

PRINCIPES → ACTIFS

LE MAGAZINE DE VEILLE ET DE REFLEXIONS D'ELIXIR-CONSEIL



ELIXIR-CONSEIL FÊTE SES VINGT ANS

COUP D'OEIL DANS LE RÉTRO

Deloitte, Epitact, Marx, Airbus, Paul Nizan, Seth Godin, le Swipe, les tutos, les signaux faibles qu'il fallait repérer depuis 20 ans ...

Innovation et transformation
des business models

Leadership et management

Stratégie Marketing

Excellence commerciale et achats





C'est un peu comme si tout le monde avait 20 ans, au sens de Nizan

As if everyone was 20 years old, according to Nizan

edito

"Je ne laisserai personne dire que c'est le plus bel âge de la vie", écrivait Paul Nizan juste après avoir dit : "J'avais 20 ans". Or, justement, c'est notre âge. Puisque, oui, Elixir-Conseil a vingt ans cette année. Mais comment les fêter dans un contexte de pandémie, de guerre en Europe, etc. Comment se sentir joyeux dans ces conditions ? Voilà pourquoi Nizan résonne un peu en nous ces temps-ci.

L'écrivain, en 1931, mettait en évidence avec cette phrase le prix qu'il y a à payer lorsqu'on devient adulte : "tout menace de ruine un jeune homme, l'amour, les idées, la perte de sa famille, l'entrée parmi les grandes personnes, ajoutait-il. Il disait si bien ce qu'est le véritable exercice d'avoir 20 ans. C'est l'art de s'appuyer sur la menace que s'écroulent des acquis qu'on perçoit soudain comme fragiles pour construire un avenir de grandes personnes ! Un avenir plus grand que soi. N'est-ce pas, au fond, exactement ce que ressent notre société en ce moment ?

LE PLUS BEL ÂGE DE LA VIE

La plateforme d'écoute de l'ICAS, organisation mondiale de lutte contre les risques psycho-sociaux, entend chaque jour des questions du type : "ai-je le droit d'aller bien, alors que des personnes meurent pas loin de notre pays ?". Dans le même temps, on sent percer déjà derrière ce sentiment d'impuissance le redoublement de l'envie de construire ? Alors nous avons conçu ce numéro en nous disant que vous alliez le lire en pensant : c'est vrai, tous les salariés, tous les managers, tout le monde, oui, nous avons tous 20 ans, au sens de Nizan.

Et c'est un âge qui nous oblige. Dans un premier temps, avec ce numéro, à regarder dans le rétroviseur, à observer ce que le contexte dans lequel nous étions a installé de réflexes, d'idées qui nous ont forgés ces vingt dernières années.

Et ensuite, dans le prochain numéro, à regarder en face ce qui nous reste à bâtir, dans ce monde de nouvelles grandes personnes qui arrive.

L'Equipe d'Elixir-conseil.

editorial

"I won't let anyone say that this is the most wonderful age in life," wrote Paul Nizan just after he said, "I was 20." Well, that's just our current age. Because, yes, Elixir-Conseil is twenty years old this year. The question is how can we celebrate in a context of the Pandemic, the war in Europe, etc? How can we be happy in such conditions? This is why the words of Nizan sound a little bit familiar to us at the moment.

In 1931, the writer demonstrated in this sentence the price to be paid when one becomes an adult: "everything threatens to ruin a young man; love, ideas, the loss of his family, admission among grown-ups," he wrote. He described so well what the real experience of being 20 was. It is the art of using the threat of crumbling achievements that we suddenly perceive as fragile to build a future for grown-ups! A future bigger than oneself. Isn't that exactly what our society is feeling at the moment?

THE BEST AGE IN LIFE

The counselling platform of ICAS, a global organisation fighting against psychosocial risks, hears questions like "Can I feel good while people are dying not far from our country?"

However, underlying this feeling of powerlessness, we can also feel a renewed desire to build?

That's why we planned this edition with the idea that you would read it and think: yes, all employees, all managers, everyone, we are all 20 years old, within the context of Nizan.

In this edition, we are compelled to look back and observe what reflections and ideas we have developed over the last twenty years as part of the environment in which we have operated.

Then, in the next issue, we will look at what needs to be developed in this world of new grown-ups that is emerging.

The Elixir Conseil Team

Comité éditorial

A CHAQUE NUMERO, LE COMITE EDITORIAL CHOISIT SON (SA) REDACTEUR (ICE) EN CHEF PARMIS SES MEMBRES.



MARIELLE ATTAL

STRATÉGIE MARKETING
INSIGHT ET COMMUNICATION

+33 6 98 50 17 89



MARIE-PIERRE BACHELET

STRATEGIE ACHATS - EXCELLENCE COMMERCIALE
COACHING DE DIRIGEANTS

+33 6 60 61 02 12



ANNE BELET

PROCESS MARKETING ET COMMERCIAUX
PERFORMANCE COMMERCIALE
ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

+33 6 22 72 48 23



ANNE-CLAIRE DE LAVIGERIE

EXECUTIVE COACH-LEADERSHIP ET INTERNATIONAL-
COOPERATION ET TRANSFORMATION

+33 6 76 95 73 31



OLIVIER RIVIERE

DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL
MANAGEMENT COMMERCIAL
EXCELLENCE COMMERCIALE

+33 6 4 80 28 68 REDACTEUR EN CHEF



FLAVIE SALHA

STRATEGIE MARKETING ET POSITIONNEMENT
ETUDES QUALITATIVES

+33 6 89 79 34 97



THIERRY TUPIN

EXCELLENCE COMMERCIALE
MANAGEMENT ET LEADERSHIP

EXPERTISE OPERATIONNELLE +33 6 08 69 63 87



CECILE VINIANE

COACHING DE DIRIGEANTS
STRATEGIE MARKETING ET COMMERCIALE

+33 6 22 54 00 56

Principes actifs est une publication d'Elixir-conseil adressée gracieusement à ses clients et à ses différents contacts. Tous droits réservés.

