

PRINCIPES →*ACTIFS





LE MAGAZINE DE VEILLE ET DE REFLEXIONS D'ELIXIR-CONSEIL  SOCIÉTÉ LA PRÉFÉRENCE

BONNES RÉOLUTIONS DE LA RENTRÉE



Bon alors, Qu'est-ce qu'on change ?

ThredUp. Les Napoléons.
Saint-Gobain. Feu au lac.
François 1er. Nike.
Le brown et le bore.

Innovation et transformation
des business models 
Leadership et management 
Stratégie Marketing 
Excellence commerciale et achats 



Plus vos bonnes résolutions de rentrée sont ambitieuses plus cela prouve que vos vacances ont été bonnes.

The more challenging your back to school resolutions are, the more it demonstrates that you had pleasant holiday.

edito

Les bonnes résolutions de la rentrée nous en disent beaucoup sur la qualité de nos vacances. C'est comme s'il y avait une sorte de loi inversement proportionnelle : plus les résolutions de rentrée sont ambitieuses, novatrices, plus elles vont exiger une nouvelle rigueur et faire appel à un "homme nouveau" (au sens philosophique du terme, ce qui comprend donc aussi ... "la femme nouvelle"), plus cela indique une qualité exceptionnelle des vacances qui les ont précédées.

Ce véritable repos ne s'est pas contenté de "reconstituer votre force de travail", comme disent les marxistes. Non, ce repos a reconstitué jusqu'à votre façon de voir les choses.

Il vous a peut-être donné envie de recommencer en plus beau, plus gai, plus décoiffant.

Vous êtes hâlé(e). Vos muscles ont retrouvé leur usage. Vous vous réveillez le matin sans effort. Les congés ont fait du bien à votre corps.

Reste à entretenir tout cela. Et comme nous ne sommes pas dans un magazine de mode, passons à l'analogie imaginons que le corps en question soit en fait un corps social, celui de votre entreprise ou de votre service. Comment entretenir cette énergie nouvelle, apportée par la pause estivale ?

Comment insuffler de nouvelles façons de voir les choses à des équipes entières ?

POURSUIVEZ L'ANALOGIE. DITES-VOUS QUE CE CORPS NOUVEAU EST CELUI DE VOTRE ENTREPRISE OU DE VOTRE SERVICE ...

Comment le manager peut-il partager cette humeur enthousiaste que lui a apportée ses propres vacances à tout un corps social, celui de ses équipes ?

Et surtout, comment faire en sorte que cette énergie s'installe vraiment dans les habitudes, les croyances, les convictions de l'équipe ?

Ce numéro a pour objectif de vous y aider quelque peu. Avec notre méthode habituelle : glaner les analyses et les histoires qui viennent nous rafraîchir les idées et secouer nos habitudes.

De quoi vous aider à mieux formuler ces ... bonnes résolutions.

L'équipe d'Elixir Conseil

editorial

Good new school year resolutions provide us with a lot of feedback on the quality of our holidays. It seems to be a kind of inversely proportional law: the more ambitious, innovative the back-to-school resolutions, the more they will require new rigour and will call upon a "new man" (in the philosophical sense of the term, which therefore also includes "the new woman"), the more it indicates an amazing quality of the just ended holidays.

This real relaxation was not only about "restoring your work power", as the Marxists say. As a matter of fact, this vacation has changed the way you see things.

Perhaps the holidays have inspired you to do it again in a more beautiful, cheerful, and exciting way.

You are looking sunburned. Your muscles have regained their strength. You can now wake up in the morning effortlessly. Holidays have helped you rejuvenate your body.

It just needs to be maintained. And as it's not a magazine about fashion, let us use an analogy and imagine that the body in question is in fact a corporate body, that of your company or your department. How do we sustain this new energy generated by the summer break?

USE THE ANALOGY. DO YOU FEEL THAT THIS NEW YOU REPRESENTS YOUR COMPANY OR DEPARTMENT?

How can we instill new ways of looking at things within the entire team? How can the enthusiastic mood brought about by the holidays be applied to the organization or to the teams?

And above all, how can we ensure that this energy becomes part of the team's habits, beliefs and convictions?

The purpose of this issue is to help you to achieve this goal. We do this in our usual way by collecting analyses and stories that refresh our minds and challenge our habits.

This will help you to better develop your good resolutions.

The Elixir Conseil team

Comité éditorial

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



OLIVIER RIVIERE

DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL
MANAGEMENT COMMERCIAL
EXCELLENCE COMMERCIALE
+33 6 4 80 28 68



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. Numéro 5 : Septembre 2019. Tous droits réservés.

Directrice de la publication : Anne-Claire De Lavigerie

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

Photos : Une : Thodonal- AdobeStock. Clic ouris : parjanif93-Pixabay

Les Napoléons disent PROGRÈS au lieu D'INNOVATION

Les Napoléons sont une communauté d'intellectuels et acteurs économiques qui travaille sur les transformations du monde. Lors de leur dernier événement en juillet, en Arles, ils ont réfléchi sur la transmission et le patrimoine. Ce qui les a menés à discuter sur ... l'innovation. Quel rapport ? Eh bien, justement, il y en a un... et c'est tout à fait passionnant.

Les Napoléons sont un réseau social, fondé en 2014, autour d'une communauté passionnée par les transformations du monde. Ce sont eux qui avaient, en décembre 2017 fait interviewer Obama par Stéphane Richard, PDG d'Orange. Chaque année, en juillet, ils se réunissent en Arles pour trois jours de rencontres et de réflexion. Cette année, le thème était la "legacy" (traduit selon les cas par "transmission", "patrimoine" ou "héritage"). Prise de parole très intéressante, à cette occasion, celle de Delphine Horvilleur, rabbin et essayiste qui fait remarquer : " On ne parle plus du tout de progrès dans nos sociétés, on parle d'innovation"

Le progrès porte une idée de continuité, alors que l'innovation repose sur la notion d'obsolescence permanente. "L'innovation peut donner le sentiment qu'elle consiste à faire table rase du passé en permanence. Il est pourtant essentiel de comprendre que l'inédit peut s'inscrire dans une certaine culture de la transmission". Une réflexion qui apparaît d'autant plus comme un signal faible à suivre, que l'urgence du moment est de trouver des solutions pour faire face aux changements climatiques. Cela ne se fera pas sans prendre en compte "l'héritage" et relèvera plus du "progrès" humain que de la rupture brutale.

