

system push work vs. pull model



POC



MVS

minimum viable strategy

MVP

minimum viable product

M♥P

MLP

minimum lovable product

M♥P

PMF

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

- Ordre / Définition / Schéma /
- 1 Prototype (wireframing)
 - 2 MVP (mini viable product)
 - 3 PMF (product market fit)
 - 4 Pivot (changement de stratégie)
 - 5 Scale (passage à l'échelle)
 - 6 POC (proof of concept)
 - 7 GTM (Go to Market)
 - 8 Démonstrateur, Pilot
 - 9 Use case (Business case, cas d'usage)



“Nobody really knows what strategy is.”

The Economist



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

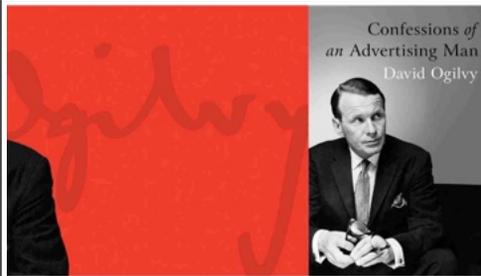
Planning

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

Art de la Vente

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

hubert kratiroff

Business Developer Growth

Avant toute stratégie, l'analyse est là



BI / SIM

Galilei, Drucker...

Mesurer la performance du parcours client

...les KPI du CX

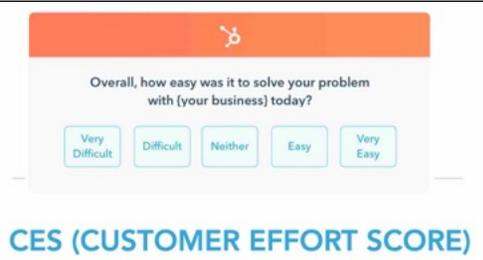
NPS Net Promoter Score

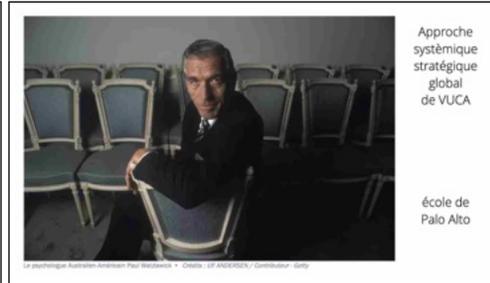
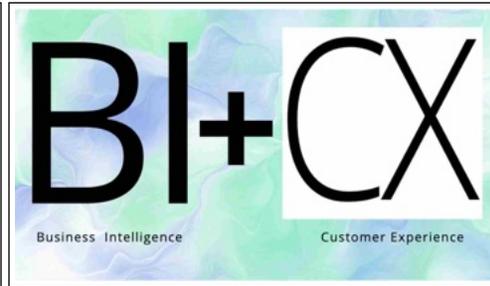
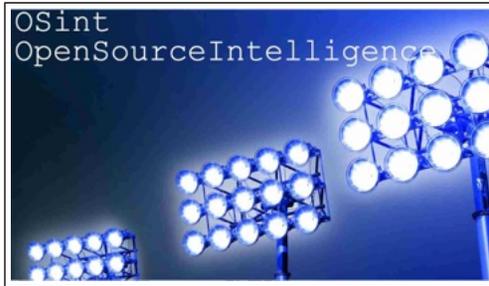


CES : Plaisir / Effort



Remplace Qualité / Prix





Economics Collapsologie

COMMENT TOUT PEUT S'EFFONDRE

Pablo Servigne
Raphaël Stevens

NEXT

low tech / innovation digitale

ambiguity	uncertainty
<p>Characteristics: Causal relationships are completely unclear. No precedents exist; you face "unknown unknowns."</p> <p>Example: You decide to move into immature or emerging markets or to launch products outside your core competencies.</p> <p>Approach: Experiment. Understanding cause and effect requires generating hypotheses and testing them. Design your experiments so that lessons learned can be broadly applied.</p>	<p>Characteristics: Despite a lack of other information, the event's basic cause and effect are known. Change is possible but not a given.</p> <p>Example: A competitor's pending product launch muddles the future of the business and the market.</p> <p>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.</p>
<p>HOW MUCH DO YOU KNOW ABOUT THE SITUATION? →</p>	

