# PRINCIPES + ACTIFS

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





C'est qui le patron ? Le vrai secret des Millenials, Le Drugstore parisien, ras-le-pessimisme, en faire moins pour réussir plus, Illucity ...

innovation et transformation des business models

Leadership et management

Stratégie Marketing

Excellence commerciale et achats



# Avant toute chose

NOUS VOUS SOUHAITONS UNE ANNÉE 2019



La créativité est contagieuse. Faites tourner (Einstein)



### **QUE VOUS SUIVIEZ**

### **VOS RÉSOLUTIONS**

Tous nos voeux pour 2019. Et pour que vous suiviez vos bonnes résolutions! Voici d'ailleurs pour cela un article particulièrement intéressant. Le psychologue Jonathan Alpert explique pourquoi, souvent, on les abandonne en cours de route. Et en tire le mode d'emploi pour les tenir.

Best wishes for 2019.
And for you to keep up your resolutions!
Here's a particularly interesting article.
Psychologist
Jonathan Alpert explains why resolutions are often abandoned along the way. And he gives instructions on how to stick to them.



Cette année, vous tiendrez vos bonnes résolutions grâce à Jonhatan Alpert. Ce psychologue new yorkais a confié à Business Insider les raisons pour lesquelles on abandonne généralement un bonne résolution.

1ère raison : elle est formulée de façon trop floue. Du genre : "je vais perdre du poids".

Règle n°1: soyez précis . "je vais perdre 3 kg avant le 31 mars" est une résolution atteignable.

2ème raison: vous ne pensez pas positivement. Exemple: dire "ne plus gaspiller d'argent". "C'est comme dire: ne pensez pas à un zèbre avec des rayures roses et bleues". On est obligé d'y penser pour ne pas y penser. Règle n°2: formulez les choses de façon positive pour les rendre possibles. Règle n°3: votre résolution ne vous concerne pas réellement. Vous devez pouvoir vous approprier à 100% le chemin qui mène à son succès. Si elle dépend de votre paton, de vos équipes, c'est fichu. C'est à vous et à vous seul(e) qu'elle appartient.

This year, you'll keep your resolutions thanks to Jonhatan Alpert. This New York psychologist has confided in Business Insider the reasons why we usually abandon our resolutions.

First reason: they're too vague. Such as, " I'm going to lose weight."

Rule number 1: be precise: "I will lose 3 kg before March 31" is an achievable resolution.

Second reason: you don't think positively.

Example: "no more wasting money".

"It's like I'm telling you not to think about a zebra with pink and blue stripes."

You have to think about it not to think about it. It's impossible.

Rule number two: think positive.

Rule number 3: your resolution is not really about you. You must be able to take 100% ownership of the path that leads to its success. If it is reliant on your boss or your teams, forget it.

It's yours and yours alone.

2 PRINCIPES ACTIFS / janvier 2019 PRINCIPES ACTIFS : janvier 2019



Quand les sociologues ont l'air perdu.

When sociologists are lost

#### edito

Ce numéro paraît en plein phénomène "Gilets jaunes" avec tout le mystère qui l'accompagne. Qu'est-ce que cet OVNI ? Aucun mouvement social n'a jamais pris cette forme. Les sociologues peinent à nous l'expliquer. Nous n'aurons pas la prétention d'avoir compris, à chaud et à nous tous seuls, le principe actif en oeuvre derrière l'éruption actuelle. Il semble clair qu'il accélère la fin de la dimension "paternelle" du leader. Le leader qui protége, rassure, donne en quelque sorte "de l'amour" n'est plus crédible. Il semble clair aussi qu'il est le résultat du délitement des liens sociaux accentué par la mondialisation. Un délitement auquel s'ajoute les ratés de la numérisation. Quand elle se substitue aux services publics en remplaçant un contact humain par une procédure beaucoup plus compliquée, le résultat ne peut être que la colère. A côté de ces causes connues, vous trouverez dans ce numéro, un article qui a tout particulièrement retenu notre attention. C'est celui consacré à la théorie des bullshit jobs de David Graeber. Un tiers des jobs sont vécus comme ne servant à rien et pouvant être remplacés par des machines, explique cet intellectuel américain. Dans ces conditions, les gens qui ont des postes appartenant aux 2/3 restants sont considérés par les autres comme étant "payés deux fois": d'une part par leur salaire, d'autre part par l'utilité sociale qu'ils apportent aux autres. Or c'est cette dernière qui fait leur vraie "valeur". Et les progrès technologiques en reconstruisant les chaînes de valeur un peu partout révèlent peu à peu, comme en photographie argentique, et en négatif qui est utile à qui et donc, au final, qui a un

De quoi générer de l'angoisse, de la colère et bouleverser totalement le système social sur lequel sont fondées nos diverses organisations.

#### LES PROGRÈS TECHNOLOGIQUES RÉVÈLENT QUI EST VRAIMENT UTILE À QUI ET QUI A, AU CONTRAIRE, UN BULLSHIT JOB

Certes, on aura le sentiment de retrouver dans cette analyse tout ce qu'on a dit ces dernières années sur le besoin de "donner du sens" ou "d'en finir avec les risques psycho-sociaux", etc. Toutefois, il y a une vraie différence. Quand on disait cela, on traitait d'abord ces sujets en termes "psychologiques". David Graeber les présente sous un angle socio-économique. En osant traduire sa pensée quelque peu anarchiste en langage franchement capitaliste, on dira: "le nouvel axe de compétitivité des entreprises, ce qui fera venir les talents, les innovations et sans doute les clients a désormais un nom: l'utilité sociale". Comment expliquer autrement le succès inattendu de "C'est qui le patron?" (page 17)?

L'équipe d'Elixir Conseil

#### editorial

This issue comes up in the middle of the "yellow vests "phenomenon with all the mystery that accompanies it. What is this UFO? No social movement has ever taken this form. Sociologists struggle to explain it to us. We don't claim to have understood, on the fly and alone, the active ingredient in use behind the current eruption. It seems clear that it accelerates the end of the "paternal" dimension of the leader. The leader who protects, reassures and gives a kind of "love" is no longer credible. It also seems clear that it is the result of the disintegration of social ties accentuated by globalisation. A disintegration to which the failures of digitisation is added. When it substitutes public services by replacing human contact with a much more complicated procedure, the result can only be anger.