The Napoleons call it PROGRESS instead of INNOVATION

Napoleons are a community of intellectuals and economic players dedicated to transforming the world. During their last event in July in Arles, they focused on legacy and heritage. Which prompted them to discuss the issue of innovation. So how is this related? Actually, they are and it's quite exciting



Photo: Gee Widnell de Pixabay

Napoleons is a social network founded in 2014 by a community passionate about transforming the world.

It was thanks to the organization which in December 2017 had Obama interviewed by Stéphane Richard, CEO of Orange.

They gather in Arles every July for three days during which they exchange views and ideas. This year's theme was "legacy." On this occasion, Delphine Horvilleur, a Rabbi and essayist, made a very interesting statement: "We no longer talk about progress in our societies, we are talking about

innovation. Progress is about continuity, whereas innovation is based on the notion of permanent obsolescence."

He continues, "Innovation may be understood as a process of constantly putting the past behind us. It is nevertheless important to understand that the novel can be part of a particular kind of legacy."

This approach appears to be a particularly weak message to be emulated, given the current pressing need to find solutions to deal with climate change. This will not happen without taking into account of "the legacy" and is more a matter of human "progress" than of sudden change.

Comprendre la variance dans les data

Désormais, dans les entreprises, on mesure tout et les data sont partout. Seulement voilà. Que font les managers de ces data ? Comment s'en servent-ils ? Ils prennent des décisions, certes, mais souvent, ils se contentent de regarder des moyennes et les directions des courbes : à la hausse, à la baisse ? Cet article de la Harvard Business Review nous rappelle une bonne vieille notion de nos cours de maths qui accompagne forcément toute moyenne et toute série de données. La variance.

L'ère est au management appuyé par les "data". Les entreprises embauchent des data-scientists, s'équipent de logiciels de data-vizualisation. Tout est fait pour apporter au manager sur un plateau des courbes, des camemberts, des histogrammes, des chiffres certifiés et bétons. Sauf que voilà. Si toutes ces données sont faites pour remettre un peu de rationalité dans les prises de décision, encore faut-il ne pas tomber dans les biais d'analyse de ces chiffres : mal interpréter une moyenne, et se tromper de tendance, par exemple. Réflexe nécessaire pour cela : il faut s'intéresser de près aux notions de statistiques que l'on a tendance à négliger. Par exemple, la variance. On observe en général sans problème une moyenne, mais moins la variance autour de cette moyenne. Or, elle est très importante. Prenez le graphique page 7 fourni par l'auteur de ce

passionnant article de la HBR. Il s'agit de l'évolution du taux d'erreur dans la production des factures d'une grande entreprise. Semaine 2, le manager se fâche, il prend une décision. Semaine 3, il pavoise. C'était la bonne décision ! Il a joué sur le bon facteur. Raté ! Semaine 4 et 5, tout repart à la hausse. Le manager s'est juste trompé de facteur. Celui sur lequel il a joué dans sa décision était le mauvais, l'effet "succès" de la semaine 3 n'était que celui ... de la variance autour d'une moyenne (indiquée en rose clair). Pour analyser si un facteur est décisif, il faut tenir compte en quelque sorte de l'inertie des faits. En revanche, on voit clairement que les bons facteurs d'erreurs ont été identifiés en semaine 9 et les bonnes décisions ont été prises. Conclusion : ne criez pas victoire trop tôt. Pensez que les phénomènes oscillent autour de leur moyenne. Et que l'ampleur de cette oscillation peut varier beaucoup, elle aussi.



Understanding the discrepancy in data

Nowadays, everything in companies is measured and data is everywhere. Unfortunately, that's the problem. What do managers do with these data? How do they use the data? Certainly they use the data to make decisions, but often they just look at averages and the directions of the graphs: upwards, downwards? This article from the Harvard Business Review serves as a reminder of the good old notion of our math courses that comes with every average and every set of data. Variance.

It's the era of management supported by "data". Companies hire data-scientists and equip themselves with data-vizualization software. Everything is done to provide managers with curves, pie charts, histograms, verified figures and facts.

Except that this is the end. Even if all such data are used to provide some rationality in decision-making, it is important not to fall into the pitfalls of analyzing these figures.

For example, in misinterpreting an average or in making a misleading prediction about a trend. A necessary consideration for this is that it is important to take a close look at statistical concepts that tend to be overlooked. For instance, the issue of variance.

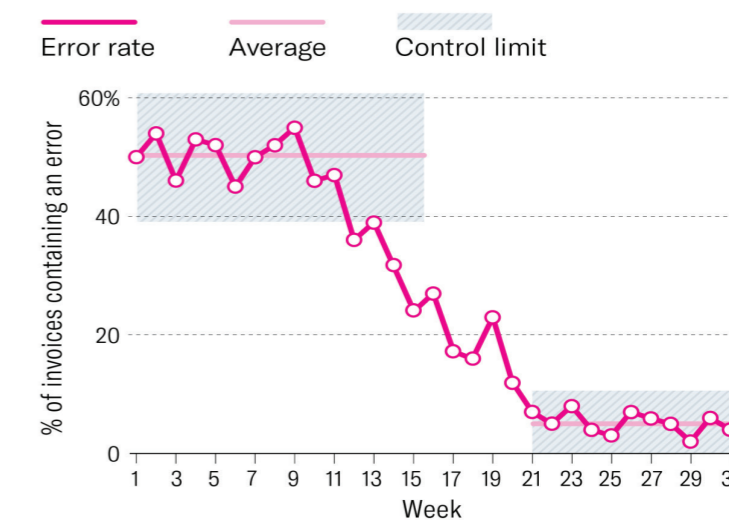
In general, there is no difficulty in observing median, but not so with variance around median. Yet the equation is very important. Take an example the graph on page 7 provided by

the author of this exciting article by the Harvard Business Review. It is about the change in the error rate in the invoicing of a large company. In week two, the manager gets very upset and makes a decision. Week 3, he's all over the place. It was the right decision! He used the right factor. Wrong! Week 4 and 5, everything is on the increase again.