Directrice de la publication : Marielle Attal

Réalisation : Institut du contenu (www.institutducontenu.com)

Photos : Couverture - Momentmal-Pixabay Editio : Pixabay

SIGNAL FAIBLE

CES SIGNAUX FAIBLES qu'il fallait repérer

Soyons honnêtes : les signaux faibles sur le moment, si on ne nous dit pas "là, il se passe quelque chose", on ne les voit pas. Mais a posteriori, justement, si on vous dit : ça c'était un signal faible. Etes-vous capable d'identifier de quoi c'était le signal faible ? Rejouez l'Histoire en faisant notre quiz.

Le concept de signal faible est issu de l'intelligence économique. Il s'agit dans les années 70 d'anticiper pour les entreprises les "surprises stratégiques". Depuis lors, le concept a connu un grand succès. Trop peut-être. Camille Alloing et Nicolas Moinet dans leur article [Les signaux faibles : du mythe à la mystification](#) font remarquer : "si les signaux faibles sont si importants pour anticiper les risques, pourquoi ne pas commencer déjà par traiter les signaux forts (réchauffement climatique, fin annoncée du pétrole, etc.)?"

On peut aussi considérer, et c'est notre cas, qu'ils nous intéressent d'abord, ces signaux faibles, quand ils annoncent des changements dans

notre façon d'observer les choses.

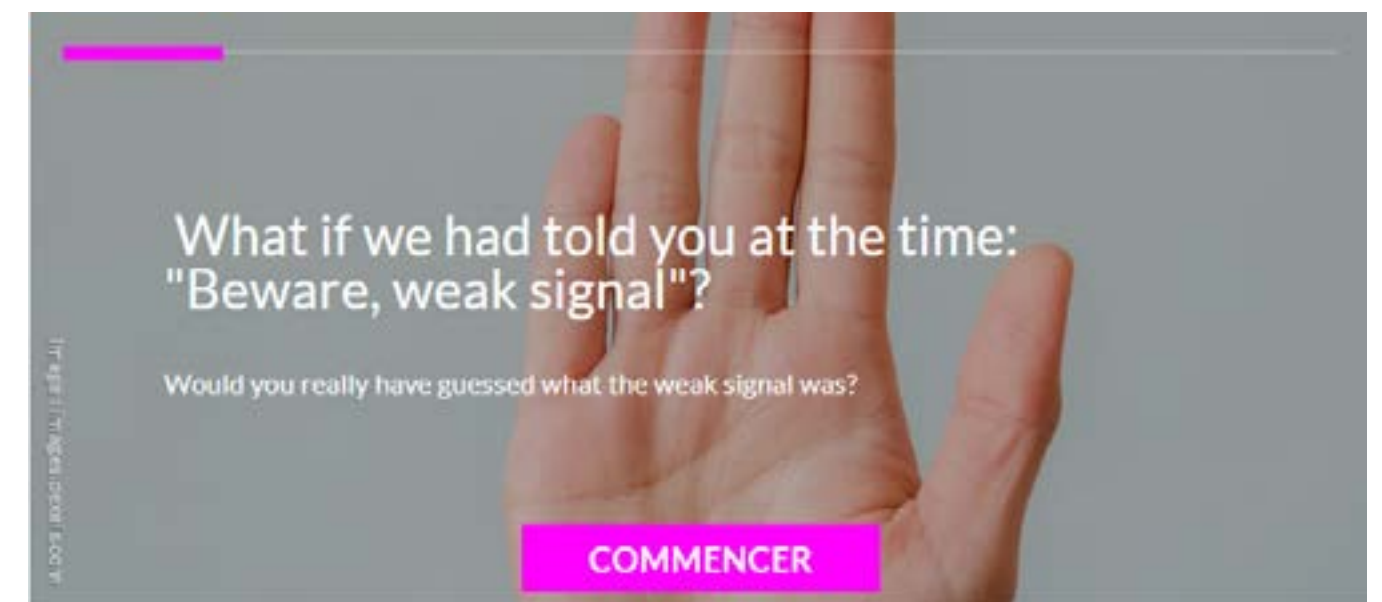
Quand ils sont des signaux quasi philosophiques.

Quand un petit événement annonce à lui seul la façon dont les foules vont s'emparer d'une mise en perspective nouvelle, d'un usage ou autre.

Dès lors, force est de constater que les 20 ans qui viennent de se dérouler ont été riches en basculements importants. Alors nous avons imaginé un petit jeu. A partir de six grands changements qui ont touché les entreprises directement ou indirectement, nous sommes partis à la recherche des événements qu'il fallait repérer en leur temps comme étant leurs signaux faibles annonciateurs. Amusez-vous à refaire l'Histoire.

WEAK SIGNALS that should be identified

Let's be honest: if you're not told that something is going on, you may not see the weak signals at that moment. But later, if you are told: this was a weak signal. Are you able to identify what the weak signal was? Relive history by taking our quiz.



The concept of weak signals comes from economic intelligence. In the 1970s, it was intended to provide companies with a means of anticipating "strategic surprises". Since then, the concept has had great success. Maybe too much!

Camille Alloing and Nicolas Moinet in their article "Weak signals: from myth to hoax" point out that "if weak signals are so important to anticipate risks, why not start by dealing with strong signals (global warming, the impending end of oil, etc.)?"

One can also consider, as in our case, these weak signals, when they predict changes in the way we

observe things. When they are more or less philosophical signals.

When a small event heralds the way in which the crowds will embrace a new perspective on a particular use or otherwise. It is therefore evident that the last 20 years have been marked by major changes.

So we came up with a little game. It was based on six major changes that have affected companies directly or indirectly. We therefore went in search of the events that should have been identified at the time as being their weakest signals.