Aside from these known causes, you'll find an article that particularly caught our attention in this issue. It's dedicated to the theory of bullshit jobs by David Graeber. A third of jobs are seen as useless and can be replaced by machines, the American intellectual explains. In these situations, people who have jobs that form part of the remaining 2/3 are considered by others as being "paid twice": on the one hand with their salary, and on the other hand by the social value they bring to others.

It's the latter that gives them their true "value". And technological advances in rebuilding value chains everywhere are gradually revealing, as in analogue photography, and negatively who is useful and who, therefore, ultimately, has a bullshit job. This is enough to generate anxiety and anger and to completely upset the social system on which our various organisations are based.

#### TECHNOLOGICAL PROGRESS REVEALS WHO IS TRULY USEFUL TO WHOM AND WHO, HAS A BULLSHIT JOB

Certainly, one has the feeling that in this analysis is everything that has been said in recent years about the need to "make sense" or "put an end to psychosocial risks", etc. However, there is a real difference. When this was said, we first treated these subjects in "psychological" terms.

David Graeber presents them from a socioeconomic perspective. By daring to translate its somewhat anarchist thought into frankly capitalist language, it can be said that: "the new axis of competitiveness of companies, which will bring talent, innovation and probably customers now has a name: social usefulness". How else can we explain the unexpected success of "Who's the boss?" (page

The Elixir Conseil team

### Comité éditorial

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



#### MARIE-PIERRE BACHELET

STRATEGIE ACHATS -EXCELLENCE COMMERCIALE COACHING DE DIRIGEANTS +33 6 60 61 02 12



#### **SUZANNE BRUNEAU**

STRATEGIE MARKETING ET INNOVATION EXCELLENCE COMMERCIALE COACHING DE DIRIGEANT +33 6 1 26 24 31



### 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



### FLAVIE SALHA

REDACTRICE EN CHEF DE CE NUMERO 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. Numéro 2 : Janvier 2019. Tous droits réservés.

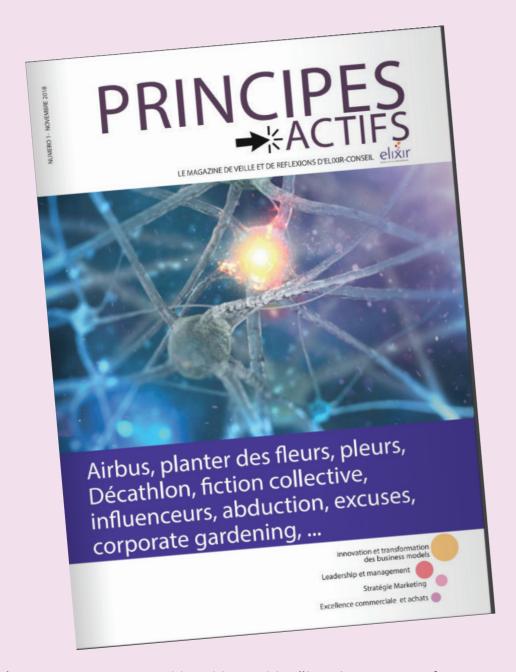
Directrice de la publication : Cécile Viniane

Réalisation: Institut du contenu (www.institutducontenu.com)
Photos: Une: Hanna@fotolia.com. Sauf autre mention: pixabay.com

PRINCIPES ACTIFS / janvier 2019

PRINCIPES ACTIFS : janvier 2019

### 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)

### A LIRE



### 7 PORTES OUVERTES

### **OU A OUVRIR**

Anne-Claire de Lavigerie fait partie de l'équipe d'Elixir-Conseil. Elle publie aux Editions Ovadia "7 portes ouvertes ou à ouvrir. Donner du sens à mon travail et mieux co-opérer". Que sont ces "portes ouvertes"? Des petites évidences, des choses que l'on sait, des petites phrases que disaient nos parents, nos mentors .... mais que l'on a oublié de mettre en application. Dommage!



C'est sûr, on sait bien que ce sont des évidences, des portes ouvertes. Il n'empêche qu'elles ne sont pas si ouvertes que cela. Quand on pousse, ça grince sacrément.

Prenez la porte ouverte numéro 4: "Donner son mode d'emploi au travail". Qui l'a déjà fait? Expliquer à ses collègues, aux gens que l'on manage à quoi on marche, comment on fonctionne. Ce devrait être le B-A-BA. Et pourtant, si souvent, on laisse les autres tenter de le découvrir par eux-mêmes, ce qui provoque des distorsions et des difficultés.

Et la porte ouverte numéro 2 : "Etre anthropologue du quotidien". Autrement dit : "dans la vie, il faut poser des questions". C'est sans doute ce que vous disait votre grand-mère. Mais qui le fait vraiment, quotidiennement, auprès de ses équipes, de ses supérieurs ? Serait-ce que l'on

a peur de passer pour celui ou celle qui n'a pas compris? "Ce livre s'adresse à quelqu'un qui n'arrive pas à être comme il souhaiterait être", explique Anne-Claire de Lavigerie. En fait, cet ouvrage est le résultat du travail que je fais depuis 15 ans dans le coaching et l'accompagnement de dirigeants.

Il faut des heures et des heures de travail pour débloquer les situations, évacuer les interrogations et lorsque, à la fin, je leur demande "qu'avezvous retenu de tout cela ?", ils me répondent souvent des phrases simples comme cellesci, des portes ouvertes. Au début, je me disais... "quand même, tout ça pour ça ?" et puis j'ai compris.

J'ai compris que ces évidences, ces portes ouvertes ne l'étaient pas tant que cela, finalement. Ou alors elles l'étaient tellement qu'on ne voulait plus les franchir. Jusqu'à ce au'on comprenne au'elles nous tendent leurs bras. Ce sont toutes ces portes, découvertes puis ouvertes vers de nouveaux chemins par ceux que j'accompagne, que je partage dans ce livre". Anne-Claire de Lavigerie est psychosociologue, elle accompagne des hommes, des femmes, des équipes et des organisations dans leurs moments de changements et de mutations.

Elle enseigne ou a enseigné, en France, à HEC Executive et ESCP Europe et, en Asie, à l'université de Tongji, Xiamen et dans les chambre de commerce de Shanghai, Beijing et Tokyo sur le leadership, le management, la motivation des équipes, l'interculturel et le coaching.



