

PRINCIPES →*ACTIFS

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

elixir
SOCIÉTÉ LA PRÉFÉRENCE

RAISON D'ÊTRE ET ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE



ENGAGEZ-VOUS RENGAGEZ-VOUS !

Les bienveilleurs. Post it. Carrefour.
Michelin. Solvay. Homo scepticus.
Ecovadis. Circuit . Citymapper.
Réalité mixte. Bifidus.

Innovation et transformation
des business models

Leadership et management

Stratégie Marketing

Excellence commerciale et achats





De la raison d'être à l'engagement de ses parties prenantes, comment embarquer tout le monde ?

From the purpose to engaging with all the stakeholders, how do you get everyone on board?

w

edito

Bien sûr, il y a la loi Pacte. Elle a modifié l'article 1835 du code civil qui règle les statuts des sociétés, pour indiquer : "[ceux-ci] peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité". Mais il y a surtout la pression de l'extérieur. Changement climatique, inégalités, critiques envers les multinationales qui ne cherchent que le profit... Etrangement, une fois n'est pas coutume, la loi s'est retrouvée en avance. Et la question qu'elle pose "et toi, c'est quoi ta raison d'être ?" se met à envahir l'espace. Son écho résonne de toute part. Guidé par la raison d'être, l'ensemble des services doit dorénavant concourir à la performance de l'entreprise dans l'intérêt général : le service marketing, challengé par les consommateurs, les DRH, par les salariés, les services Achats, en quête de fournisseurs engagés, les services financiers à la recherche d'investissements durables. Mais ce mouvement dépasse le cadre interne de l'entreprise. Il répond aussi aux attentes des parties prenantes externes (les collectivités territoriales, les ONG, les media, les investisseurs...).

On trouvera quelques bonnes raisons d'être dans ce numéro. On saluera par exemple, celle de Carrefour ("devenir le leader de la transition alimentaire").

ON TROUVERA QUELQUES BONNES RÉPONSES DANS CE NUMÉRO, CELLE DE CARREFOUR NOTAMMENT.

Et on se dira ensuite, après avoir lu ces bonnes intentions : « ben y a pu ka... ». Pas si facile pourtant ! Car définir sa raison d'être, c'est s'engager dans la transformation du business model de l'entreprise : la proposition de valeur pour les clients / consommateurs, l'architecture de valeur (les collaborateurs et les processus internes) et l'équation de valeur (gestion des coûts et du cash). In fine, l'enjeu sera d'embarquer tout le monde pour tenir ses promesses d'engagement.

L'équipe d'Elixir Conseil



editorial

Certainly, there is a Covenant law. It amended article 1835 of the Civil Code, which regulates the statutes of companies, stating that: "[the companies] may specify a purpose, consisting of the principles with which the company is endowed and for the enforcement of which it intends to allocate resources in carrying out its operations." However, it should be borne in mind that there are also the external factors such as climate change, inequalities, blame on multinationals seeking only profit and so on. Surprisingly, once there, the law turned out to be ahead of its time. Then the question "What's your purpose?" starts to creep in. This concept resonates on all quarters. Driven by its purpose, all the departments must henceforth contribute to the company's overall performance for the general interest: the marketing department, challenges from customers, HR departments, employees, purchasing departments, the quest for committed suppliers, and the financial department in search of sustainable investments. However, this shift goes beyond the company's internal structure. It also addresses the expectations from external stakeholders such as local authorities, NGOs, the media, investors, among others. You will find a few inspirational company purposes in this issue. We will highlight the example of Carrefour (The emerging leader in the food industry.)

YOU WILL FIND SOME EXCELLENT TIPS IN THIS ISSUE, ESPECIALLY THOSE AT CARREFOUR

And then after reading these good plans, we'll say to ourselves, "Well, that's great." Not so easy though! Because defining your business purpose means undertaking the process of transforming the company's business model. This includes the value proposition for customers or consumers, the value system (employees and internal processes) and the value equation (cost and cash management). Ultimately, the challenge will be to get everyone on board in order to deliver on their commitments.

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 81 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 REDACTEUR EN CHEF



FLAVIE SALHA
STRATEGIE MARKETING ET POSITIONNEMENT
ETUDES QUALITATIVES
+33 6 89 79 34 97



THIERRY TUPIN
EXCELLENCE COMMERCIALE
MANAGEMENT ET LEADERSHIP
EXPERTISE OPERATIONNELLE +33 6 08 69 63 87



CECILE VINIANE
COACHING DE DIRIGEANTS
STRATEGIE MARKETING ET COMMERCIALE
+33 6 22 54 00 56

Principes actifs est une publication d'Elixir-conseil adressée gracieusement à ses clients et à ses différents contacts. Numéro 6 : Novembre 2019. Tous droits réservés.