Have fun re-creating history



PARTAGEZ

Abonner GRATUITEMENT un(e) ami(e) ou un(e) collègue à Principes Actifs, c'est :

- lui faire un petit signe amical et bienveillant (il ou elle recevra l'abonnement de votre part)
 - lui faire un joli cadeau
 - se préparer des sujets de conversation en commun
 - et, qui sait, pourquoi pas de nouveaux projets ?
- (cliquez sur ce lien)



L'âge des grandes personnes



Marielle Attal
Rédactrice-en-chef

English version :
see page 18

Il y a un vrai vertige à avoir vingt ans au moment même où l'on perçoit des basculements majeurs dans nos sociétés. Alors même qu'on ne cessait de percevoir déjà, tout au long de ces vingt dernières années, des changements-clés. Mais là, sur fond de crise, tout s'accélère encore. Au fond, tout se passe en effet comme à la sortie de l'adolescence : on sent bien que ceci, c'étaient les fondations.

On a vécu vingt dans de ce sur quoi on va s'appuyer maintenant pour le futur. Des tournures de phrases, des façons de penser, des réflexes dans l'évaluation des choses, etc. Il est donc intéressant de regarder dans le rétroviseur et de revoir les photographies de la première fois où l'on a utilisé cette tournure de phrase, où cette façon de penser s'est imposée à nous, où l'on a estimé l'importance des choses en s'appuyant sur ce paradigme-là.

Il en va de la confiance en soi que l'on aura ensuite. Il en va de la force avec laquelle on construira cet âge

des "grandes personnes" dont parle Nizan.

Dans les pages qui suivent, nous avons donc regardé dans ce rétroviseur, en tentant de faire le tri.

Exercice difficile, tant l'actualité a été riche d'innovations. Tant la technique, et en premier lieu l'informatique, a imposé de nouvelles règles du jeu.

Des règles du jeu que nous avons incorporées, au sens premier du terme : nous n'utilisons plus notre corps aujourd'hui, comme il y a vingt ans.

Nous utilisons désormais notre pouce pour décider "bien, mauvais". Nous n'utilisons plus notre propre mémoire comme avant, puisque Google est là. Nous avons fait des claviers (nous écrivons beaucoup plus) un prolongement de nous-même. Et comme le langage a ses limites, nous avons adopté les émojis.

Alors si nous explorons ce que tout cela a changé dans nos métiers, ce que nous avons fait dans les pages qui suivent, c'est tout aussi vertigineux. Attachez vos ceintures, le passé, ça secoue !



Il y a 20 ans, Seth Godin, directeur marketing de Yahoo théorise le passage de l'interruption marketing au permission marketing. Rarement théorie aura été aussi visionnaire en marketing.

En 2002, il y a à peine trois ans que Seth Godin vient d'inventer ce concept fondateur pour la révolution qui pointe alors à peine : le permission marketing.

Avouons-le, sur le moment, cela semble un nouveau truc de gourou à la mode.

Que dit Godin ? A tout ce qui est devenu synonyme même du mot marketing, cette agression permanente par la publicité, les médias, etc., à tout ce marketing de l'interruption, va se substituer un marketing de l'autorisation. On ne pourra "délivrer son message" que lorsqu'on aura obtenu la permission de le faire. Le cerveau n'est plus disponible. La finalité du permission marketing est donc d'inciter le client à entrer en relation puis à accepter des niveaux croissants de permission, c'est-à-dire de consentement vis-

à-vis d'une marque ou d'un produit, via un programme de marketing relationnel.

Seth Godin n'est pas encore le "pape du marketing". Il est vice-président de Yahoo chargé du marketing direct.

Sur le moment, certains perçoivent dans cette analyse une enième déclinaison de ces tendances qui prônent la gentillesse et la politesse dans les relations de business. On écoute cela façon "ça lui passera avant que ça nous reprenne". Erreur ! Seth Godin a parfaitement compris une chose : à la différence de ce qui se passe dans les médias, sur internet les gens ont la souris : vous les interrompez, ils s'en vont. Vous n'avez donc plus d'autre choix que de passer par le "s'il vous plaît".

Tout cela est bien gentil, mais la vraie vie ne se

résume pas à internet, quand même, pensera-t-on. Et l'on peut continuer à faire du marketing avec de la pression publicitaire, non ?

Bien sûr, cela peut être suffisant. Mais plus du tout nécessaire. Et peut-être même de plus en plus coûteux.

Internet a en effet changé jusque dans la vraie vie, la façon dont les gens gèrent leur propre mémoire.

Les études prouvent qu'il s'est produit un changement [dans les process](#)



Photo: [Joi Ito-Flickr CreativeCommon](#)

[cognitifs](#). Avant, si vous vouliez lancer n'importe quel produit, il vous fallait capter une petite place dans la mémoire des gens. Objectif : que le jour où ils ont le problème pour lequel vous avez la solution, ils puisent au bon endroit de cette mémoire remplie de jolis slogans. D'où l'interruption marketing. Désormais, quand ils ont le problème en question, ils vont sur Google. Cela leur facilite grandement l'oubli de votre marque le reste du temps. Ce changement est encore en oeuvre en 2022 et se diffuse lentement.

Qu'est-ce que doit être le marketing, alors ? "L'action généreuse d'aider les autres à devenir ce qu'ils veulent être", répond Godin. Autrement dit, une affaire de relation, de mise en confiance. Tout le contraire de l'acceptation encore actuelle du mot "marketing" qui reste synonyme d'arnaque et non pas de... "confiance". Il reste du boulot. Le marketing a encore à faire son propre marketing.

MARKETING : THE BIG CHANGE

20 years ago, Seth Godin, Yahoo's marketing director, came up with the theory of the transition from interruption marketing to permission marketing. Rarely has a theory been so visionary in marketing.

In 2002, barely three years after Seth Godin came up with this innovative concept for the then emerging revolution: permission marketing.

Admittedly, it seemed at the time to be new trendy guru stuff.

What does Godin say? All that has become synonymous with the word marketing and the constant barrage of advertising, the media, etc., will be replaced by permission marketing. A message can only be delivered when permission is granted.

The brain is no longer needed. The purpose of permission marketing is therefore to encourage the customer to enter into a relationship and then to accept increasing levels of permission, i.e. consent to a brand or product, via a relationship marketing programme.