Because the manager used the wrong factor. The one he used in his decision was a wrong one, the "success" effect of week 3 was only that of the variance around median (indicated in light pink). To analyse whether a factor is a deciding factor, it is necessary to take into account some kind of inertia of the facts.

However, it is evident that the right error factors were identified in week 9 and the appropriate decisions were made. Conclusion: do not scream victory too soon. Consider that the factors revolve around their medians. And the extent of this variation can also vary greatly.

Error Rates After Invoicing-Process Improvements at a Theoretical Company



BONNES RESOLUTIONS



Bon alors,
Qu'est-ce qu'on change ?

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)

So, what are we changing?



Anne-Claire De Lavigerie
Rédactrice-en-chef de ce numéro

English version :
see page 20

Vous attaquez la rentrée avec plein de bonnes résolutions ? Vous avez raison. C'est le bon moment. A la rentrée de septembre, on est reposé. Et on a pu changer de perspective, sortir de ses schémas habituels, lire, visiter, se déplacer. Vous êtes en mesure de regarder le monde autrement, avec l'envie de changer les choses. Lesquelles ? Comment ? Qu'est-ce que vous voulez vraiment changer ? Le risque est d'impulser une énergie personnelle qui va se heurter aux autres énergies, celles d'autres personnes qui, elles aussi, reviennent de vacances, ou pas. Et si vous preniez les choses autrement ? Si vous vous mettiez dans la tête de votre service, de votre département ou de votre entreprise tout entière (selon le niveau de responsabilité qui est le vôtre) ? Oui. Si vous réfléchissiez comme si cette entreprise ou ce service était un personnage en soi ? Ce personnage, quels seraient ses héros ? Quels seraient ses défis ? Qui seraient les méchants à

affronter dans son cas, les obstacles à surmonter dans les mois et les semaines qui viennent ? En fonction de cela, vous devriez trouver dans les pages qui suivent de quoi définir les bonnes résolutions qui conviendront le mieux à ce personnage. Et donc à votre équipe toute entière. Ce personnage surmontera-t-il ses défis en développant partenariats et alliances avec ses ennemis potentiels, comme l'avait fait François 1er, en faisant flèche de tout bois comme Mc Gyver ou en sachant développer une éloquence qui transporte les montagnes comme Mirabeau (voir page suivante) ? Ce personnage se préparera-t-il aux défis de son secteur économique en ayant mieux compris que les autres les mots-clés du moment : IA, innovation, management juste ? Une fois que vous aurez choisi parmi ces possibilités, rédigez votre liste de résolutions autant pour vous que votre service ou entreprise et donnez-vous les moyens de rester résolu(e) longtemps.



C'EST DÉCIDÉ, Désormais je manage comme... IT'S A DEAL, NOW I CAN MANAGE LIKE...

Le site Capital.fr a construit une galerie de personnages inspirants pour les managers. Après Mirabeau et Mc Gyver, il vient de s'intéresser à François 1er, le roi qui se retrouva dans la pire des situations possibles pour un souverain, avant de rebondir et devenir l'un des monarques les plus puissants d'Europe. Nous avons ajouté à cette galerie, Léonard de Vinci. Cliquez sur chaque image et choisissez votre modèle de manager.

The website Capital.fr has developed a collection of inspiring personalities for managers. After Mirabeau and Mc Gyver, it has now taken an interest in Francis I, the king who found himself in the worst possible situation as a ruler before bouncing back and becoming one of the most powerful monarchs in Europe. We have added Leonardo da Vinci to this portfolio. Click on each image and choose your manager model.

Photo : Jean-Louis Mazières sous licence CC BY-NC-SA 2.0



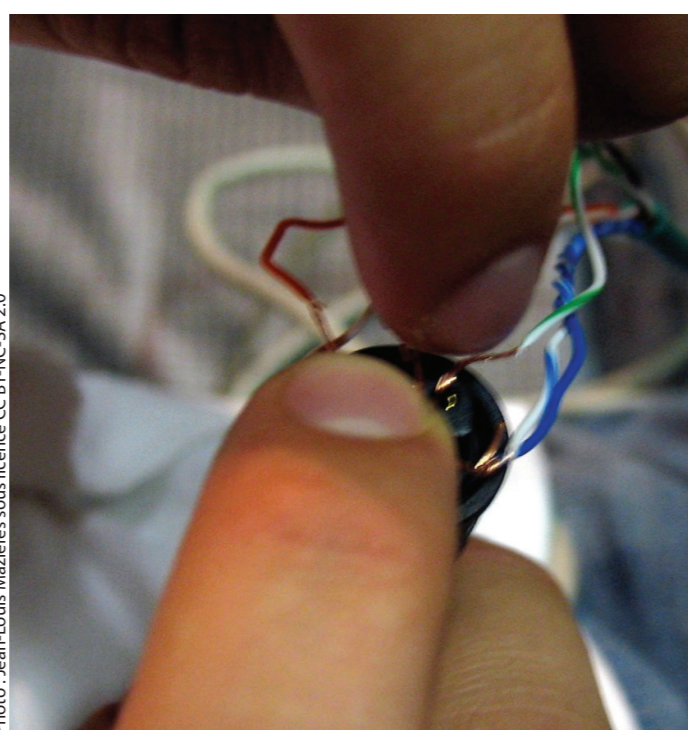
FRANÇOIS 1ER



Fascinante histoire que celle de François 1er qui, comme tout bon roi, part à la guerre, n'écoute personne et se plante magistralement. Il remet alors tout à zéro, fait un audit du royaume et remonte la pente à force de partenariats et d'alliances. Stratégie géniale ! Il devient le plus fort.