Directeur de la publication : Marie-Pierre Bachelet

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

Photos : Couverture - Etty Fidele on Unsplash. Edito : Tom und Nicki Löschner de Pixabay

SIGNAL FAIBLE



LA REALITÉ MIXTE ARRIVE

Vous êtes déjà habitués à douter, devant un film, de la réalité de l'image que vous voyez : effet spécial, 3D ou acteur maquillé ? Désormais, le doute va s'étendre à la réalité elle-même. La fiction entre dans le réel. Il suffit d'un casque. Plus loin que la réalité virtuelle, c'est la réalité mixte.

Et si votre corps était deux fois plus puissant en un seul claquement de doigts ? Et si vous aviez la capacité de voir à travers les murs ? Ces supers-pouvoirs que peuvent attribuer le jeu vidéo à un personnage externe, vous pouvez les expérimenter en direct, avec votre propre corps, en réalité "mixte". La start-up montpelliéraine Bigger Inside est allée bien plus loin avec la première salle de réalité mixte au monde, dédiée à son propre jeu, Protocol 223. Le joueur n'est pas seulement

équipé d'un casque et immergé dans un univers où il joue en solo (réalité virtuelle classique). Il enfile une combinaison, « l'exosuit », qui prend l'allure d'une armure hi-tech et reproduit tous ses mouvements. Une application grand public de la fameuse « motion capture » si utile au cinéma. La réelle nouveauté de la salle The Cluster c'est qu'elle plonge le joueur en immersion totale et interactive, car l'expérience se joue en groupe. Verra-t-on bientôt le secteur de la formation s'emparer de cette réalité mixte ?



Image par iZero de Pixabay

THE MIXED REALITY IS COMING

Have you ever had doubts when watching a movie about the reality of the image you see and whether it's a special effect, 3D or a make-up actor? Henceforth, the doubt will extend to the reality itself. Fiction meets reality. All you need is a headset. Beyond virtual reality lies the mixed reality.

What if your body was twice as powerful in just a flash? What if you had the ability to see through walls? Thanks to these super-powers that the video game can give to an outside character, you can experience such powers with your own body in a "mixed" reality. Montpellier-based start-up Bigger Inside has gone a step further by creating the world's first mixed reality rooms exclusively for its own game, Protocol 223. Players are provided with more than just headsets as they are transported into a world where they

play solo (classic virtual reality). They put on a suit called "Exosuit" which resembles hi-tech armour and mimics all their movements. A general public implementation of the famous "motion capture" technique that is so often used in the cinema. The real innovation of The Cluster Room is that it plunges the player into a total and interactive experience given that it is a group-based environment. The question is: will the education and training industry embrace this mixed reality technology?

Nommez des bienveilleurs

Que les anges gardiens lèvent la main ! De grandes entreprises françaises incitent leurs employés à se former à la bienveillance bénévole pour prendre soin de leurs collègues. Ces « bienveilleurs » qui veillent à l'équilibre moral général, seraient les nouveaux outils d'une performance positive.

Is ne remplacent pas les RH, le médecin du travail, l'assistante sociale ou les représentants syndicaux. Ils sont déjà salariés mais n'ont pas changé de poste pour autant. Les « bienveilleurs » sont des relais bénévoles. Des membres du personnel qui représentent une réalité évidente mais souvent ignorée : les RH d'une même entreprise comme le géant Casino ne peuvent être partout sur le terrain ni au contact des milliers d'employés. Or, le stress au travail est omniprésent, le burn-out est entré dans le vocabulaire commun. Aussi, ces personnalités qui ont une tendance à l'altruisme se font-elles de plus en plus nécessaires en entreprise. Leur mission – qui se superpose à leur travail actuel – est de veiller au bien-être moral de l'équipe. De repérer le collègue qui flanche, celui qui stresse ou celui qui s'est mal intégré pour leur tendre la main et leur permettre de s'épancher librement. Pour cela, ces bénévoles reçoivent une courte formation à la bienveillance ou à la psychologie et échangent leurs retours entre « Amélie Poulain » des différents services. Et les premiers bilans de ces dispositifs montrent que le besoin de se confier est réel : chez Bouygues, après un

an d'existence, les « bienveilleurs » ont été sollicités quelques 300 fois. La culture du silence se défait ainsi petit à petit, dans un rapport horizontal rassurant et toujours confidentiel.

