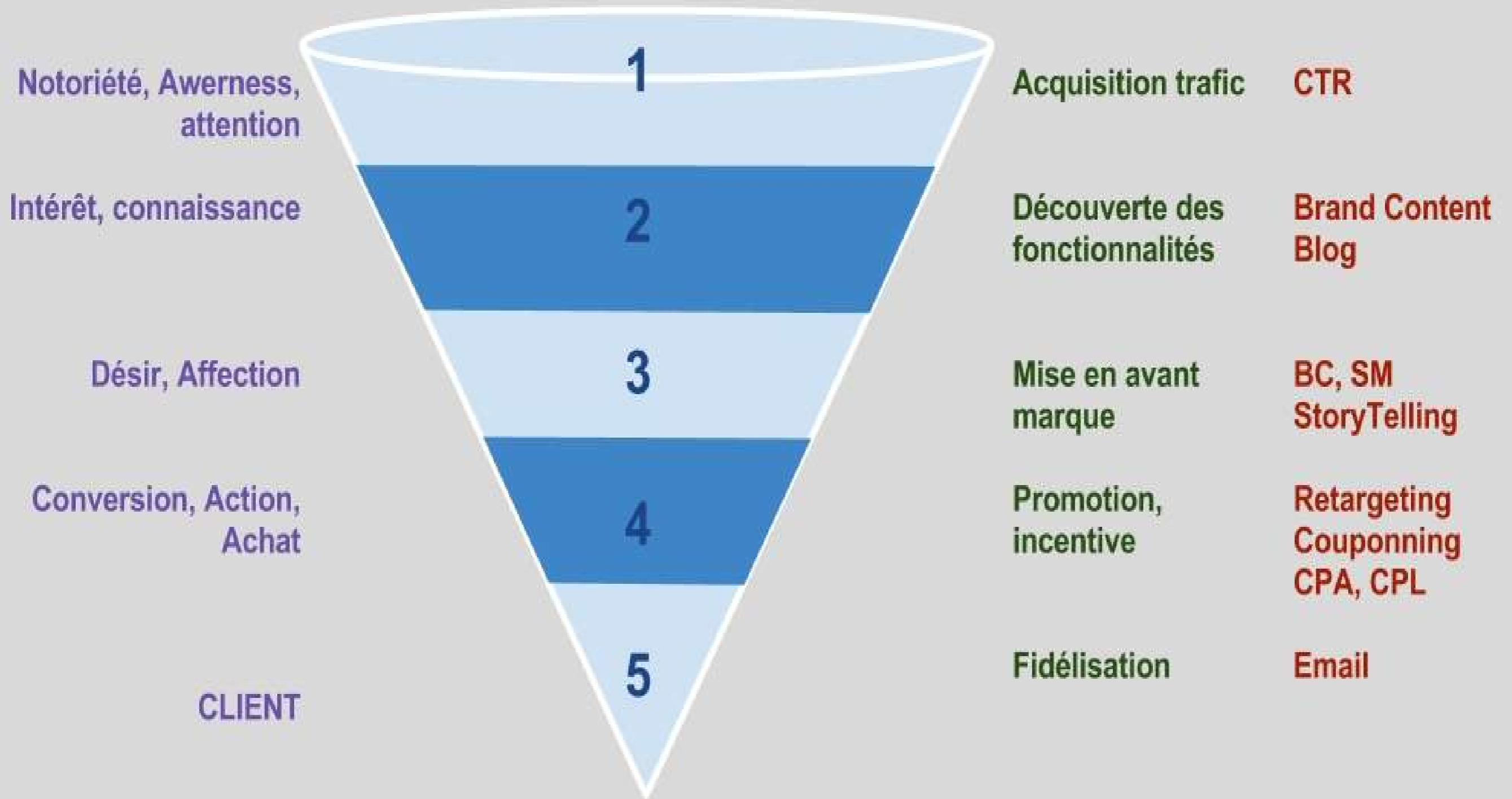
MOFU
Middle of the Funnel
MID FUNNEL

BOFU
Bottom of the Funnel



**PAID
OWNED
EARNED
SHARED**

**marketing
média**





Funnel Analytics



Funnelytics

Cours Live avec Captation



LinkedIn Posts



Montage



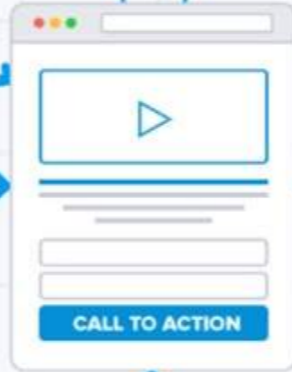
Youtube TikTok



LinkedIn Post



Sortie épisode



Extrait sur chaîne YouTube



Youtube Ads



LinkedIn Outreach



LinkedIn Post



Facebook Ads



Cours écrit



Compte Formateur



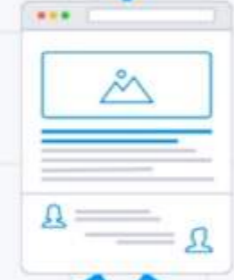
Blog Post



TwitteredIn Post



Blog Post



TwittenkedIn Post



Blog Post



TwitterkedIn Post



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

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 / révolution

1 Utopiste / étrange / ridicule

2 Impossible / dangereux

3 Évident / simple

Thiel / Aberkane

Ridicule

délai

Dangereux

délai

Évident

**Act
Think
Impact**

G

workshop

hubertkratiroff

06 80 43 29 05

hubert@kratiroff.com
linkedin.com/in/kratiroff
@kratiroff



VUCA d'un secteur :

Choix d'un secteur / marché / entreprise

Remplir la matrice VUCA

Présenter votre matrice VUCA et comparer la aux autres matrices

1 dossier à rendre par groupe
1 page 1500 caractères
modèle PAPER1 (17//)
présentation orale tirée au sort
avant 20h

Paper Title
Subtitle as needed
Authors Name Class School 1
Authors Name Class School 3
Authors Name ...

Abstract—This electronic document is a “live” template and already defines the components of your paper

Keywords—component; formatting; style; styling; insert (key words)

I. INTRODUCTION

This template provides authors with most of the formatting specifications needed for preparing their papers. All standard paper components have been specified for three reasons: (1) ease of use when formatting individual papers, (2) automatic compliance to electronic requirements that facilitate the concurrent or later production of electronic products, and (3) conformity of style throughout a conference proceedings.

II. MARKETER L'INNOVATION

A. Selecting a Template

First, confirm that you have the correct template for your paper size. This template has been tailored for output on the A4 paper size. If you are using US letter-sized paper, please close this file and download the file “MSW_USltr_format”.