Fascinating story is that of Francis I who, like any other good king, goes to war, listens to no one and fails miserably. He then starts all over again, performs an audit of the kingdom and progresses through partnerships and alliances. Brilliant strategy! He becomes the strongest.

Photo : Jean-Louis Mazières sous licence CC BY-NC-SA 2.0



MC GYVER



Certes, c'est un personnage de fiction. Mais c'est le premier héros bricoleur. Ce qui en fait un modèle parfait pour le management. A la fois économe (spécialiste des situations où "il manque 19 sous pour en faire 20") et observateur. Il en devient capable de faire de n'importe quoi une ressource majeure.

Of course, he is a fictional character. But he's the first self-taught hero which makes him an ideal model for management. He is both thrifty (expert in situations where "19 cents are needed to make 20") and observant. He is able to make anything into a huge resource.

Photo : Le grand Albert sous licence CC BY-SA 3.0



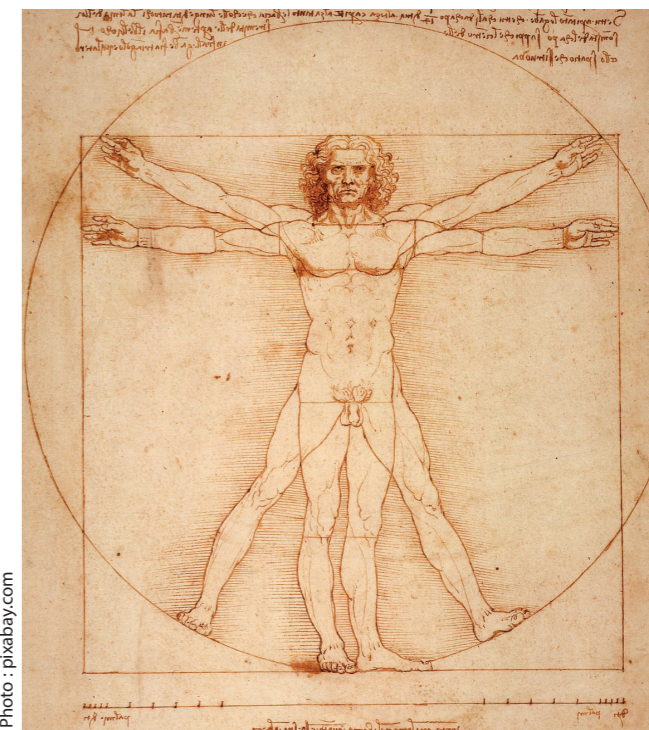
MIRABEAU



Si cet homme revient sur le devant de la scène, c'est grâce à sa qualité première : l'éloquence. Au sens propre du terme. Il n'est pas animé par le seul amour du verbe, mais par l'énergie de la parole qui emporte, qui fait agir. L'éloquence est bien autre chose que l'art de convaincre avec une "prezi ppt". Un vrai talent moderne. Du lourd.

If this man comes back to the limelight, it is because of his top quality: eloquence; in the true sense of the word. He is not just driven by the love of words, but by the energy of the spoken language that sweeps us away and causes us to act. Eloquence is much more than the art of convincing with a "Prezi powerpoint". He is a truly contemporary genius. A brilliant one!

Photo : pixabay.com



LÉONARD DE VINCI



De Vinci, nous dit cet article, était le premier manager-ingénieur de l'histoire. Avec une qualité essentielle : la multi-disciplinarité. Il a fait de son autodidaxie totale une façon d'apprendre nouvelle, fondée sur l'observation de la nature (il est l'inventeur du bio-mimétisme) et l'art de relier les disciplines entre elles.

De Vinci, as this article tells us, was the leading manager-engineer in the history. Thanks to an essential feature: multi-disciplinarity. He turned his total self-education into a new way of learning that is based on the observation of nature (he is the inventor of bio-mimicry) and the art of linking disciplines together.



C'EST DÉCIDÉ, JE RECALE MON GPS SUR...

IT'S A DEAL, I SET MY GPS ON ...

Nous vivons dans une telle frénésie de changements, de nouvelles technologies et d'innovation dans le travail qu'un grand flou se fait parfois sur la réalité de certaines notions (telles que l'intelligence artificielle). Ou bien sur le véritable levier d'efficacité quand on parle de certaines autres (telles que l'innovation). A moins qu'on soit surpris par le fait que certaines choses ne soient pas perçues comme on le souhaiterait (tel qu'un management juste). Alors, profitons de la rentrée, pour recalibrer sa boussole et son GPS sur ces mots-clés.

We live in an era of such a frenzy of change, new technologies and innovation in the workplace that there is often a great deal of uncertainty about the reality of certain concepts (such as artificial intelligence). At the same time, it is about the real driving force when it comes to others (such as innovation). Unless we are convinced by the fact that some things are not perceived as we would like them to be (such as fair management). So, take advantage of the start of the school year to reposition yourself around these keywords.