Ce concept, par ailleurs, n'est pas si nouveau que ça. Il existe déjà depuis quelques années au Québec, où ces salariés empathiques, appelés « personnalités sentinelles », sont formés pour détecter à temps la souffrance chez un collègue. Les sentinelles québécoises assurent ensuite la transmission à un professionnel ou un organisme qui prendra en charge cette souffrance. Symptôme de la nouvelle ère du travail, les concepts comme le bien-être et la bienveillance pénètrent dans l'entreprise. Les livres de coaching se multiplient sur le sujet (parmi lesquels Toxic Handlers - Les générateurs de bienveillance en entreprise de Gilles Tréneau et Géraldine Lemoine – Ed. Odile Jacob Février 2019).

Pour lutter contre le stress au travail, les émotions et les tourments personnels sont de moins en moins exclus du monde professionnel. Et si cette décennie consacrait l'essor de l'empathie et du lien social comme les nouveaux vecteurs de performance ?

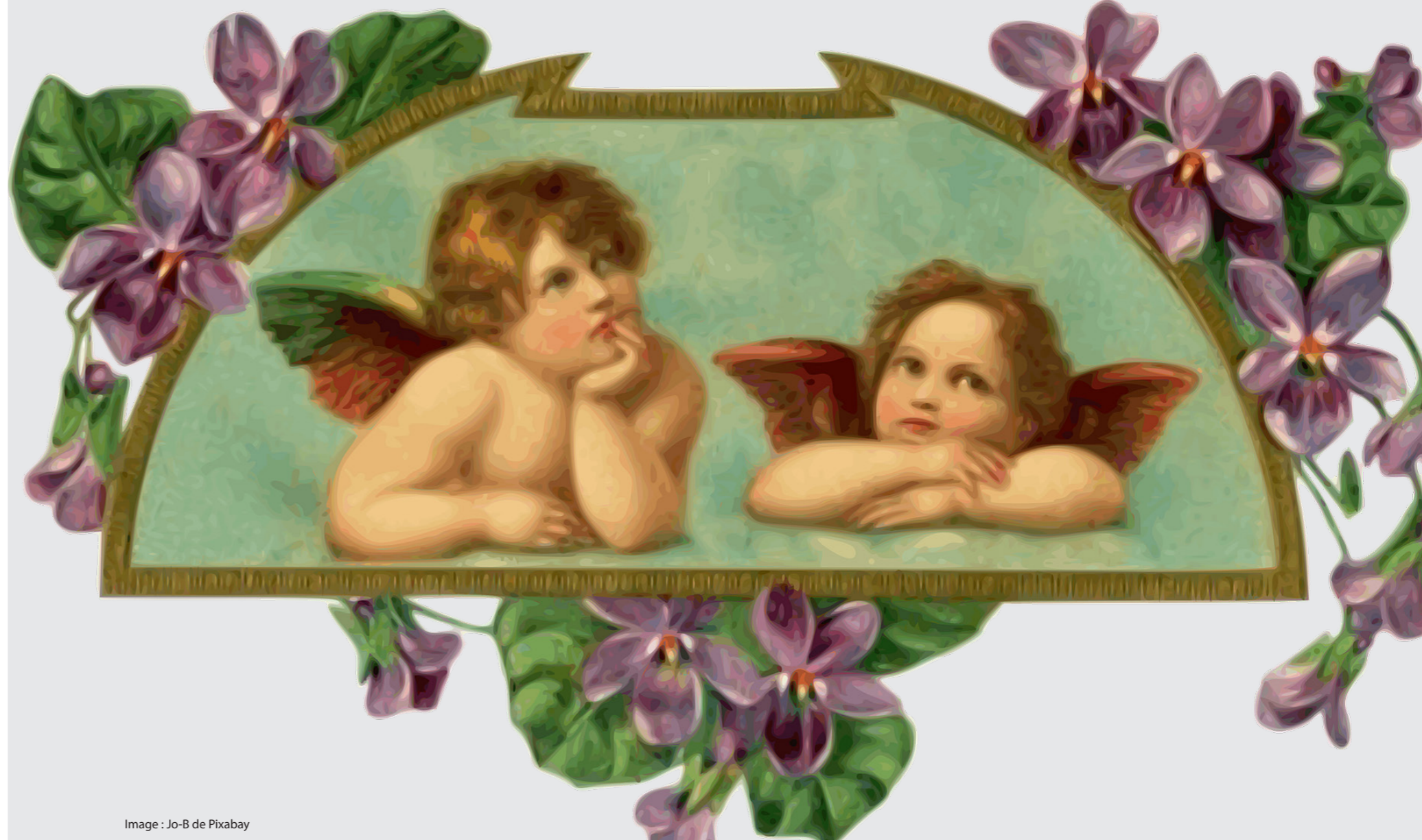


Image : Jo-B de Pixabay

Time for benevolent volunteers

May the guardian angels raise their hands! Some large French companies are encouraging their employees to train in voluntary benevolence so they can offer assistance to their colleagues. These “benevolent workers”, who monitor the general emotional balance, are the new means of achieving positive work performance.