B. Maintaining the Integrity of the Specifications

The template is used to format your paper and style the text. All margins, column widths, line spaces, and text fonts are prescribed; please do not alter them. You may note peculiarities.

III. COMMUNIQUER

A. Abbreviations and Acronyms

Define abbreviations and acronyms the first time they are used in the text, even after they have been defined in the abstract. Abbreviations such as IEEE, SI, MKS, CGS, sc, dc, and rms do not have to be defined. Do not use abbreviations in the title or heads unless they are unavoidable.

B. Units

- Use either SI (MKS) or CGS as primary units. (SI units are encouraged.) English units may be used as secondary

C. Equations

The equations are an exception to the prescribed specifications of this template. You will need to determine whether or not your equation should be typed using either the

Number equations consecutively. Equation numbers, within parentheses, are to position flush right, as in (1), using a right tab stop. To make your equations more compact, you may use the solidus (/), the exp function, or appropriate exponents. Italicize Roman symbols for quantities and variables, but not Greek symbols. Use a long dash rather than a hyphen for a minus sign. Punctuate equations with commas or periods when they are part of a

IV. RENTABILISER L'INNOVATION

After the text edit has been completed, the paper is ready for the template. Duplicate the template file by using the Save As command, and use the naming convention prescribed by your conference for the name of your paper. In this nc

not label axes with a ratio of quantities and units. For example, write “Temperature (K),” not “Temperature/K.”

V. CONCLUSION

The preferred spelling of the word “acknowledgment” in America is without an “e” after the “g.” Avoid the stilted expression “one of us (R. B. G.) thanks ...”. Instead, try “R. B. G. thanks...”. Put sponsor acknowledgments in the unnumbered footnote on the first page.

VI. REFERENCES

The template will number citations consecutively within brackets [1]. The sentence punctuation follows the bracket [2]. Refer simply to the reference number, as in [3]—do not use “Ref. [3]” or “reference [3]” except at the beginning of a sentence: “Reference [3] was the first ...”