Seth Godin is not yet the "king of marketing". He is Yahoo's vice president of direct marketing. At the time, some people perceive this analysis as the umpteenth version of those movements that advocate kindness and politeness in business relationships. Listening to it, it sounds like "he'll get over it before we get over it". Wrong! Seth Godin has understood one thing perfectly: unlike what happens in the media, on the internet people control the mouse: you interrupt them, they go away. So you have no choice but to ask for their permission. This is all well and good, but there is more to real life than the Internet. If you decided to launch any product, you needed to tap into a small space in

English
version :
more on page 18



Photo :Mabel Amber, who will one day-Pixabay

TECHNOLOGIES CES GESTES QUI SE SONT IMPOSÉS

Si on essaie de faire la liste des technologies qui ont tout changé depuis 20 ans, un seul magazine n'y suffira pas. Alors nous avons préféré dresser une petite liste de quelques gestes nouveaux qui se sont imposés à nous, résultats de l'association de certaines de ces technologies majeures et de la créativité des usagers.

1. Le swipe :

Derrière ce geste, il y a toute la technologie du smartphone et ce pari de Steve Jobs que le meilleur instrument pour surfer, ce sont nos doigts. Les créateurs de l'appli de rencontre Tinder, à l'origine du swipe, ont eu l'idée géniale de choisir, parmi tous les doigts, le pouce pour faciliter nos décisions. A gauche, c'est oui, à droite, c'est non. Ou l'inverse. Si ce geste est d'une violence incroyable, dans le cas de Tinder, force est de constater qu'il est devenu un mode de sélection très efficace à l'intérieur de longues listes dans les applis.

2. Les tutos

Ils ont révolutionné l'apprentissage. Souvent le

fruit de User generated content (contenu produit par les utilisateurs), ils ont modifié la pédagogie dans quantités de domaines grand public (bricolage, cuisine, ...), mais aussi professionnels (informatique, prise en main des applis, etc.). Preuve de la façon dont ce micro-learning a tout changé, l'expression "je connais, j'ai vu un tuto".

3. La notation

A l'origine de cette obsession de tout noter, les algorithmes de Google my Business, certes, mais aussi la recherche de la réponse à la question "recommanderiez-vous nos services à vos amis ?" Si cette question est devenue une obsession des entreprises, on le doit à cet article de Frederick F. Reicheld de 2003 dans la Harvard Business Review : [the one number you need to grow](#). La

seule variable directement corrélée avec une croissance forte du CA est la réponse à cette question.

4. Les émojis dans les messages

Ils sont la preuve de la façon dont les messageries instantanées ont changé nos habitudes. L'écrit s'est imposé à ce point dans nos vies, grâce à ces messageries, que le langage classique s'est révélé insuffisant et qu'il a fallu inventer un langage des émotions, à base de pictogrammes classifiant celles-ci.

[VOUS AURIEZ FAIT D'AUTRES CHOIX ?
Faites-les nous partager en cliquant ici](#)

TECHNOLOGIES : THESE ARE THE GESTURES THAT HAVE BECOME ESTABLISHED

If we try to make a list of the technologies that have changed everything in the last 20 years, one magazine won't be enough. So we prefer to make a small list of some new gestures that have imposed themselves on us, results of the combination of some of these major technologies and the creativity of the users.

1. The swipe:

Behind this gesture, there is all the technology of the smartphone and the bet of Steve Jobs that the best instrument for surfing is our fingers. The creators of the dating app Tinder, who invented the swipe, had the ingenious idea of choosing, among all the fingers, the thumb to facilitate our decisions. On the left, it's yes, on the right, it's no. Or the other way around. If this gesture is incredibly violent, in the case of Tinder, we must admit that it has become a very effective mode of selection within long lists in apps.

2. Tutorials

They changed everything as far as learning is concerned. Tutorials often consist in user-generated content. They changed the way people learn in many fields (DIY, cooking, ...), including professional fields (computer science, how to use apps, etc.). Proof of how this micro-learning has changed everything is to be found in the expression "I know, I saw a tuto".

3. Grading

At the root of this obsession with rating everything are the algorithms of Google my Business, certainly, but also the search for the answer to the question "would you recommend our services to your friends?" The reason why this question has become a business