They are not substitutes for HR, occupational doctors, social workers or union representatives. They are existing employees who have not switched their positions. In fact, the “benevolent staff” are voluntary helpers. They are members of staff who represent an evident but often overlooked reality: the Human Resources department of a company as big as Casino cannot be in contact with thousands of employees in the organization. Nonetheless, stress at work is widespread, and burn-out has become part of the accepted term. As a result, these altruistic individuals

are becoming more and more necessary in companies. Their mission is to ensure the moral well-being of the team in addition to doing their regular duties. Their task is to spot a colleague who is slacking off, who is under stress, or who has not adapted well to the team and offer them a helping hand so that they can express themselves freely. In order to accomplish this, these volunteers receive a short training in counselling or psychology and exchange their feedback between different departments. The initial assessments of these initiatives show that there is a real need for people to confide in each

other. For example, at Bouygues, after a year of implementation of the benevolent programme, the volunteers had been solicited as many as 300 times. In this way, the culture of silence is gradually dissolving in a reassuring horizontal relationship that is kept confidential at all times. However, this concept is not entirely new. It has been in existence in Quebec for the past few years now. These compassionate employees, known as “sentinel individuals”, are trained to quickly identify when a colleague is in distress. The Quebec sentinels are then responsible for forwarding the information to a professional or an organization that will take care of those who in distress. This is a symbol of the new era in the workplace where concepts such as well-being and caring are now making their way into organizations. More and more coaching books are being written on the subject (among others Toxic Handlers - Les générateurs de bienveillance en entreprise by Gilles Tréneau and Géraldine Lemoine - Ed. Odile Jacob February 2019.) Increasingly, personal emotions and anxieties are less and less removed from the professional world in order to combat stress at work. What if this decade was dedicated to the development of empathy and social ties as the new means of ensuring performance?



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)

DOSSIER



Raison d'être et engagement de l'entreprise



Ce qu'elle fait à l'extérieur se voit à l'intérieur



Marie-Pierre Bachelet
Rédactrice-en-chef de ce numéro

English version : see page 18

Oui, au fond, cette affaire de raison d'être, c'est un peu le bifidus inversé. Jusqu'à peu, ces sujets de *mission statement*, de vision partagée de l'entreprise, tout cela commençait par l'intérieur. On se réunissait lors de grandes messes internes, on faisait plancher les salariés, et au bout de nombreuses heures de travail on résumait en une phrase la mission de l'entreprise. Cette quête de sens n'est pas récente. A travers toutes les modes et les tendances managériales, on l'a vue s'exprimer. Pourquoi a-t-on créé cette entreprise ? Juste pour gagner de l'argent ? Non. Il y a toujours eu autre chose à côté de l'exigence financière. Une envie de changer le monde. Que l'on se souvienne de Ford. "Vous pouvez choisir la couleur que vous voulez pour votre Ford T... à condition que ce soit noir". Comment mieux dire la fierté de cette façon de fabriquer totalement nouvelle à l'époque, qui permettait de produire en grande quantité des modèles uniques et pas chers. Et de bien payer les ouvriers pour qu'ils puissent s'offrir eux-mêmes la fameuse voiture noire. C'était il y a plus d'un siècle. Déjà, on avait là une réponse fulgurante à la question "qui sommes-nous, que faisons-nous, et

pourquoi faisons-nous cela ?".
Ce qu'il y a de radicalement nouveau en 2020, ce n'est donc pas la quête de sens, c'est que cette quête de sens prend appui sur l'extérieur. Ce n'est plus notre façon de faire unique, notre vision de notre marché à nous, le côté génial de notre idée première qui compte et qui fait tout. Non. Ce sont les pressions de l'extérieur, notre planète en danger, le capitalisme à bout de souffle, nos sociétés en pleine crise de nerfs et les inégalités sociales qui nous menacent, c'est tout cela qui tombe soudain sur la tête des entreprises comme l'avalanche sur la tête du skieur imprudent. Que fais-tu devant tout cela ? Quelle est ta raison d'être ? Voilà ce que lui demandent tout à coup le public, les clients, les salariés. Et même ... la loi Pacte, récemment promulguée. L'entreprise qui ne surmontera pas ces pressions extérieures prendra le risque de voir partir ses meilleurs éléments et d'être boycottée par ses clients. Bref, de périr dans l'avalanche. Inversement, celle qui saura faire du bien à l'extérieur en verra tout de suite le bienfait à l'intérieur : un sentiment de fierté partagé par tous.