CE QU'EST VRAIMENT L'IA



Photo : Johnny Linder - Pixabay.com

L'intelligence artificielle (IA) va envahir notre quotidien. Il est temps de cesser d'y voir une panacée universelle ou, inversement, l'agent de nos malheurs. Pascal Picq, paléontrologue, nous ramène sur terre, en levant le malentendu sur la notion "d'intelligence". Non, les machines ne seront pas supérieures à nous. Ce sera comme pour les animaux. Les fourmis, toutes ensemble, ont une "intelligence collective" qu'un humain n'a pas quand il s'agit de déplacer un morceau de sucre cent fois plus gros qu'elles. Les machines, ce sera pareil. Elles auront une "intelligence" spécifique, pour certaines choses. Mais pour ce qui est de la vision globale des choses, elles ne savent pas faire....(cliquez sur la page)

Artificial intelligence (AI) is going to permeate our daily lives. It is time to stop seeing it as a universal panacea or, vice versa, as the cause of our misfortunes. Pascal Picq, paleontologist, brings us back to the reality by clearing up the misunderstanding about the concept of "intelligence". No, machines will never be better than us. It will be just like the animals. For instance, ants have a "collective intelligence" that a human does not have when it comes to moving a piece of sugar that is a hundred times bigger than the ants and this is the same thing with machines. They will have specific "intelligence" for certain things but when it comes to the overall perspective, machines do not have the ability to do this... (click on the page)

L'INNOVATION EFFICACE

La clé du succès sur tous les marchés est désormais l'innovation ? Vous aussi vous croyez cela ? Vous avez raison. C'est vrai ! Mais attention, l'innovation n'est pas forcément technologique. L'innovation la plus efficace, celle qui fait gagner, c'est l'innovation managériale !

Is innovation now the key to success in all markets? Do you believe that too? You are right. However, it is important to note that innovation is not necessarily technological. The most effective innovation, the one that makes you succeed, is managerial innovation!



Photo : Michal Jarmoluk - Pixabay.com



LE MANAGEMENT JUSTE

Selon Thierry Nadisic, dans son ouvrage sur le sujet, quantité d'absences de courte durée, de flâneries, bref de désengagement s'expliquent par le sentiment d'injustice ressenti par un collaborateur. Ce sentiment est généré, entre autres, par la façon que l'on a de prendre une décision (sans l'impliquer).

In his book on the subject, Thierry Nadisic explains that a lot of brief absences, loitering and, in short, withdrawal can be explained by the feeling of injustice felt by an employee. This feeling is generated, among other things, by the way you make a decision (without involving the employee).



Photo : Mona Tootoonchina - Pixabay.com





C'EST DÉCIDÉ, JE ME DIS QU'IL Y A LE FEU AU LAC...

IT'S DECIDED, SO I TELL MYSELF THERE'S TO WORRY ABOUT

L'été a été chaud : canicule, Amazonie et Indonésie en feu ... De nouveaux épisodes qui déboucheront, comme d'habitude depuis 50 ans, sur un bon vieux retour à nos habitudes ? Pas sûr. Il y avait cette fois une tonalité inhabituelle dans la façon de traiter l'urgence écologique dans les médias et les entreprises. L'image de la maison qui brûle s'est imposée. Alors, pour ces résolutions de rentrée, mettez-vous en mode "alerte".

It was a hot summer: heat wave, Amazonia and Indonesia on fire ... New stories that will provide, as it has always been the case for 50 years, a healthy return to our old ways? Not quite sure. This time round, there was an unusual tone in the way the environmental emergency was handled by the media and companies. The image of a burning house emerged. So, for these back-to-school resolutions, put yourself in the "alert" mode.



Photo : Rawpixel - Pixabay.com

Et si la meilleure leçon de management de l'été était venue d'Ecosia ? Ce moteur de recherche écolo a annoncé le 15 août sur son blog que ses employés pourraient se rendre à des réunions ou encore participer à des actions de désobéissance civile contre le réchauffement climatique pendant leur temps de travail. Non seulement, ils seront payés quand même, mais l'entreprise va plus loin en annonçant qu'elle réglera les frais d'avocats et autres frais d'arrestation en cas de procès ! Ce qui a motivé cette entreprise allemande à agir ainsi ? "Les équipes ont de plus en plus de

difficultés à concilier leur vie professionnelle et militante, explique Christian Kroll, le fondateur et dirigeant d'Ecosia. Anecdote amusante concernant une petite entreprise d'écologistes ? Pas si sûr. En plein été marqué par des chaleurs accablantes, entre deux canicules et juste avant l'embrasement de l'Amazonie, cet article de huffingtonpost.fr s'inscrit dans un enchaînement soudain d'informations qui annoncent la nouvelle façon dont les nouvelles générations que l'on a tant de mal à manager, vont désormais exprimer leurs motivations : la révolte.

En cliquant sur cette deuxième page, vous lirez cet article de changethework.com, consacré au mouvement des 30 000 étudiants des grandes écoles lancé fin octobre et dont on attend le rapport promis pour la fin de l'été. On y lira cette phrase qui résume tout : la nouvelle génération ne recherche plus un bon salaire, ils veulent un avenir. Le management de ces jeunes générations n'est donc plus seulement une histoire de baby-foot et d'acceptation de l'usage qu'ils font des réseaux sociaux. Désormais ils se mettent en colère sur la question de l'écologie. Il y a le feu. Il faut donc se mettre en mode "alerte". La colère n'attend pas.

What if the best management lesson of the summer came from Ecosia? This green search engine announced on August 15 on its blog that its employees can attend meetings or participate in civil disobedience actions against global warming during their working hours.

Not only will they still be paid, the company goes further by announcing that it will pay for legal fees and other costs related to arrests in the event of a trial! What motivated this German company in doing so ?

"People are finding it increasingly difficult to reconcile their professional and advocacy lives," explains Christian Kroll, founder and CEO of Ecosia.

Funny anecdote about a small company of eco-friendly enthusiasts ?

Not quite sure.

Amidst the scorching heat, between two heat waves and just before the Amazon fire, an article by huffingtonpost.fr was published as part of a series of news stories that announced the new way in which the new generations, who are so difficult to manage, will in the future express their concerns: uprising.