+ complexity	volatility
<p>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.</p> <p>Example: You are doing business in many countries, all with unique regulatory environments, tariffs, and cultural values.</p> <p>Approach: Restructure, bring on or develop specialists, and build up resources adequate to address the complexity.</p>	<p>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.</p> <p>Example: Prices fluctuate after a natural disaster takes a supplier off-line.</p> <p>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.</p>
<p>THE RESULT OF YOUR ACTIONS →</p>	

VOUCA 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

VOUCA Exemple

...
Gestion des innovations et du digital

VOUCA 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
complète bien le SWOT

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

L'adaptation et la capacité à apprendre vite sont cruciales :
«Every day I'm learning something new» Sir Richard Branson - Virgin Group
«La confiance de l'oiseau ne vient pas de la solidité de la branche... mais de sa capacité à voler»

VOUCA Deux axes

2 axes
+ ... -

matrice 2x2
4 cases

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

Volatilité
Incertitude (Uncertainty)
Complexité
Ambiguïté

VOUCA 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

VOUCA Volatilité (vitesse)

Détail

Situation non stable, qui change et évolue rapidement. la vitesse des changements augmente avec des fluctuations sans tendance claire
Impossible 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'approvisionnement 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'atténuer 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 !

VOUCA Incertitude Uncertainty

Détail

La situation n'est prévisible, ni certaine. Le présent n'est pas clair et le futur encore moins, 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'appuyer 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.

VOUCA 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.
Pis 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 précédent aucune connaissance, aucune documentation, aucun antécédent il faut faire des hypothèses

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

PAR EXEMPLE : si un État interdit la circulation des camions

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

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

VUCA Concurrence

Attentes clients
Talent
Technologie
Parties prenantes
Économie

2/ Capacité à prédire les conséquences des décisions / 0/ Qualité des prédictions des effets des actions

Décision multifactorielle
il faut mieux analyser et clarifier la situation

La solution est inconnue dans un environnement instable

il faut de l'agilité pour imaginer le futur

Seule la vitesse des changements augmente

il faut suivre la vision de la stratégie et l'adapter

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

il faut mieux comprendre les réactions face à nos actions

CV AU

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 / 0/ Qualité des prédictions des effets des actions

Décision multifactorielle
il faut mieux analyser et clarifier la situation

La solution est inconnue dans un environnement instable

il faut de l'agilité pour imaginer le futur

Seule la vitesse des changements augmente

il faut suivre la vision de la stratégie et l'adapter

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

il faut mieux comprendre les réactions face à nos actions

CV AU

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)

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

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 ?

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

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-elle mauvaise (par rapport à Danone)? Les consommateurs peuvent boycotter les produits du groupe. Ferrero doit-il participer au reboisement des forêts?

Ferrero doit il financer la recherche sur des nouveaux nutriments bio, veggy, respectueux, inclusifs?

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

nutella

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

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

VUCA Exemple RENAULT

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 ?

RENAULT

VUCA Exemple ECOLE SUP

Les diplômes Les MOOC Les formations pro

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

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

Les recruteurs seront-ils toujours aussi attachés aux diplômes ?

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 / 0/ Qualité des prédictions des effets des actions