These sentences seem to be obvious. You could say before declaiming them "as my grandmother used to say..." You should feel like using them every day in your job. They should guide you as a manager. Nevertheless, "I coached a lot of people 15 years long, Anne-Claire de Lavigerie, the author af "7 portes ouvertes ou à ouvrir" explains. At the end, when I asked them what their conclusion is, they always say something like that. Such a sentence that in French we call "enfoncer une porte ouverte" (knocking on a open door). Actually, it needs such a long work to knock at these open doors! We don't even see them at all, those open doors. That's why I wanted to share this experience with so many people who feel lost in their job while writing this book."

Anne-Claire is a psychosociologist and supports people and organisations when big changes

She has been teaching in France, in HEC Executive and ESCP Europe, and in Asia (Tongji University, Xiamen), as well as in Shanghai, Beijing and Tokyo.

PRINCIPES ACTIFS / janvier 2019 PRINCIPES ACTIFS: janvier 2019 7

### SIGNAL

## LA THEORIE DES BULLSHIT JOBS

L'important écho qu'a eu en France la parution du dernier livre de David Graeber consacré aux "jobs à la con" nous paraît être un signal faible intéressant. Notamment parce qu'il est concomittant avec le phénomène des gilets jaunes et qu'il pose une hypothèse majeure pour l'avenir du management : il y a rupture entre le travail que l'on fait et la compensation financière que l'on en tire (le salaire). Le vrai sujet c'est l'utilité sociale de son métier.

Rien moins qu'au Collège de France! C'est là que David Graeber a été invité au printemps dernier pour présenter son concept: "les jobs à la con". Certes, on peut ne pas aimer ses positions politiques: figure pensante du mouvement Occupy Wall Street, il est aussi militant anarchiste, il a réussi à se faire virer de l'Université de Yale, où il enseignait.

Il n'en est pas moins considéré comme l'un des intellectuels les plus influents du monde anglo-saxon (New York Times), et il enseigne aujourd'hui à la London School of Economics, une sorte d'équivalent londonien de Sciences-Po et de l'ENA réunis, puisqu'elle a formé 52 chefs d'Etat et 21 membres actuellement en poste à la Chambre des Communes du Royaume-Uni. Il est aussi l'auteur du livre *Dette* : 5000 ans d'histoire (les liens qui libèrent) dont on a beaucoup parlé en 2013.

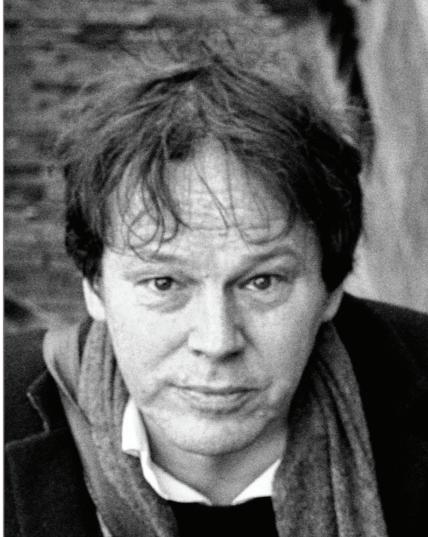
Si son concept de "Bullshit jobs" a recours à une formulation provocante, il n'en est pas moins d'une force et d'une actualité incroyable. Et, coïncidence son livre sur les *Bullshit jobs*  (même éditeur) paraît en France quelques semaines avant le début de la révolte des gilets jaunes. D'ailleurs, David Graeber était à Paris, début janvier pour observer le phénomène. Quand plus d'un tiers des gens interrogés estiment que leur job ne sert à rien, qu'il n'a aucune utilité, c'est troublant, explique-t-il. Comment un système social pareil peut-il tenir? Il laisse donc entendre que les révoltes sociales que l'on voit pointer dans le monde pourraient être liées à cette proportion de "jobs à la con" produits un peu partout dans les organisations. Et d'expliquer, après une analyse fine du travail depuis des siècles, que la déconnexion est toujours plus forte entre le rôle économique du travail et son rôle social. "Le sentiment d'utilité sociale de son job" serait une "rémunération

Ce qui explique que ceux qui ne profitent pas de cette "rémunération symbolique" (le plaisir de leur job et son utilité) se mettent en colère contre ceux qui sont rémunérés "deux fois".

Un phénomène poussé par la technologie.

## THE THEORY OF BULLSHIT JOBS

The strong response in France to the publication of David Graeber's latest book on "bullshit jobs" seems to us to be an interesting weak signal. In particular, because it's concurrent with the yellow vest phenomenon and because it poses a major assumption for the future of management: there's a rift between the work that's done and the financial compensation that we get (the salary). The real issue is the social usefulness of a profession.



David Graeber est un des intellectuels les plus influents du monde anglo-saxon, selon le Ner York Times. David Graeber is one of the most influent authors according to the New York

Photo: Guido van Nispen from amsterdam, the netherlands — L1002769, CC BY 2.0, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=60143422

No less than at the Collège de France! This is where David Graeber was invited last spring to present his concept: "bullshit jobs".

Of course, one may not like his political position : a thinking figure in the Occupy Wall Street movement, he is also an anarchist militant, and he

managed to get fired from Yale University, where he taught.

Nevertheless, he is considered one of the most influential intellectuals in the English speaking world (New York Times), and he now teaches at the London School of Economics, a kind of London equivalent of Sciences-Po and ENA combined, having trained 52 heads of state and

21 members currently serving in the United Kingdom House of Commons. He is also the author of the book Debt: The First 5000 Years (links that release) on which there was much discussion in 2013.

While his concept of "Bullshit jobs" uses provocative language, it is nonetheless incredibly powerful and timely.

And, coincidentally, his book on Bullshit jobs (same publisher) appeared in France a few weeks before the beginning of the yellow vests revolt. In fact, David Graeber was in Paris at the beginning of January to observe the phenomenon.

When more than a third of the people interviewed feel that their job is useless and that it is of no use, he explains, it is disturbing. How can such a social system hold?

He, therefore, suggests that the social revolts that are emerging around the world could be linked to this proportion of "bullshit jobs" produced throughout organisations.

And to explain, after a careful analysis of work over centuries, the disconnection is always stronger between the economic role of the work and its social role. "A sense of the social usefulness of one's job" would be "sufficient remuneration in itself". This explains why those who don't benefit this "symbolic remuneration" (their job satisfaction and its usefulness) get angry at those who are paid "twice"

A phenomenon that is driven by technology.