Click on this second page to read this article from changethework.com about the 30,000 students from the Grandes Ecoles movement launched at the end of the October and whose report is expected to be published by the end of the summer.

The article contains this sentence that sums it all up: the next generation is no longer looking for a good salary; they are looking for a future.

Managing these younger generations is no longer just a matter of baby-football and the acceptance of their use of social networks. They are now getting angry about the issue of the environment. There's a fire. So you have to go into the "alert" mode. Anger does not wait.



C'EST DÉCIDÉ, JE BANNIS BROWN AND BORE...

IT'S DONE, I'M BANNING BROWN AND BORE...



Il n'y a pas que le burn-out. Le phénomène consistant à craquer sous la pression et la quantité de travail s'accompagne aussi, dans les pathologies des salariés, du bore-out et du brown-out. Le bore-out, c'est l'épuisement par l'ennui, le syndrome du salarié placardisé. Le brown-out, c'est la rupture par manque de sens, le syndrome du job idiot, même s'il semble être, pour les managers, un rouage important de la chaîne.

Cet article de courrier cadres.com résume bien la situation. Avec 3,2 millions de salariés en risque élevé de "burn-out", la France du travail semble se fabriquer de futurs coûts sociaux considérables. Mais ce n'est pas tout. A ceux qui travaillent trop ou avec trop de pression, s'ajoutent ceux dont la déprime est liée soit à l'ennui (on ne leur donne rien à faire), soit à l'absurdité de leur travail (ce qu'on leur demande de faire ne semble avoir aucun sens). Derrière tous ces maux, explique l'article, se trouve une perception erronée de ce qu'est réellement le bien-être au travail. On ne cherche pas à détruire le mal-être, on cherche à ajouter à la situation actuelle des raisons d'être heureux qui apparaissent

comme des injonctions. Autrement dit, une sorte de ... travail en plus. Ah oui ! Une fois que vous aurez fait tout ça, n'oubliez pas de sourire et d'être heureux. Souvent les dirigeants attrapent le mot bien-être au vol et s'en occupent en mettant en place tout un tas de gadgets et de mesures curatives. Sans se poser la question de savoir d'où vient le mal-être. La méthode cautère sur jambe de bois fonctionne à plein. L'article ajoute cependant qu'il ne sert à rien de culpabiliser le management. Souvent, il faut "déconstruire-reconstruire" ce qui a amené à telle ou telle situation. C'est une démarche complexe. Cliquez ici.

English version : see page 20

Notre perspective



Le principal enjeu d'un manager aux prises avec un mal-être chez ses salariés, c'est le changement de perspective. Lorsqu'il a lui-même le fonctionnement quotidien d'un service ou d'une entreprise à gérer, comment pourrait-il raconter l'histoire de cette entreprise autrement que : "il était une fois, des clients exigeants qui demandaient à nos équipes de leur

fournir au plus vite le produit pour lequel ils acceptaient de nous payer" ? Il raconte l'histoire tous les jours comme cela et c'est au nom de cette histoire qu'il distille une pression spécifique autour des mots "exigeants" et "garantir", par exemple. Résultat : certains salariés racontent l'histoire autrement. "Il était une fois un patron tellement docile qu'il avait accepté de nous faire travailler le week-end juste pour que des clients pénibles soient livrés le lundi, alors même qu'ils ne travaillent pas ce jour-là".

On perçoit bien la mécanique délétaire qui va s'installer entre ces deux versions de la même histoire. Si le manager ne se met pas "dans la tête" de ses salariés comme il se met dans la tête de ses clients, la mécanique va s'emballer et mener au brown-out. Que peut-il faire alors ?

Je lui conseille de penser aux "portes ouvertes", ces réflexes tout simples que j'ai exposés dans mon livre "7 portes ouvertes ou à ouvrir. Donner du sens à mon travail et mieux co-opérer" (Editions Ovadia). Comme celle consistant à expliquer "à quoi on marche", ce qui nous motive. Ici, si ce manager n'avait pas oublié d'expliquer que pour lui, l'exigence des clients est une valeur car elle fait avancer toute l'entreprise pour la rendre championne en réputation et en qualité, il n'aurait pas laissé la seconde version s'installer. Et tout le mal-être qui va avec. Révons même. Avec une simple conversation, il peut s'intéresser aussi à "ce à quoi marchent" ses équipes.

Anne-Claire De Lavigerie
Rédactrice-en-chef de ce numéro



SAINT-GOBAIN

Comment Saint-Gobain est devenu le Google français de la transition énergétique. C'est sous cet angle que Jean-Marc Sylvestre a retracé l'histoire de cette entreprise qui commence avec ... Colbert. Et se poursuit avec le smartbuilding au XXIème siècle.



SAINT-GOBAIN

How Saint-Gobain has become the French Google in the energy transformation. It is from this perspective that Jean-Marc Sylvestre has traced the history of this company, which begins with... Colbert And continues with smartbuilding in the 21st century.



NIKE

Les enfants grandissent, leurs pieds aussi. Nike vient donc de se lancer dans la vente de chaussures par abonnement. Régler un problème pour les parents, fidéliser les enfants dès 2 ans. La méthode présente beaucoup d'avantages. Les clients renvoient leurs chaussures trop petites. Elles sont ensuite recyclées.



NIKE

Children grow up, so do their feet. Nike has just started selling shoes by subscription. To solve a problem for parents and to build loyalty among children right from the age of 2. The method has many advantages. Customers return their shoes that are too small. They are then recycled.



THREDUP

Cette entreprise californienne vient de lever 100 millions de dollars pour se développer auprès des grandes enseignes de la distribution. Son métier ? Les vêtements d'occasion. Déjà Macy's et JP Penney ont conclu un partenariat pour offrir à leurs clients de tels vêtements de seconde main.