Décision multifactorielle
il faut mieux analyser et clarifier la situation

La solution est inconnue dans un environnement instable

il faut de l'agilité pour imaginer le futur

Seule la vitesse des changements augmente

il faut suivre la vision de la stratégie et l'adapter

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

il faut mieux comprendre les réactions face à nos actions

CV AU

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

STRATÉGIE DIGITALES

3

UX-CX FlyWheel growth hacking

content omnicanal plateforme

ZMOT micro-moment ABM

SEO-A data driven stratégies digitales copy cat

HOOK MODEL freemium inbound influence collaborative mutuelle

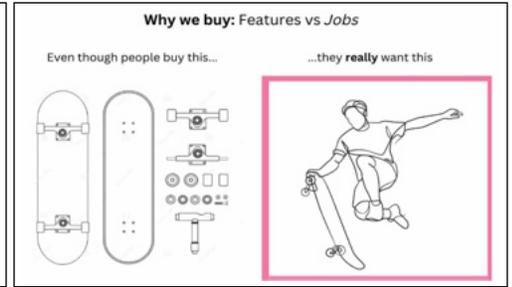
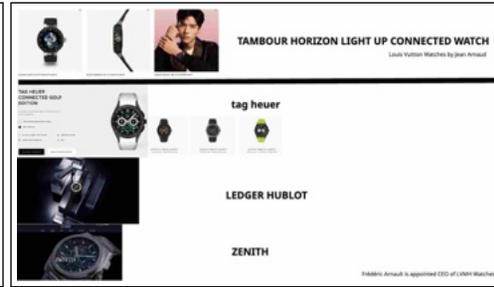
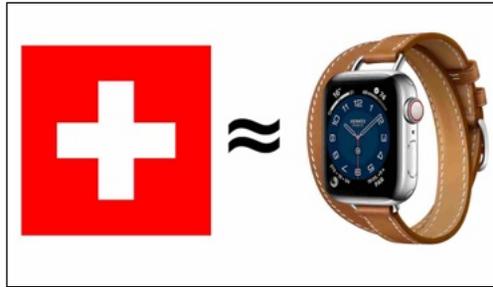
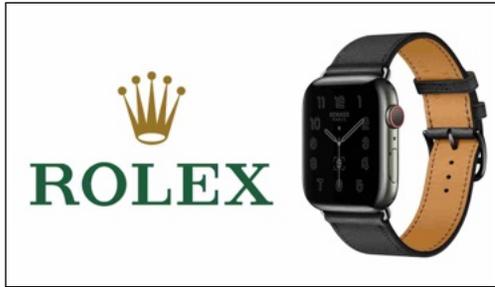
servicisation POEM attribution contribution

Periodic Table of Community Strategy V 1.0

PLATFORM

servicisation
disruption
uberisation
tycoonisation
plateformisation

Nouveaux
Business
Modèles



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

zoom Video Communications \$151.1B	Southwest \$25.2B	RYANAIR \$14.9B	jetBlue \$14.0B
	ALLEGiant \$12.3B	ALLEGiant \$10.6B	ANA \$7.6B
	DELTA \$21.6B	ING \$6.9B	Lufthansa \$5.6B
	UNITED \$11.0B	jetBlue \$4.4B	Allegiant \$3.8B
		jetBlue \$4.4B	Allegiant \$3.8B
		jetBlue \$4.4B	Allegiant \$3.8B

\$151B vs **\$151B**

Notes: Airlines selected based on # of passengers transported in 2019; market cap as of Oct. 26, 2020
Source: Lufthansa Innovation Hub, TMAT.com, Yahoo Finance



11/11/2022
100 milliards \$?
2023 : divisé en 6



WeChat TenCent

1998
O-IQ → QQ
+ 2011 WeChat
+ 2015 WeChat Pay
Mini Micro/Program
Open Source SDK

Gaming Music
Riot Game LOL
Supercell, Ubisoft
e-sport
Tencent Music
Entertainment
Karaoke
Video

Tencent
Pony Ma
11e ste mondiale
5% Tesla

XXX AAS

APP SOFT USER ADV TRUST DATA

PaaS
platform as a service



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



Magnificent 7

Magnificent Seven tech companies
Apple, Microsoft, Google, Amazon, Nvidia Corp, Tesla and Meta
= 60% NASDAQ

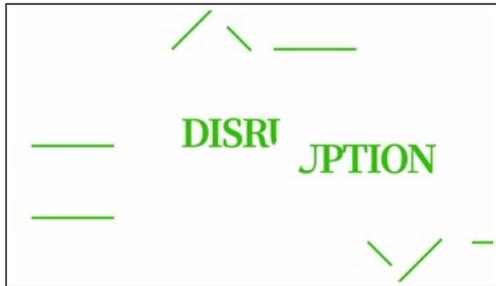
GAFAM **MSNT**
NATU **BEY**
BATX **BDH**