English
version :
more on page 18

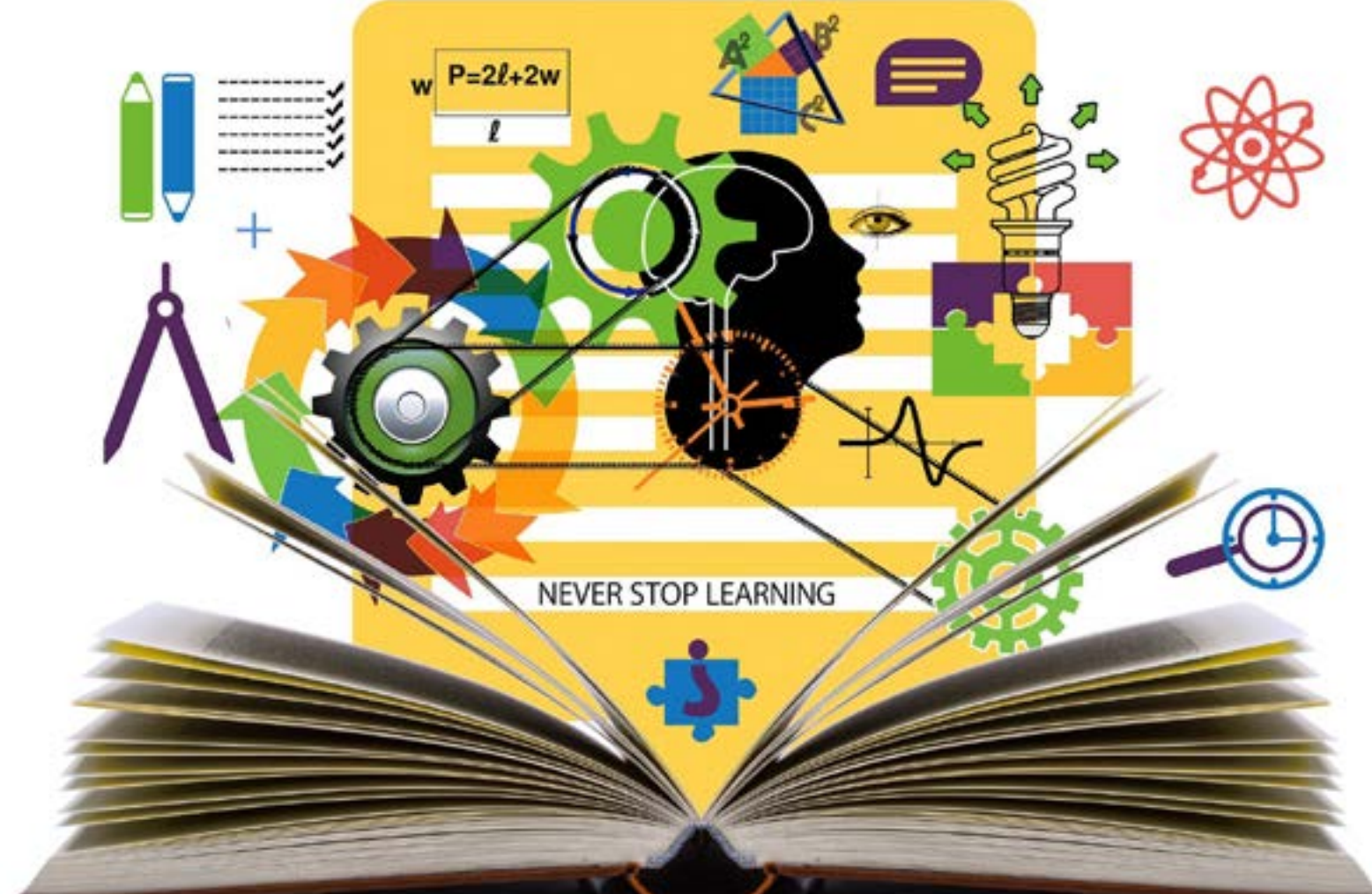


Photo : [geralt 24010 -Pixabay](#)

MANAGEMENT: 5 COMPÉTENCES-CLÉS INIMAGINABLES EN 2002

Il y a 20 ans, le manager d'avenir semblait être celui qui imitait Jack Welch, au style cash et impitoyable. Ce qui, importé dans certaines cultures d'entreprises, ne manquait pas de causer des dégâts. Aujourd'hui, on recherche moins un style que des savoir-faire et savoir-être qui cochent les cases d'au moins 5 compétences-clés qui, vu de 2002, semblent ahurissantes.

1. Savoir manager le télétravail.

En quelques mois, c'est peut-être devenu la compétence-clé. Le télétravail est devenu [la première demande des candidats que l'on recrute](#). On en disait, en 2002 : "ça ne marchera jamais". En 2022, plus personne ne peut imposer du présentiel à 100% sans avoir l'air totalement dépassé. Résultat : le manager d'aujourd'hui n'est pas juste celui qui sait "faire avec" le télétravail. C'est celui qui sait organiser la collaboration à distance, celui pour qui l'ubiquité est une évidence.

2. Maîtriser l'art du storytelling

Et l'art du pitch. Il y a vingt ans, on n'était pas forcé de tout scénariser, raconter sur les réseaux sociaux. Désormais, tout doit être ponctué de punchlines et de posts sur LinkedIn. Le manager est aussi celui

qui sait insuffler l'art de partager et faire partager l'histoire de sa propre équipe. Celui qui transforme le travail en une aventure humaine qui fait récit.

Résultat : il doit parfois savoir être un bon influenceur sur les réseaux sociaux, ou un bon community manager. Ou, à défaut, savoir s'appuyer sur ces rôles-clés en interne.

3. Travailler en mode agile.

En 2002, cela semblait à peine un truc d'informaticiens. En 2022, la compétence-clé, en la matière, c'est de savoir qu'agile ne signifie pas rapidité, ni pression, ni hyper adaptabilité à un management défaillant. Il s'agit de se concentrer sur ce qui va rencontrer son marché au plus vite. Et d'assumer que tout ne soit pas parfait tout de suite. Inconcevable en 2002.

4. Entretenir la passion des autres

En période de big quit, plus rien ne fonctionne à la pression. Le manager doit entretenir la passion pour le combat du moment. Il doit avoir un côté "ONG", rappeler le sens de l'action.

5. Gérer l'incertitude

Enfin, quand débarquent du jour au lendemain pandémies, guerres, catastrophes naturelles, la qualité du manager n'est plus de tracer des lignes à suivre, mais d'assumer l'incertitude. On ne peut tout prévoir, mais on doit s'adapter.

MANAGEMENT: 5 KEY SKILLS YOU WOULD NEVER HAVE IMAGINED IN 2002

Twenty years ago, a manager of the future seemed to be the one who emulated Jack Welch's ruthless, cash-only style. This approach was imported into certain corporate cultures and was not without its problems. Today, we are looking less for a style than for know-how and interpersonal skills that tick the boxes of at least 5 key competences which, seen from 2002, seem mind-boggling.

1. The ability to manage telework

In a matter of months, this has become perhaps the most important skill. Teleworking has become the number one demand of candidates being recruited. In 2002, it was said: "it will never work". In 2022, we can no longer impose 100% face-to-face work without looking totally out of touch. Therefore, today's manager is not just the one who knows how to "manage telework". It is the one who can organise remote collaboration, the person who can be omnipresent.