THRED UP

This Californian company has just raised \$100 million to develop its business with major retail chains. His profession? Second-hand clothes. Macy's and JP Penney have now entered into a partnership to offer their customers second-hand clothes.

CE QUE NOUS APPRENNENT LES GESTES DU CHARPENTIER



Comme si la Joconde était partie en fumée. C'est ainsi que les spécialistes comparent la perte de la charpente de Notre-Dame. Alors même que cet événement a rappelé à notre souvenir les savoir-faire incroyables des bâtisseurs de cathédrale, un philosophe qui a décidé de se faire charpentier publie un ouvrage tout à fait étonnant, consacré à la "Vie solide".

Sous-titre : la charpente comme éthique du faire.

Dans un monde où tout est numérisé, virtualisé, Arthur Lochmann a trouvé une voie tout à fait intéressante pour "s'orienter dans notre époque frénétique". Une réflexion sur le geste et le rapport à la matière qui résonne tout particulièrement dans notre monde du "résultat".

English
version :
see page 21



La perte de la charpente lors de l'incendie de Notre-Dame est, pour les professionnels, une perte comparable à ce que serait la perte de la Joconde pour un peintre.

Photo ci-contre : majgot de Pixabay. Ci-dessus : "Notre-Dame fire" par Paul Loboda sous licence CC BY 4.0

D'abord, Arthur Lochmann nous rappelle que le métier de charpentier est vraiment particulier. Rien que cela mérite qu'on en parle dans une rubrique intitulée "vu sous cet angle". La charpente sert pour les toits, bien sûr, mais c'est le même savoir-faire qui produit les bateaux, dont la structure est toujours une charpente inversée. C'est donc le métier de l'arche de Noé. C'est aussi, bien sûr, un métier majeur à

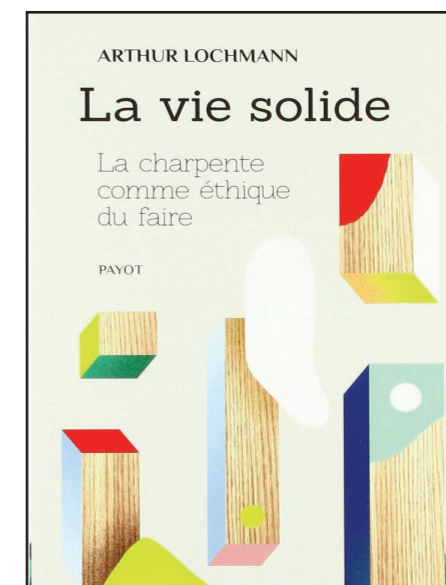
l'époque des cathédrales.

Thomas Büchi, maître charpentier suisse et président du groupe Charpente Concept, expliquait ainsi récemment que la charpente de la cathédrale Notre-Dame était une "structure de légende", dont la complexité a "stupéfié le Moyen-Âge" et qui continuait de fasciner les artisans d'aujourd'hui. C'était un des plus grands chefs d'oeuvre des compagnons charpentiers du devoir. "C'est un peu comme si la Joconde était partie en fumée, pour un peintre", explique-t-il. Cet univers possède en outre tout un vocabulaire quasi ésotérique : la ferme, les blochets, la zag, le noulet, la tire et l'orient.

Et une méthode en trois points :
le trait qui taille la pièce de bois, la pige qui assemble les éléments et le levier qui les dresse

vers le ciel.

Si Arthur Lochmann en a fait un livre, c'est qu'il a passé son CAP de charpentier pendant ses études de philosophie et de droit, et qu'à la fin de ses études, il a choisi le métier manuel plutôt que le métier intellectuel.



Un peu comme tous ces cadres de haut-niveau qui se reconvertisent dans les métiers de l'artisanat lors d'une seconde vie, après avoir quitté les grandes entreprises. "En développant un rapport productif à la matière, explique-t-il, en adoptant l'éthique artisanale du bien faire, j'ai trouvé les clés pour m'orienter dans notre époque frénétique". Cette seule phrase nous fait méditer.

Alors que tout autour de nous devient écran, virtualité, procédures. Alors que tout est conçu sur des logiciels de CAO et que le contact avec la matière semble se perdre, Lochmann, lui, décrit ce que nous appellerions de la "qualité totale" dans ses propres gestes quotidiens faits de contact avec le bois. Il en déduit une "éthique du faire". Le compagnonnage des charpentiers, qui procède en permanence à "l'hybridation des savoirs" mise au service du "bien commun" pour assembler des morceaux de bois qui, une fois couverts, mettrons les gens à l'abri du soleil, de la pluie et du vent. N'est-ce pas dire avec un autre vocabulaire (et peut-être bien mieux) que l'intelligence collective, et la conscience de ce à quoi est destiné ce qu'on fait apportent une satisfaction et un sens au travail ? Cette idée mérite vraiment d'être lue à travers le texte d'un charpentier-philosophe.

TRANSLATIONS

P. 9 So, what are we changing.

Are you tackling the new academic year with lots of good resolutions?

You are right. It's the right time. When school starts in September, you are refreshed. During the holidays, you were able to change your perspective, get out of your usual patterns, read, visit, and move around. As a result, you are able to look at the world differently and eager to make a difference.

Which ones? What? What do you really want to change? There is a risk of pushing forward a personal energy that will clash with the other forces like those of other people who have also just returned from holidays. What if you took things differently? If you were to imagine yourself as the head of your department, of your division or the entire company (depending on the level of responsibility you hold)?