GAFAM **MSNT**
Google Amazon Facebook Apple Microsoft Salesforce NVIDIA Twitter

NATU **BEY**
Netflix Airbnb Tesla Uber Booking Expedia Yandex*

BATX **BDH**
Baidu Alibaba Tencent Xiaomi Bytedance DJI Hikvision

Alphabet Meta + MAAA Huawei / Cisco / Oracle Nasdaq



SAMSUNG **AAARRR**

Awareness
Acquisition
Activation
Retention
Revenue
Referral

SAMSUNG **AAARRR**

Awareness
Acquisition
Activation
Retention
Revenue
Referral

Notoriété
Acquisition
Activation
Retour
ACHAT
Parrainage

SAMSUNG **AAARRR**

Awareness
Acquisition
Activation
Retention
Revenue
Referral

Notoriété
Acquisition
Activation
ACHAT
Parrainage
Retour

SAMSUNG **AAARRR**

Awareness
Acquisition
Activation
Retention
Revenue
Referral

Acquisition
Activation
ACHAT
Notoriété
Retour
Parrainage

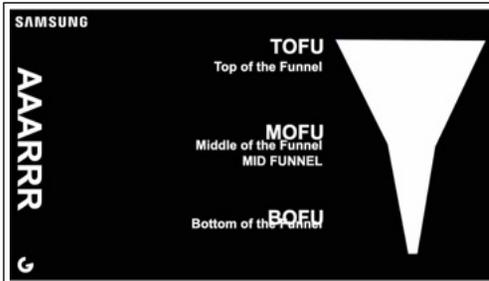
SAMSUNG **AAARRR**

Awareness
Acquisition
Activation
Retention
Revenue
Referral

3 jours
2 mois
1 an

SAMSUNG **AAARRR**

Taux de conversion

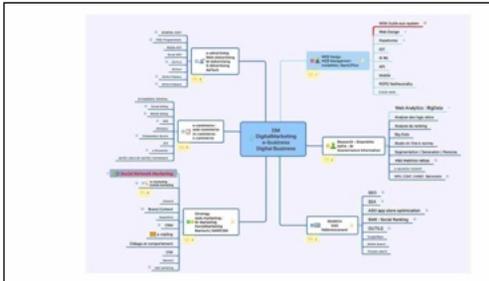


SAMSUNG

Taxinomie

Taxonomie

SAMSUNG



SAMSUNG

Attribution Contribution Sans Cookie

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

SAMSUNG

SAMSUNG

Attribution

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

- pub
- recherche
- first clic
- last clic
- ...

SAMSUNG

SAMSUNG

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% boutique Samsung

SAMSUNG

(Marketing Attribution vs. Contribution)

QUI A LE DERNIER CONTACT ?

SAMSUNG

Sans Cookie Cookieless

Guerre : FPD et login

- First party data
- Walled Garden
- Plateforme
- 2FA (2 factor auth)
- Ouverture de compte

SAMSUNG



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

$$CAC < LTV \quad LTV = \text{Average value of purchase} \times \text{Average number of purchases per year} \times \text{Average value of purchase}$$

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

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

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, indicating that for every dollar spent on...