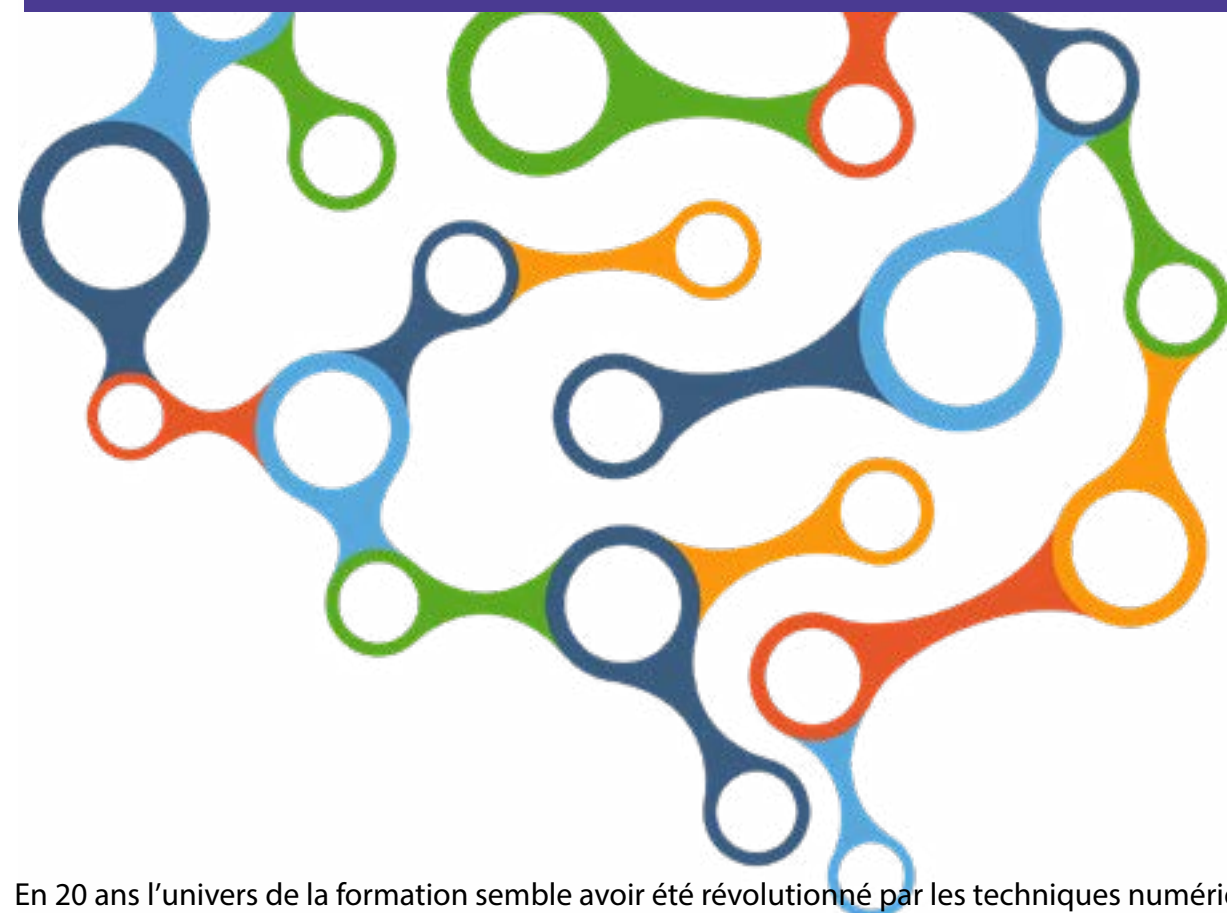
2. Master the art of storytelling and the art of pitching.

Twenty years ago, you didn't have to post everything on social networks. Nowadays, everything has to be spiced up with punch lines and posts on LinkedIn. A good manager is also the one who knows how to inject a sense of humour into the process and shares the story of his or her own team. It's the one who transforms work into a human adventure that tells a story. This means that managers sometimes have to be good influencers on social networks, or good community managers unless they know how to leverage these key roles internally.

English
version :
more on page 18

FORMATION : LE RÉVEIL DES NEURONES

TRAINING : HOW THE NEURONS WOKE UP



En 20 ans l'univers de la formation semble avoir été révolutionné par les techniques numériques. Le serious-game, la formation à distance, le blended-learning. Tous les progrès semblent être venus de là. Et s'il fallait aussi regarder dans le rétroviseur du côté des neurosciences.

En matière de formation, on est frappé par l'accélération des choses depuis le covid. Le basculement s'est produit avec le confinement où la pédagogie a dû se confronter à la mise à distance à 100%. Désormais, on promeut la formation multi-modale qui regroupe la formation à distance, la formation en situation de travail et la formation en présentiel, une sorte de synthèse de tout.

Il n'en reste pas moins vrai que ce ne sont ni le découpage, ni les technologies qui font l'efficacité de la pédagogie. Au contraire, plus on ajoute d'outils dans les process de formation, plus on se rend compte que le rôle du consultant est central. Et si l'on regarde ce qui

s'est passé depuis vingt ans, on peut se demander si nous ne sommes pas justement, là, en 2022, à l'heure de la rencontre.

Depuis 20 ans, c'est la formidable explosion des neurosciences qui a fait l'actualité. En venant préciser les théories cognitivistes, elles intéressent soudain l'ingénierie pédagogique, comme le prouve [cet article du site canadien Educ, qui résume tout](#). Ou comme l'illustre aussi cette approche innovante expliquée par [Thomas Kerjean pour concevoir des formations à la cybersécurité](#), en fonction des biais cognitifs les plus à même de menacer tel ou tel salarié. Très prometteur.

Notre perspective

En matière de cybersécurité, dit l'adage évoqué par l'article *des Echos*, le maillon faible se situe entre la chaise et le clavier.

La phrase est amusante, mais au fond, pourquoi juste "en matière de cybersécurité" ? Cela ne vaut-il pas aussi pour tous les sujets ? Les faiblesses de toute nature peuvent-elles se situer ailleurs qu'entre la chaise et le clavier ?

Et si l'on inverse la perspective, n'est-ce pas là justement toute l'intelligence des organisations humaines que de placer les maillons faibles précisément à cet endroit ? Sans ces maillons faibles, aurait-on autre chose que des machines à produire du "toujours la même chose" ? Et ce "toujours la même chose" n'est-il pas au passage, la définition même de ce qui mène à la valeur zéro ? L'entropie ?