8 PRINCIPES ACTIFS / janvier 2019
PRINCIPES ACTIFS / janvier 2019

### SIGNAL =



Le 12 décembre dernier, le magazine professionnel spécialisé dans la distribution LSA consacrait un article aux premiers résultats du Drugstore Parisien. Des progressions très importantes, avec des paniers moyens et une fréquentation en hausse. Le pari semble largement gagné. C'est donc un signal faible intéressant : on ne trouve pas tous les deux jours de nouveaux concepts de retail qui cartonnent. Ces 2 magasins ont été ouverts en juin dernier au coeur de Paris(6ème et le 9ème). Il s'agit, dans le domaine des cosmétiques, de répondre aux besoins du quotidien et de parer aux imprévus. Concrètement, c'est un supermarché de la beauté avec un énorme plus: des horaires d'ouverture de 10h à minuit du lundi au samedi (le dimanche de 11h à 20h seulement, si l'on ose écrire).

Au fond, tout se passe comme si ces points de vente avaient été conçus en fonction de situations "d'urgence" spécifiques. Je vais rester dormir à Paris et je n'ai pas de tee-shirt pour la nuit, ni rien pour me préparer à la soirée avant; mes enfants me demandent par SMS d'acheter du gel douche avant de prendre le train de banlieue; quitte à me refaire une beauté avant un cocktail, j'en profite pour recirer mes chaussures, etc.

La grande idée de ce type de point de vente, fruit d'une collaboration inédite entre les groupes Casino et L'Oréal, semble être en effet d'avoir tout calé sur des problèmes clients très précis. Comme s'ils faisaient partie d'une page de résultat de Google à des questions précises. Une démarche d'avenir.

Tout se passe comme si ces points de vente avaient été conçus en fonction de situations "d'urgence"

Seuls 40% des produits viennent du groupe L'Oréal. Diversité signifie donc également recours à des fournisseurs indépendants. 150 produits sont en outre labelisés "Drugstore Parisien".

Il s'agit véritablement d'être dans une logique de "dépannage pour le client". 30% des produits sont à moins de 5 euros et 35% entre 5 et 10 euros. Autre élément intéressant : les formats sont petits (qu'il s'agisse de produits de salle de bain, des déodorants etc.

Last but not least: le dernier grand point fort de ce concept se trouve dans les autres services rendus au client : pressing, point relais, cireuse de chaussures et ... toilettes publiques!

Il s'agit donc vraiment de réinventer le drugstore. Et de faire cela à la française. Rien à voir donc avec la première façon dont le mot "drugstore" avait été utilisé à Paris (Drugstore Publicis), il s'agit vraiment ici d'un concept plus proche de la vision anglosaxone du drugstore et même carrément proche du concept de "dépanneur" québecois.



**CE NOUVEAU** CONCEPT **CARTONNE** Franprix et L'Oréal auraient-ils trouvé une mine d'or dans la distribution beauté?

THE LATEST SUCCESSFUL

**CONCEPT** 

Have Franprix and L'Oréal found a gold mine in beauty distribution?

On December 12, the professional magazine specialised in LSA distribution devoted an article to the first results of Drugstore Parisien. Very big progressions, with average baskets and increasing visits. The bet seems to be largely won. This is, therefore, an interesting weak signal: we don't find new retail concepts that are successful every other day. These 2 shops were opened last June in the heart of Paris (6th and 9th). In the field of cosmetics, the aim is to meet the needs of everyday life and to prepare for the unexpected. In real terms, this is a beauty supermarket with an enormous plus: opening hours from 10am to midnight from Monday to Saturday (Sunday from 11am to 8pm only, if we dare write this).

Basically, it's as if these outlets were designed for specific "emergency" situations. I'm going to stay in Paris and I don't have a T-shirt for the night, nor anything to get ready for the evening before; my children ask me by SMS to buy some shower gel before taking the commuter train; i I need to dress up before a cocktail, I take the opportunity to polish my shoes, etc.

The great idea of this type of point of sale, the result of a new collaboration between the Casino and L'Oréal groups, seems to have been to entirely focus on very specific customer problems. As if they were part of a Google results page on specific questions. A step forward.

IT IS AS IF THESE OUTLETS WERE **DESIGNED FOR** "EMERGENCY" SITUATIONS."

Only 40% of the products come from the L'Oréal group. Diversity therefore also means using independent suppliers. In addition, 150 products are labelled "Drugstore Parisien".

It's really about the logic of "trouble-shooting for the customer". 30% of products are less than 5 euros and 35% between 5 and 10 euros.

Another interesting element: the sizes are small (ranging from bathroom products, deodorants etc Last but not least: the final major strength of this concept is found in the additional services for the customer: pressing, rest areas, shoe polishing and ... public restrooms!

So it's really about reinventing the drugstore. And doing it the French way. It's nothing to do with the first way in which the word "drugstore" was used in Paris (Drugstore Publicis), this is really a concept closer to the English vision of a drugstore and even closer to the concept of the Quebec "convenience

10 PRINCIPES ACTIFS / janvier 2019 PRINCIPES ACTIFS: janvier 2019 11

### **REFLEXES**

# EN FAIRE MOINS pour réussir plus

Ce professeur de management à l'Université de Berkeley a eu une idée intéressante : se demander pourquoi, en 1911, des deux explorateurs Roald Admundsen et Robert Falcon Scott, partis en même temps à la conquête du Pôle Sud, seul le premier est arrivé, alors qu'il disposait de moins de budget. L'autre est mort de froid, de faim et d'épuisement. Le vainqueur s'était concentré sur une seule technique.

771 views. | Feb 6, 2018, 09:00wm

#### Five Questions With 'Great At Work' Author Morten Hansen



By David Slocum

Morten T. Hansen is a management professor at University of California, Berkeley. Formerly a professor at Harvard Business Chool and INSEAD (France), professor Hansen holds a PhD from Stanford Business School, where he was a Fulbright scholar. Hansen was also a manager at the Boston Consulting Group, where he advised corporate clients worldwide. He is the coauthor (with Jim Collins) of the New York Times bestseller Great by Choice and the author of the books Collaboration and Great at Work. We caught up with him to discuss the latter book.



cott en effet s'était dit qu'il allait utiliser cinq moyens de transport différents pour parvenir au pôle Sud. Si l'un d'entre eux posait problème, il pouvait se rapatrier sur un autre et ne pas dépendre ainsi d'une seule solution. Le problème, c'est que personne, dans son équipe, ne pouvait maîtriser parfaitement les cinq techniques (skis, chiens de traîneaux, motoneige, poneys sibériens).