[1] G. Eason, B. Noble, and I.N. Sneddon, “On certain integrals of Lipschitz-Hankel type involving products of Bessel functions,” *Phil. Trans. Roy. Soc. London*, vol. A247, pp. 529-551, April 1955. (references)

[2] J. Clerk Maxwell, *A Treatise on Electricity and Magnetism*, 3rd ed., vol. 2. Oxford: Clarendon, 1882, pp.68-73.

Identify applicable sponsor(s) here. If no sponsors, delete this text box (sponsors).

Key TakeAways

ce qu'il faut retenir

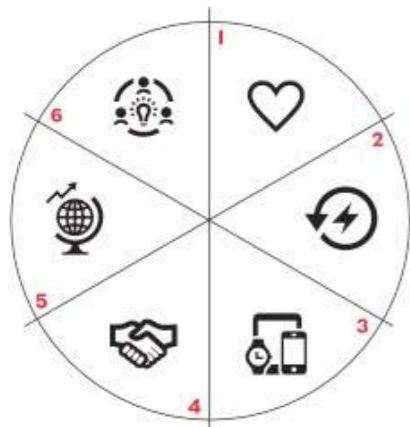
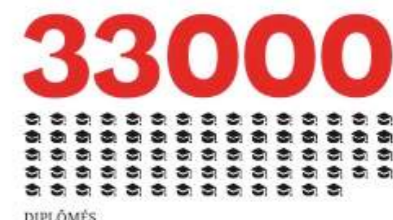
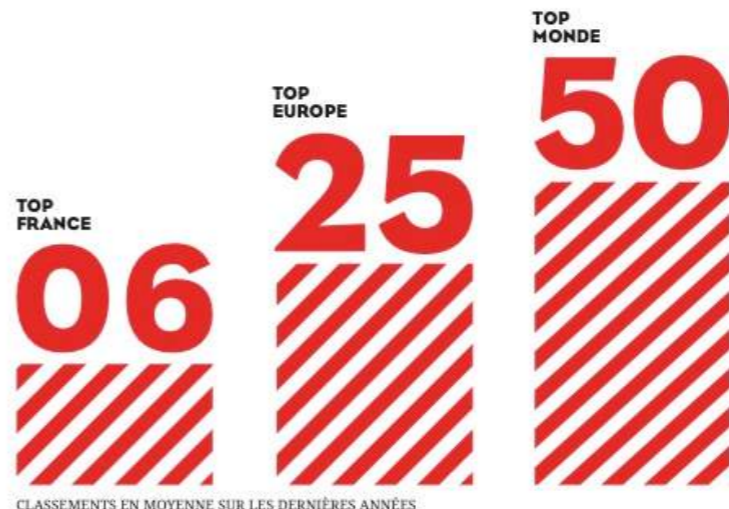




Meeting
needs
profitably
in a VUCA
world



L'école en quelques chiffres.



- 1 SANTÉ ET BIEN-ÊTRE
- 2 ÉNERGIE ET CHANGEMENT CLIMATIQUE
- 3 TRANSFORMATION DIGITALE
- 4 ÉCONOMIE DU PARTAGE
- 5 CÉOPOLITIQUE ET ENTREPRISES
- 6 ENTREPRENEURIAT

6 EXPERTISES DE RECHERCHE

- CHAIRE PAIX ÉCONOMIQUE, MINDFULNESS, ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL
- CHAIRE TALENTS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE
- CHAIRE FERRE FEMMES ET RENOUVEAU ÉCONOMIQUE
- CHAIRE ANOSMIE : RENDRE VISIBLE L'INVISIBLE
- CHAIRE PUBLIC TRUST IN HEALTH
- CHAIRE TERRITOIRES EN TRANSITION

6 CHAIRES





En rejoignant Grenoble Ecole de Management, vous faites le choix d'une école réellement engagée. Notre mission et notre raison d'être : apporter des réponses, par la formation et la recherche, aux grands défis de la transition écologique, sociétale et économique, et contribuer à un monde plus résilient, plus juste, plus pacifique, plus responsable.

grenoble-em.com



12 rue Pierre Sépard - 38000 Grenoble

183 avenue Jean Lolive - 93500 Pantin

Act
Think
Impact