Cet adage des experts de la cybersécurité résume à lui seul le changement de vision qui s'est opéré chez nous en vingt ans. Les années 70 et 80 avaient fait triompher l'éclairage psychologique et sociologique dans l'analyse de ce qui faisait fonctionner les organisations. Les années 90 et 2000 ont fait triompher l'éclairage procédural, sous le double assaut des théories de l'excellence et de l'informatique.

Et l'on en vient à concevoir l'entreprise comme un "système", une sorte d'ERP gigantesque où il reste quelques maillons faibles entre les chaises et les claviers, qui comprennent vite mais à qui il faut expliquer longtemps.

Les années 2010 et celles qui suivent sont-elles en train de ré-éclairer la scène ? Il nous semble que oui.

Quand l'approche rationnelle (qui rassure notre tropisme procédural) des neurosciences rencontre les théories cognitivistes de la psychologie, on s'intéresse soudain aux biais cognitifs. On se met à comprendre ce qui se passe entre la chaise et le clavier : des êtres humains qui "construisent" en permanence la réalité (qui, rappelons-le, n'existe pas) en puisant dans leur propre référentiel ce qui en fait la cohérence.

L'exemple d'ingénierie pédagogique illustré par cet article nous semble être précisément ce pour quoi nous militons chez Elixir-conseil depuis des années en matière de formation. La prise en considération de ce qui se passe entre la chaise et le clavier, une fois que l'on est sorti de la salle de formation. Comment produire de la cohérence entre le message du formateur et la réalité quotidienne ? Une cohérence cohérente avec ce qui doit transformer, justement, cette réalité, peu à peu.

L'équipe d'Elixir-Conseil

CASE STUDIES



AIRBUS

Airbus est à la recherche de milliers de recrues. Notamment en matière de cybersécurité, une urgence. Le groupe a donc décidé de créer une formation spécifique à la cybersécurité et d'ouvrir 20% de places en plus dans son lycée Airbus.



AIRBUS

Airbus is looking for thousands of recruits. This is especially true for cybersecurity, which is a matter of urgency. The group has therefore decided to create a specific cybersecurity training course and to open 20% more places in its Airbus high school.



MARX

Thierry Marx, le célèbre chef s'associe avec Omie&Cie, une jeune entreprise spécialisée dans les circuits courts et l'équitable. Pour trouver les bonnes filières, le sourcing sera fait par des ingénieurs agronomes et s'assurera d'une bonne rémunération de tous les acteurs.



MARX

Thierry Marx, the famous chef, has joined forces with Omie&Cie, a young company specialized in short circuits and fair trade. To find the right channels, sourcing will be done by agronomic engineers and will ensure a good remuneration of all actors.



DELOITTE

Deloitte aura abandonné un tiers de sa surface de bureaux à Londres en un an. Tout cela sans aucune incidence sur l'emploi. Il s'agit de faire des économies d'échelle tout en s'adaptant aux nouvelles méthodes de travail. A ce point-là, c'est impressionnant !



DELOITTE

Deloitte will have given up a third of its office space in London in one year. All this without any impact on employment. It's all about making economies of scale while adapting to new ways of working. It's impressive at this point!

HISTOIRE DE CLIENTS

Solène
Grivolat

Millet innovation

20 ans, c'est aussi l'âge de certains des entreprises clientes d'Elixir Conseil.
Parmi elles, Millet Innovation, un laboratoire drômois qui a commencé, comme d'autres...
dans un garage

Entendre le constat des podologues français qu'aucun laboratoire ne propose de solutions durables pour le soulage des douleurs plantaires ou la correction d'un hallux valgus alors que de nombreuses personnes sont concernées a poussé Millet Innovation et sa marque Epitact à inventer ces solutions. Fort de son savoir faire dans le silicone et un tissage spécial, Epitact crée alors des références qui, 20 ans après sont encore leaders sur leur marché. La petite start up a tenu ses promesses et dès 2011, c'est avec des références stars en podologie et en orthopédie qu'Epitact est parti à la conquête de l'international. Et c'est précisément à cette étape de sa vie que Millet International a souhaité redéfinir sa vision, sa mission et son programme. Le choix

d'Elixir conseil comme partenaire s'est fait naturellement porté par une promesse de susciter la préférence de ses clients, de ses prescripteurs et de ses consommateurs.

C'est un programme de développement des compétences sur mesure qui a été déployé par Elixir. Une « Formation Action » portée par Cécile Viniane et Marielle Attal, qui leur a permis de construire ensemble un ambitieux plan de développement marketing stratégique et opérationnel à 3 ans. Un mix de coaching et de conseil qui s'incarne jusque dans le choix de ses futurs partenaires agence et médias, jusqu'au moment du tournage de la nouvelle communication de marque. Ainsi, la stratégie se construit et la mise en œuvre est accompagnée.

Millet innovation

20 years is also the age of some of Elixir Conseil's client companies. Among them, Millet Innovation, a laboratory in the Drôme region that started, like others, in a garage.

Directrice
marketing et
ventes
internationales
Millet
Innovation



Hearing the observation by French podiatrists that no laboratory was offering lasting solutions for the relief of plantar pain or the correction of hallux valgus, even though many people are affected, led Millet Innovation and its Epitact brand to invent these solutions. With its expertise in silicone and a special weave, Epitact created references that, 20 years later, are still leaders in their market. The small start-up has kept its promises and from 2011, it is with star references in podiatry and orthopedics that Epitact has set out to conquer the international market. Precisely at this stage of its life, Millet International wanted to redefine its vision, mission and program. The

choice of Elixir conseil as a partner was naturally driven by a promise to create preference among its clients, its prescribers and its consumers. Elixir deployed a customized skills development program.

A "Training Action" led by Cécile Viniane and Marielle Attal, which enabled them to build together an ambitious 3-year strategic and operational marketing development plan. A mix of coaching and consulting that is embodied in the choice of future agency and media partners, right up to the moment of shooting the new brand communication.

Thus, the strategy is built and the implementation is accompanied.