SAMSUNG

360° Tunnel de conversion / vente

Conversion funnel

Sales Pipeline

Lead Generation

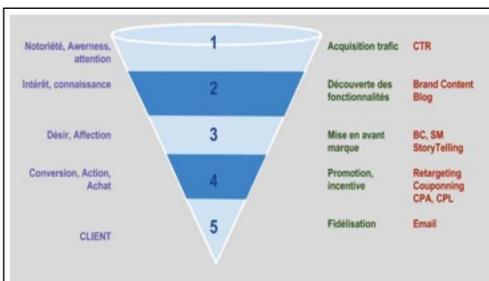
Lead Nurturing

SAMSUNG

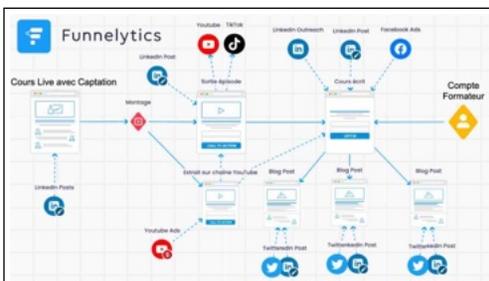
PAID OWNED EARNED SHARED

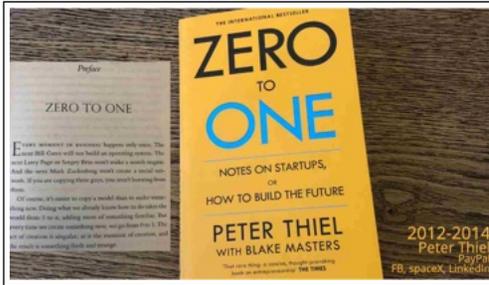
marketing média

SAMSUNG



Funnelytics





Les **3** étapes de toute Innovation / rupture / revolution

- 1 Utopiste / étrange / ridicule
- 2 Impossible / dangereux
- 3 Évident / simple

Thiel / Aberkane

{

Ridicule

}

{

Dangereux

}

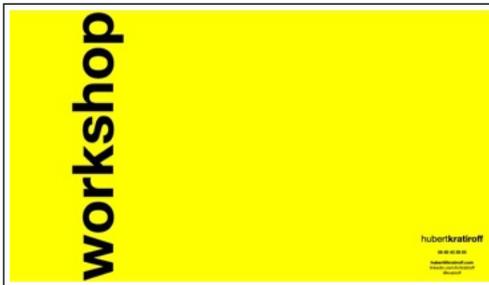
{

Évident

}

(délai)

(délai)



Stratégies Digitales :

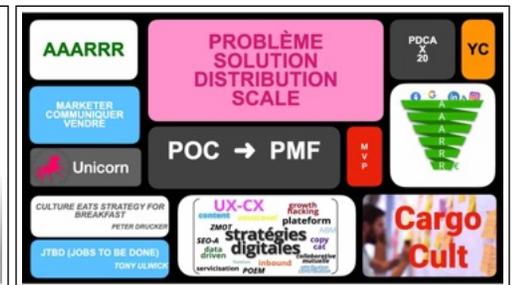
- 1/ énumération
- 2/ choix (une par groupe)
- 3/ quatre slides
définition principes intérêt mise en place moyens illustrations exemples storytelling 5mémoro
- 4/ présentation

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, Pilot
- 9 Use case (Business case, cas d'usage)



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



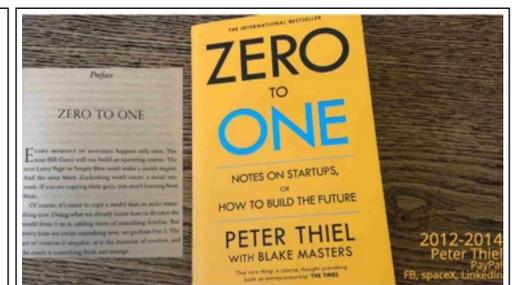
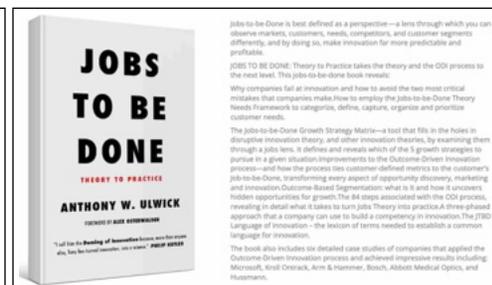
JOBS TO BE DONE

“ JOBS TO BE DONE ”

TONY ULWICK

ANTHONY W. ULWICK

THEMWOOD BY ALEX GOSWALDER





“
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 量计, shìjì
- II. De l'engagement 存战, zùchǎn
- III. Des propositions de la victoire et de la défaite 谋攻, móugōng
- IV. De la mesure dans la disposition des moyens 军势, jūnshì
- 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

L'école en quelques chiffres.



Act Think Impact

12 rue Pierre-Séverin - 69002 Grenoble
 04 78 00 00 00 - 04 78 00 00 00