Admunsen, lui, s'était concentré sur les chiens de traîneaux. Il avait choisi les meilleurs chiens, les avait entraînés. Et il l'a emporté.

"Pour gagner quand on en fait peu, il faut être le meilleur. Il a choisi un domaine spécifique et il l'a maîtrisé comme personne ne l'avait fait auparavant."

Morten T. Hansen estime qu'il faut, en matière de management, procéder de la même façon. En faire moins, mais maîtriser parfaitement ce que l'on fait. Développer des objectifs clairs, les réduire au maximum et apprendre à dire non.

Il ajoute même : "c'est l'une des meilleures qualités dans le monde professionnel.

Son analyse concerne aussi l'innovation. Il démontre que les entreprises qui veulent innover

Morten Hansen est professeur américanonorvégien, spécialiste du management et de la motivation. Il a enseigné entre autres à l'INSEAD et a travaillé au BCG (Boston Consulting Group). Morten Hansen is an American-Norwegian professor specialising in management and motivation. He has taught at INSEAD, among others, and has worked at the BCG (Boston Consulting Group). ont trop souvent tendance à avoir des objectifs pas assez précis et à chercher aussi les mauvaises données. Plutôt que d'analyser les données en soi et d'y chercher un problème à résoudre, mieux vaut faire l'inverse, comme dans toute véritable démarche scientifique.

Identifier le problème et analyser comment les données dont on dispose permettent d'y répondre.

Dans son dernier livre "Great at Work", Morten T. Hansen donne une définition de ce qu'est travailler intelligemment (work smart): "Cela consiste à maximiser la valeur de votre travail en concentrant son effort sur quelques activités sélectionnées".

Il explique que si cela est si difficile à appliquer dans les entreprises, c'est lié à des "normes" non dites. "Alors que nous vivons un âge de perpétuelle "disruption", la façon dont nous travaillons date de l'aube de la révolution industrielle. De nombreux codes de conduite au travail datent encore de la fin du XIXème siècle. La technologie remet en cause nombre de ces conventions.



This professor of management at the University of Berkeley had an interesting idea: let's ask why, in 1911, of the two explorers Roald Admundsen and Robert Falcon Scott, who left at the same time to conquer the South Pole, only the first arrived, although he had less funds. The other one died of cold, hunger and exhaustion. The winner focussed on a single technique.

Scott had in fact thought that he would use five different means of transport to reach the South Pole. If one of them was a problem, he could return to another and not depend on a single solution. The problem was that no one in his team could master the five techniques perfectly (skis, sled dogs, snowmobiles, Siberian ponies). Admunsen, was focused on the sled dogs. He picked the best dogs and trained them. And he

won. "To win when you do little, you have to be the best. He chose a specific area and mastered it as no one had done before."

Morten T. Hansen believes that the same approach should be taken in management. Do less, but perfectly master what we do.

Develop clear objectives, minimise them and learn to say no.

He also adds: "This is one of the best qualities in the professional world.

His analysis also relates to innovation. It shows that companies that want to innovate too often tend to have objectives that are not precise enough and also look for the wrong information. Rather than analysing the information itself and looking for a problem to solve, it is better to do the opposite, as in any real scientific approach.

Identify the problem and analyze how the available data can resolve it.

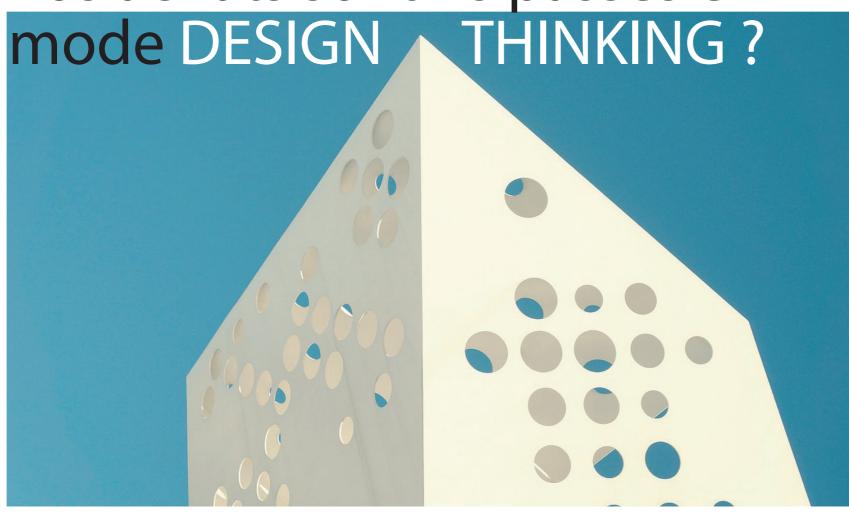
In his latest book "Great at Work", Morten T. Hansen gives a definition of intelligent working (work smart): "It's about maximising the value of your work by focusing your effort on a few selected activities"

He explains that if this is so difficult to apply in companies, it is related to unspoken "standards" "As we live in an age of perpetual "disruption", the way we work dates back to the dawn of the Industrial Revolution. Many codes of conduct at work date back to the end of the 19th century. Technology challenges many of these conventions.

PRINCIPES ACTIFS : janvier 2019 13

### REFLEXES ..

Vos achats sont-ils passés en



# Is your buying done in DESIGN THINKING mode?



We'll also read this article about design thinking and how figures are presented on computer dashboards... so they

L'innovation passe aussi par le service achat. Une direction achat doit surprendre, disait un grand acheteur. Le design thinking est d'une part une façon de surprendre, mais aussi de constituer des équipes pluridisciplinaires et, enfin, de motiver les jeunes générations.