TRANSLATIONS

P. 7 The age of grown-ups

There is a real vertigo in being twenty years old at the very moment when we perceive major shifts in our societies. Even though key changes have already been perceived throughout the last twenty years. But now, with a background of permanent crisis, everything is accelerating. Basically, everything is happening as if we were leaving adolescence: we feel that these were the foundations.

We have lived through twenty years of what we will now rely on for the future. Turns of phrase, ways of thinking, reflexes in the evaluation of things, etc. It is therefore interesting to look in the rear-view mirror and review the photographs of the first time we used this turn of phrase, when this way of thinking imposed itself on us, when we estimated the importance of things based on this paradigm.

It's about the self-confidence you have afterwards. It is a question of the strength with which we will build that age of 'grown-ups' of which Nizan spoke.

In the following pages, we have therefore looked in this rear-view mirror, trying to sort out the past.

This is a difficult exercise, since events have been so full of innovations. Technology, and above all IT, has imposed new rules of the game.

Rules of the game that we have incorporated, in the primary sense of the word: we no longer use our bodies today, as we did twenty years ago.

We now use our thumbs to decide 'right, wrong'. We don't use our own memory like we used to, because Google is here. We have made keyboards (we write much more) an extension of ourselves. And since language has its limits, we have adopted emojis.

So if we explore what all this has changed in our jobs, which we have done in the pages that follow, it's just as dizzying. Fasten your seatbelts, the past is shaking!

P. 9 Marketing : the big change

people's memories so that when they have a problem for which you have a solution, they will remember it, hence the interruption marketing. But nowadays, when they have a problem, they go to Google. So it's much easier for them to forget your brand the rest of the time. This change is still happening in 2022 and is slowly spreading. So what should marketing be? According to Godin it's a generous act of helping others to become what they want to be. In other words, it is about relationships and building trust. This is the opposite of the current meaning of the word "marketing", which is still synonymous with scamming and not trust. There is a lot of work to be done. Marketing needs to market itself

P. 11 Technologies : these are the gestures that have become established

is to be found in this 2003 article by Frederick F. Reicheld in the Harvard Business Review : "The one number you need to grow". The only variable directly correlated with strong revenue growth is the answer to this question.

4. Emojis in messages

They are proof of how instant messaging has changed our habits. The written word has imposed itself so much in our lives, thanks to these messengers, that the classic language has proved to be insufficient and that we had to invent a language of emotions, based on pictograms classifying them.

WOULD YOU HAVE MADE OTHER CHOICES?

Share them with us by clicking here

P. 13 Management : 5 key skills you would never have imagined in 2002

3. Working in agile mode

Back in 2002, this hardly seemed like something an IT specialist would do. In 2022, the key skill is to know that agile does not mean speed or pressure. It means focusing on what will resonate with your market as quickly as possible and accepting that not everything will be perfect right away. This was unimaginable in 2002

4. Nurturing other people's passion

In times of big quits, nothing works under pressure. Managers must sustain the passion for the fight of the moment. They must have the aspect of reminding people of the importance of action.

5. Managing uncertainty

Finally, when pandemics, wars and natural disasters appear unexpectedly, managers are not just required to establish guidelines, but also to deal with uncertainty. We cannot predict everything, but we must adapt.

P.14 Training : how the neurons woke up

Within just 20 years, the world of education seems to have been revolutionised by digital techniques such as the serious-game, distance learning, blended-learning, etc. All of this progress seems to have come from that point on and if we were also look back at neuroscience.

In terms of educational matters, things have happened more quickly since Covid. The shift occurred as a result of the lockdowns, where the education sector was obliged to engage in a 100% distance learning approach.

Since then, multi-modal training is being promoted, which brings together distance learning, on-the-job training and face-to-face training, a sort of blend of everything. It is nevertheless true that it is neither the breakdown nor the technologies that make teaching effective. On the contrary, the more tools are added to the training process, the more we realise that the role of the trainer is central. If we look at what has happened over the last twenty years, we can ask ourselves whether we have not just arrived in 2022, at the time of the meeting.

For the past 20 years, it is the tremendous explosion of neuroscience that has been making headlines. By refining cognitive theories, neuroscience has suddenly become of interest to educational engineering as illustrated by this article from the Canadian website Educ, which sums it all up. Another example is this innovative approach explained by Thomas Kerjean for designing cyber security training courses on the basis of the cognitive biases most likely to threaten employees. Very promising!

P. 15 our take

Our Take

According to the adage mentioned in the Echos article, the weakest link in cyber security is between the chair and the keyboard. The statement is interesting, but why just in cyber security? Doesn't that apply to all subjects? Can weaknesses of any kind be found outside the chair and the keyboard? But if we flip the coin, isn't the intelligence of human organisations to place the weak links precisely in that spot? Without these weak links, would we have anything other than machines producing "the same old thing"? And isn't "always the same", by the way, the very definition of what leads to zero value? Entropy?

This adage from cyber security experts alone sums up the change in our outlook that has taken place over the last twenty years. The 1970s and 1980s saw the triumph of psychological and sociological insight into what makes organisations tick. The 1990s and 2000s saw the triumph of procedural insight, driven by the dual onslaught of theories of excellence and information technology. As a result, we begin to see a company as a 'system', a sort of gigantic ERP where there are still a few weak links between chairs and keyboards, which understand quickly but need to be explained to at length.

Are the 2010s and beyond reshaping the scene? It seems so. When the rational approach (which appeases our procedural tropism) of neuroscience meets the cognitive theories of psychology, we suddenly become interested in cognitive biases. We begin to understand what happens between the chair and the keyboard: human beings who constantly "construct" reality (which, let's remember, does not exist) by drawing from their own frame of reference which makes it consistent.

The example of instructional engineering illustrated in this article seems to be precisely what we at Elixir Conseil have been fighting for years in terms of education. We need to take into consideration what happens between the chair and the keyboard, once you leave the training room. The question is how can coherence be created between the trainer's message and the daily reality? A coherence that is consistent with what should transform this reality, little by little.

UN E-MAGAZINE PROPOSE PAR



<http://www.elixir-conseil.com>