Yes. If you were to consider this company or department as a character in itself, what would be the most important heroes of this character? What would be his challenges? Who would be the villain to deal with in his case, what obstacles would he have to overcome in the coming months and weeks? On this basis, you should be able to find in the following pages what you might need to define the right resolutions that will best suit this character and consequently to your entire team. Will this character overcome his challenges by developing partnerships and alliances with his potential enemies, as Francis I did, or by reacting like Mc Gyver or by mastering eloquence that moves mountains like Mirabeau (see next page)? Will this character prepare for the challenges facing their industry by having a better understanding of the current buzzwords: AI, innovation, sound management? Once you have chosen from these options, develop your list of resolutions for both you and your department or company and provide yourself with the resources to stay committed for a considerable time.

P. 16 It's done, I'm banning Brown and Bore

It's not just burn-out. The trend of crumbling under pressure and the amount of work goes hand in hand with bore-out and brown-out in employee illnesses. Bore-out is exhaustion through boredom, a syndrome of an employee without responsibilities. Brown-out is a disruption due to a lack of meaning, a stupid job syndrome, even if an employee seems to be, for managers an important cog in the chain. This article from courriercadres.com provides a good summary of the problem. With 3.2 million employees at high risk of burn-out, France seems to be making considerable future social costs. But that's not all. In addition to those who work too

much or with too much pressure, there are those whose depression is linked either to boredom (they are given nothing to do) or to the absurdity of their work (what they are asked to do does not seem to make any sense). The article explains that behind all these ills is a misconception of what well-being at work really is. It is not about destroying ill-being but rather about adding to the current state of affairs the reasons for being happy that appear as restraints. In other words, a kind of... extra work. Oh yes! Once you've done all this, do not forget to smile and be happy. Often leaders pick up the word well-being on the go and deal with it by putting in place a whole bunch of gadgets and corrective measures without asking themselves where the discomfort is coming from. Performing a completely useless action. However, the article adds that it serves no purpose to apportion blame on the management. Often, it is necessary to analyze on what led to this or that situation. It's a complex process.

Our viewpoint

The main challenge for a manager who is struggling with employee discomfort is a change of perspective. When he has his own day-to-day operations of a department or company to manage, how could he tell the story of that company other than: "Once upon a time, there were very demanding customers who asked our teams to supply them with the product for which they agreed to pay us as soon as possible?" Like that, he tells the story every day and it is in the name of this story that he exudes specific pressure around the words "demanding and "guaranteeing." Some employees tell the story differently. "Once upon a time there was such a meek boss who agreed to make us work on weekends just so that annoying customers would get their deliveries on Monday, even though they themselves do not work on that day." We can clearly see the destructive dynamics that are going to take place between these two versions of the same story. If the manager does not put himself "in the shoes" of his employees as he puts himself in the shoes of his customers, the dynamics will get out of hand and thereby lead to brown-out. What can he do then?

I advise him to reflect on the "open doors", those very simple strategies that I outlined in my book "Seven open doors or yet to be opened. Give meaning to my work and work more effectively together" (Editions Ovadia). Like the one explaining "what we are doing" something that motivates us. In this case, if this manager had remembered to explain the purpose of his action to the employees which is that customer requirements are a value because they drive the entire company forward and make it famous for its reputation and quality, he would not have invited the second version of the story as well as the bad feeling that goes with that. With a simple conversation, he can also focus on "what his teams are working on."

Anne-Claire De Lavigerie
Editor-in-Chief of this issue

P. 8 What we learn from the carpenter's work.

As if the Mona Lisa had gone up in smoke. This is how specialists compare the loss of Notre-Dame's wood structure. At a time when this event reminded us of the incredible skills of cathedral builders, a philosopher who decided to be a carpenter has published an amazing book dedicated to "Solid Life". Under the heading: structure as an ethos of doing.

In a world where everything is digitized and virtualized, Arthur Lochmann has found a very interesting way to "navigate in our hectic times." A reflection on the action and the relationship to the subject that resonates particularly in our world based on "results." First of all, Arthur Lochmann reminds us that carpentry is a very special profession. This in itself is worth talking about in a section entitled "From this perspective." The framework can be used for roofs in general, but it is the same know-how that produces the boats whose structure is always inverted. So this is the profession of Noah's Ark. It was also, of course, a major profession in the era of cathedrals. Thomas Büchi, a Swiss master carpenter and president of the Charpente Concept group, recently explained that the structure of Notre-Dame Cathedral was a "legendary structure" whose complexity "amazed the Middle Ages" and which continued to fascinate today's craftsmen. It was one of the greatest masterpieces of the fellow carpenters who were involved in the task. "It's a bit like saying the Mona Lisa went up in smoke to a painter," he explains. This field also has an almost esoteric vocabulary: the farm, the blocks, the zag, the knot, the draw and the orient.

And a three-point method: the line that cuts the piece of wood, the pin that assembles the elements and the lever that lifts them up to the ceiling. Arthur Lochmann wrote a book about this subject because he passed his CAP as a carpenter during his studies in philosophy and law, and at the end of his studies, he chose the handwork profession rather than an intellectual profession. It's a bit like all these top-level executives who turn to the craft trades for a second career after quitting big companies. He explains, "When I developed a productive relationship with this matter and by adopting the artisanal ethics of doing things well, I found the keys to navigate in our frenetic times." This one phrase alone makes us contemplate. This is while everything around us is now being transformed into screens, virtual reality and procedures. While everything is designed on CAD software and contact with the material seems to be lost, Lochmann describes what we would call "total quality" in his own daily interactions with the wood. He infers from this an "ethics of doing."

The carpentry companionship, which constantly proceeds to "hybridize knowledge" at the service of the "common good" by assembling pieces of wood which, once covered, will protect people from the sun, rain and wind. Doesn't this mean using a different vocabulary (and perhaps much better) than collective intelligence, and the awareness of what we are doing is a means to bring satisfaction and meaning to our work?

This idea is definitely worth reading from the words of a carpenter-philosopher.

RETROUVEZ



Les numéros précédents ici >

Previous issues : follow the link >

UN E-MAGAZINE PROPOSE PAR



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