"Une direction achats doit surprendre", répétait un ancien directeur achats de Sanofi.
Cet article de Décision-achats.fr ne nous révèlera pas, hélas l'identité de l'auteur de cette phrase.
C'est dommage, car elle résume bien l'enjeu actuel de la fonction achats dans les entreprises.
Les achats doivent devenir le fer de lance de l'innovation. Notamment en s'associant le plus en amont possible avec leurs fournisseurs et avec les équipes en interne, dès la conception des futurs produits. L'intérêt du design thinking dans ce contexte est de répondre précisément à cet enjeu. Il ne s'agit pas juste de réduire les coûts. Il s'agit aussi et surtout d'inventer de nouveaux modèles

économiques. Exemple: passer de l'achat de produits à l'achat d'usage.
Rappelons que le design thinking est à l'origine un processus d'innovation développé à l'Université de Stanford dans les années 1980.
Le principe est de remplacer un processus analytique par un processus où se croisent la pensée analytique et la pensée intuitive. Quels qu'en soient les auteurs, ils le découpent tous avec un processus dont la dernière étape consiste à tester. Traditionnellement, le design thinking est très associé à l'ingénierie ou la R&D. Son installation dans 'univers des achats est un signal très important. Une tendance à suivre de près.

On lira également cet article sur le design thinking et la façon dont on présente des chiffres sur des tableaux de bord informatiques... de façon à ce qu'ils parlent mieux! Innovation also comes from the buying department. The buying management must surprise, said one great buyer. Design thinking is, on the one hand, a way to surprise, but also to build multidisciplinary teams and,

"A buying department has to surprise, "repeated a former Sanofi buying manager. This article from Décision-achats.fr will not reveal

to us, alas, the identity of the author of this sentence.

This is a pity because it correctly sums up the current challenges of the buying function in companies. Buyers must become the spearhead of innovation. In particular, by associating themselves as early as possible with their suppliers and with the in-house teams, from the conception of future products. The focus of design thinking in this context is to specifically respond to this challenge.

It's not just about cutting costs. It's also, above all a question of inventing new business models. For example: switch from buying products to the buying of use.

Remember that design thinking was originally an innovation process developed at Stanford University in the 1980s. The principle is to replace an analytic process with a process where analytic and intuitive thinking intersect. Whoever the authors are, they all divide it up with a process whose final step is testing. Traditionally, design thinking is strongly associated with engineering or R & D. Its placement in the world of shopping is a very important sign. A trend to follow closely.

14 PRINCIPES ACTIFS / janvier 2019
PRINCIPES ACTIFS : janvier 2019

### REFLEXIONS -

### Le MODELE ECONOMIQUE

### de l'abonnement



Le plus intéressant est sans doute que cet article soit paru dans un journal destiné aux investisseurs.

Et qu'il nous parle d'une tendance sur 20 ans qui a commencé à exploser il y a 6 ans.

En clair : on en a déjà consommé le tiers.

S'il rappelle l'intérêt du modèle économique de l'abonnement, il le fait avec une mise en perspective intéressante : il faut se dépêcher car il y aura une limite. Les gens n'achèteront pas tout et n'importe quoi par abonnement.

Seules des marques de confiance y auront accès.

Parmi les derniers exemples de service par abonnement aux USA: les rasoirs et les sneakers pour enfants.

Mais oui, bien sûr, cela fait des années qu'on le dit: l'avenir est au modèle économique de l'abonnement.

C'est le modèle traditionnel des médias. Celui qui a fait la fortune de Canal +. La fidélité y est formidable et quand on a des clients fidèles, on a des clients rentables.

La chanson est connue. Mais combien la chantent vraiment ? On ne voit finalement pas ce modèle se développer aussi fortement que cela. Alors même qu'il connaît déjà des réussites éclatantes. *Chaussettesonline* qui vend des chaussettes par abonnement en ligne atteint un taux de conversion de 2,7%. Assez impressionnant. Et l'entreprise poursuit une belle progression.

Cette idée géniale, apparue en France en 2003, n'a pas encore essaimé sur d'autres sujets que les chaussettes. Et c'est aux Etats-Unis que le site *Bilan.ch*, par exemple, a trouvé l'inspiration pour l'idée numéro 5 de son sujet *50 idées de business*: vente de lames de rasoirs par abonnement.

D'où l'intérêt de cet article de investors.com. Il vient nous rappeler que c'est le moment ou jamais de s'intéresser à ce modèle économique de l'abonnement. C'est un cycle de 20 ans dont nous avons déjà consommé le tiers, explique l'article. En outre, ce sont surtout des marques fortes qui en profiteront. Il reste donc en gros 12 à 15 ans pour les construire.

Au-delà, les gens en auront assez qu'on leur propose tout par abonnement. Il y aura une limite. La fenêtre de tir est donc finalement assez étroite. Et ce, pour un système qui génère des rentabilités intéressantes, c'est investors.com qui le dit.

# THE SUBSCRIPTION ECONOMIC MODEL

Without a doubt, the most interesting thing is that this article appeared in a newspaper aimed at Investors.

And it tells us about a 20-year-old trend that began to explode six years ago. In other words, we've already consumed a third of it.

If we recall the interest in the subscription economic model we do it with an interesting perspective: we must hurry because there will be a limit. People won't buy everything and anything by subscription.

Only trusted brands will have access to it.

Among the latest examples of the subscription service in the USA are: razors and sneakers for children.

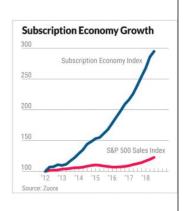
#### Subscription Services: A 20-Year Trend

A subscription business provides a way for companies to lock in their best customers, says Eddie Yoon, a consultant and author of the book "Superconsumers."

"I think this is going to be a 20-year trend where you are just going to see it more and more," Yoon said. But for a subscription business to work, it has to be a brand that people are passionate about, he says.

"All brands will try to offer subscriptions, but only a few will take," he added. Consumers will push back if they feel overwhelmed with subscription services, Yoon says.

"People won't tolerate a world where everything is subscriptionized," he said. "For the things that you really care about, you'll definitely subscribe."



And yes, of course, it has been said for years that the future lies in the subscription economic model.

It's the traditional media model. The one that made Canal +'s fortune. Loyalty is great and when you have loyal customers, you have profitable customers.

The song is famous. But how many actually sing it? In the end, we don't see this model developing as strongly as that.

Even though it has already had some brilliant achievements. Chaussettesonline, which sells socks by online subscription, achieved a conversion rate of 2.7%. Pretty impressive. And the company is progressing well.

This great idea, which appeared in France in 2003, has not yet spread beyond socks. And it's

in the United States that the site Bilan.ch, for example, found the inspiration for idea number 5 of about 50 business ideas: sale of razor blades by subscription.

Hence the interest in this article from investors. com... It reminds us that it's time, now or never, to take an interest in this subscription economic model. It's a 20-year cycle that we've already consumed a third of, the article explains.

Moreover, it's mainly strong brands that will benefit. This leaves roughly 12 to 15 years to build them.

Beyond that, people will get tired of being offered everything by subscription. There will be a limit. So the window of opportunity is finally quite narrow. And this, for a system that generates attractive returns, is what investors.com says.

16 PRINCIPES ACTIFS / janvier 2019 PRINCIPES ACTIFS : janvier 2019

# REFLEXIONS CONTROLL LE VRAI SECRET DES MILLENIALS



Passsionnant article des Echos qui se demandent si les Millenials ne sont pas un simple concept marketing. Certainement pas, répond l'article. D'une part ils sont déjà 32% de la population mondiale, et d'autre part, "c'est la première fois qu'une génération de jeunes adultes a autant de pouvoir entre les mains".

La question est excellente. Les Millenials, cette catégorie sociale nouvelle qui coïnciderait avec une génération toute entière (celle arrivée sur le marché du travail depuis l'an 2000, donc depuis 18 ans) existe-t-elle vraiment? Est-ce là une vraie notion de sociologie? Et si c'était plutôt un concept "marketing"? Un vocable séduisant (en anglais tant qu'à faire), excessivement simplificateur, histoire de faire en sorte que plein de gens s'y reconnaissent et que cela définisse une cible dans laquelle plus de gens puissent mieux se projeter. On avait bien créé ... les seniors. Pourquoi pas les Millenials? Si la question est excellente, on encaissera comme un choc ces quelques chiffres qui mettent le phénomène Millenials en perspective. Ils sont déj à 32% de la population mondiale. Oui! Pas moins de 2,3 milliards d'invidus sont nés entre 1980 et 2000. En outre, jamais une génération

n'avait eu entre ses mains autant de pouvoir. Ils ont inversé le rapport de force. Nés avec internet, ce sont eux qui enseignent aux anciens et non l'inverse

En outre, ils revendiquent un rapport distancié avec la consommation, la possession, le travail...

Nathalie Rastoin, présidente du groupe Ogilvy, note un point-clé : ils ont "un système de valeur qui s'appuie sur la confiance dans leurs pairs et une défiance envers les institutions. Avec les Millenials, on constate la force des liens faibles".

Cette théorie établie par le sociologue Mark Granovetter en 1973 démontrait que les liens faibles (ceux que l'on a avec de simples connaissances) sont plus efficaces pour obtenir quelque chose (par exemple un emploi) que les liens forts (ceux que l'on a avec ses amis, ses parents, etc.). Les Millenials nous le prouvent par leur pratique tous les jours.

### Notre perspective



Ces analyses sont très justes. Il faut à notre sens y ajouter une mise en perspective technologique. Celle de l'algorithme de Facebook. Il ne faut jamais oublier que le modèle économique de Facebook repose sur ce que l'on appelle ""l'engagement" (le fait de liker, partager, etc.). Sans "engagement" de l'utilisateur, Facebook

ne fait pas revenir celui-ci. L'effet addictif de la plateforme n'existe pas. Facebook fait donc tout pour provoquer ce sentiment trompe-l'oeil que "mon réseau a découvert quelque chose qui m'intéresse forcément puisqu'il a été repéré par des gens qui me ressemblent".

Un sentiment qui donne plus de valeur à l'information qui m'est apportée par l'algorithme qu'aux autres, apportées, elles par des sources plus objectives (les institutions, les médias, etc.).

Cette génération de Millenials sait donc parfaitement se servir à son profit de la théorie des "six degrees" (chacun se trouve à six degrés de lien -ami d'ami d'ami d'ami...etc. six fois- de n'importe quel autre individu sur la planète, fût-il président des USA ou balayeur en Chine).

En revanche, elle est aussi plus facilement victime de l'effet de loupe que cela provoque. La menace permanente de ce que l'on appelle le "biais de confirmation" (je considère comme validé ce que je crois déjà vrai et non pas ce qui a été vérifié par des tiers objectifs -journalistes, professionnels, etc.-) est le talon d'Achille de ces mêmes

L'une des grandes difficultés dans le management de cette génération est bien là.

Là où nous devons en revanche apprendre d'eux est dans leur "théâtralité". Ils savent se mettre en scène de façon native. La philosophe Elsa Godart l'a résumé dans son livre "je selfie donc je suis". Mais au fond, savoir se mettre en scène revient à savoir parler au maximum de gens avec qui on est susceptible d'entrer en contact en 1 à 6 degrés d'amitié. Autrement dit, le monde entier. Très malin.

CECILE VINIANE Rédactrice-en-chef de ce numéro

### **CASE STUDIES**



#### **APPLE**

La chute des ventes d'i-phones qui a fait plonger la v aleur du titre en bourse serait liée aux clients chinois qui ont intégré dans leur comportement la "guerre commerciale" contre les USA. Si le nationalisme s'empare des consommateurs, ce n'est là que le début de la vague.



#### **APPLE**

The drop in i-phone sales that caused the value of the stock market to plunge could be linked to Chinese customers who have incorporated the "trade war" against the US into their behaviour. If nationalism takes hold of consumers, this is only the beginning of the wave.



#### **ILLUCITY**

2,3 milliards de gamers dans le monde; moins de 30 millions de casques de réalité virtuelle (RV) dans les foyers. Sur ce gap s'ouvre le premier parc dédié à la RV à La Vilette à Paris. Ces parcs sont à l'étranger le moteur du développement du marché de cette même RV.



### **ILLUCITY**

2.3 billion gamers worldwide; less than 30 million virtual reality (VR) headsets in homes. Based on this gap the first park dedicated to VR has opened at Vilette in Paris. These parks are the driving force behind the market development of this



### C'EST OUI LE PATRON

Il voulait vendre 5 millions de litres de lait la 1ère année, il en est à 67 dès la 2ème. Tout en faisant payer légèrement plus cher. C'est le 1er mégasuccès d'un commerce équitable new look. On y réinvente le système coopératif à la Française, en partant du consommateur, seul vrai patron.

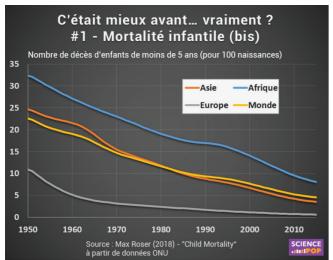


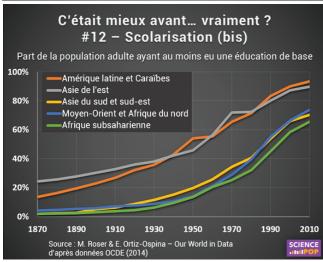
### C'EST OUI LE PATRON

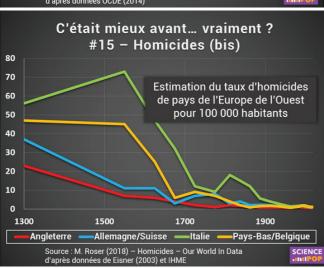
He wanted to sell 5 million litres of milk in the first year, and he's reached 67 by the second. While paying slightly more. This is the first megasuccess of a new look fair trade. It reinvents the French-style cooperative system, starting with the consumer. His brand means "Who's the boss?"

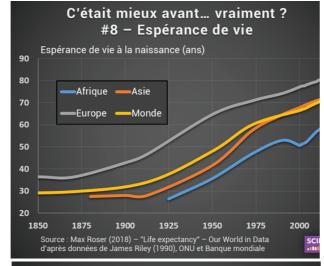
18 PRINCIPES ACTIFS / janvier 2019 PRINCIPES ACTIFS : janvier 2019

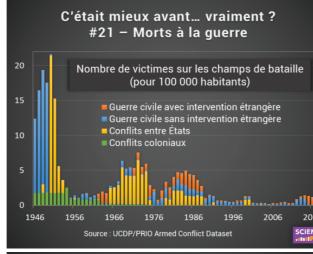
### RAS LE PESSIMISME!

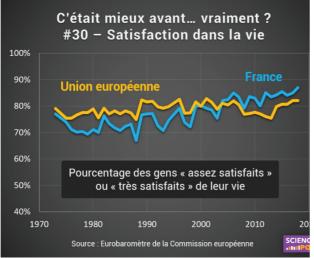














Totalement inattendu. Alors que l'air du temps est à l'explosion du fait religieux, à la collapsologie (science du chaos lié au changement climatique) et à la conviction que le futur sera pire, Steven Pinker nous démontre qu'en réalité nous vivons le triomphe des Lumières. Partout, la science et la raison triomphent. Nous n'avons jamais vécu aussi bien et au fond, nous n'avons jamais vécu aussi heureux. Il est donc urgent de défendre la raison, la science et l'humanisme tel qu'il le définit. Un changement de point de vue

rafraîchissant et superbement bien

documenté.

Au fond, ce livre est une petite bombe, un ovni dans le paysage intellectuel actuel.
Partout on parle de retour du religieux, de la fin de la pensée positiviste, ou alors de la théorie du chaos et, dernière sortie, de la collapsologie : la science du basculement vers ce qui nous attend sous les effets conjugués de l'emballement du réchauffement climatique, de la disparition des espèces et de la progression continue de la démographie sur terre.

Bref. L'avenir devant nous serait une sorte de succession de désastres et catastrophes annoncés, la faute en étant à cet espèce de débile achevé qu'on appelle l'être humain, incapable de maîtriser ses émotions et tout juste capable de s'inventer des histoires à dormir debout pour cacher ses obsessions de domination sur les autres et sa cupidité fondamentale.

Et voici que Steven Pinker regarde les choses sous un tout autre angle.

Ce psychologue canado-américain est connu pour ses travaux sur l'apprentissage du langage chez les enfants et pour son livre "Comprendre la nature humaine" dans lequel il traite du déni moderne de la nature humaine. Et le voilà qui se lance dans un plaidoyer

incroyable en faveur de l'usage de la raison dans la conduite des affaires humaines. Il attaque bille en tête les questions fondamentales :

pourquoi tant de malheur? comment rendre le monde meilleur? comment donner un sens et un but à sa vie? Mais au lieu de partir dans les méandres de philosophies mystiques ou de réponses apportées par de grands leaders charismatiques, il souligne qu'il y a d'autres réponses.

Celles correspondant à l'héritage intellectuel des

Lumières. Il résume celui-ci à trois grands principes simples : la raison, la science et l'humanisme.

Et Pinker de démontrer qu'armé de ces deux moyens et de cette valeur, il nous est possible d'améliorer la condition humaine plus que par n'importe quel autre système de croyances.

#### Et il le prouve.

Depuis que les être humains utilisent la connaissance pour promouvoir l'épanouissement humain, les progrès ont été considérables. Et de dégainer pas moins de 85 graphiques répondant tous, de façon bluffante, à la question "C'était mieux avant ... vraiment?"

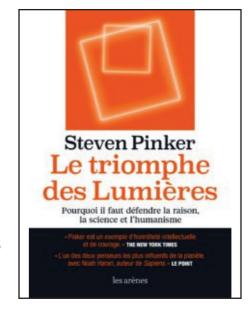
Alor qu'on ne voit souvent dans le progrès que la dimension technologique, Pinker le définit plutôt comme ce qui compte pour les êtres humains.

Personne ne pourra contester, explique-t-il, qu'il vaut mieux être vivant que mort.

Personne ne contredira qu'il est mieux de connaître la paix plutôt que la guerre, d'être en pleine forme plutôt que blessé, bien nourri plutôt qu'être affamé.

Et qui viendra s'opposer au fait qu'il vaut mieux exprimer se sentir heureux que malheureux ? Les preuves sont sur la page de gauche. Impressionnant! En lisant rapidement, ces graphiques, un sentiment de fierté s'empare de l'être humain que nous sommes forcément. Il y a un côté "c'est nous qui avons fait ça!" qui nous laisse admiratif. Et nous donne l'envie de continuer....

C'est d'ailleurs sous cet angle que l'article du Monde consacré au livre de Pinker a traité le sujet. "Il faut prendre conscience que la vie sur Terre s'améliore et défendre les institutions qui ont permis ces avancées, au lieu de vouloir les renverser. Il faut refuser de plier face au pessimisme ambiant qui, selon lui, mène au radicalisme", résume le journal.



PRINCIPES ACTIFS : janvier 2019 21

### UN E-MAGAZINE PROPOSE PAR