CES ENTREPRISES QUI ONT UNE BONNE RAISON D'ÊTRE MISERATIONE APODEMIO SUNT ITINERIBUS OMNES.



VEOLIA



Véolia engage sa raison d'être vers le Développement Durable pour « ressourcer le monde ».

Quand on est une entreprise qui travaille dans l'eau, le recyclage et les déchets depuis des années, mettre au coeur de sa raison d'être le mot "ressource" n'est pas rien. L'entreprise veut changer de modèle, se tourner vers le progrès humain et le développement durable tels que définis par l'ONU. Objectif : retrouver l'adhésion populaire et aider les pouvoirs publics à relever les défis sociaux et environnementaux.

When your company is in the business of dealing with water, recycling and waste for years, putting the word "resource" at the heart of its purpose is no mean feat.

The company wants to shift its business model towards human progress and sustainable development as defined by the United Nations. The objective of the company is to restore popular support and to help governments meet social and environmental challenges.

MICHELIN



Offrir à chacun une nouvelle façon d'avancer. Une raison d'être bien différente de "vendre des pneus"

"Parce que nous croyons que la mobilité est un fondement du développement humain, nous innovons avec passion pour la rendre toujours plus sûre, plus efficace, plus respectueuse de l'environnement." Une raison d'être qui s'appuie sur une philosophie de la "mobilité" et non plus sur la "pneumologie" comme le racontait Erik Orsenna. Le résultat d'un travail sur le "rêve d'entreprise" qui veut s'inscrire dans le "tout durable".

"Since we believe that mobility is the foundation of human development, we innovate with passion so as to make it ever safer, more efficient and more respectful of the environment."

A purpose that is based on a philosophy of "mobility" and not on "pulmonology" as Erik Orsenna used to say.

This is the result of the "corporate dream" that wants to be part of the "global sustainability."

CARREFOUR



Carrefour axe sa transformation et sa raison d'être sur la notion de ... transition alimentaire !

Le groupe alimentaire entame son « plan Carrefour 2022 » qui repense son identité et son activité. Sa nouvelle raison d'être est fondée sur le « mieux manger » ! On croirait du José Bové. Avec la puissance d'un grand groupe. Cela s'inscrit en préambule des statuts de l'entreprise, et s'annonce comme une stratégie pour devenir leader de la transition alimentaire.

The Food Group has launched its "Carrefour 2022 plan", designed to restructure its identity and activities.

Its new business purpose is based on "eating better!" It's almost like José Bové with the power of a big group.

This is part of the preamble to the company's statutes and appears to be a strategy to position itself as a leader in the food sector.

SOLVAY



Solvay, vient tout juste de dévoiler sa raison d'être : "réinventer le progrès". Et agir en faveur de la durabilité

Le groupe a des objectifs ambitieux d'amélioration de sa rentabilité. Cela ne l'empêche pas de révéler tout début janvier une raison d'être qui a pour vocation première de motiver les salariés. Pas facile, lorsqu'on est chimiste et donc aux premières loges des critiques de la part des environnementalistes, d'afficher un combat pour la durabilité. Il faut se donner les moyens de l'expliquer à l'extérieur. "Réinventer le progrès", c'est très bien trouvé.

The Group targets ambitious objectives in order to improve its profitability. This approach did not prevent the Group from unveiling its business purpose at the beginning of January, which is primarily designed to motivate employees. Being a chemist and therefore at the forefront of criticism from environmentalists, it is not easy to demonstrate a fight for sustainability. You have to give yourself the means to explain it to the outside world thus "Reinventing progress" is a very good idea.

MAIS COMMENT OBTENIR DE L'ENGAGEMENT ?



Valérie Rouziès, consultante en engagement sociétal, répond à nos questions. Interview.

On a vu la BNP, et d'autres, créer une "direction de l'engagement". Peut-on vraiment "diriger" l'engagement ? Peut-on même le manager ?

La notion d'engagement définit le lien entre les salariés et leur employeur ainsi que celui qui unit l'entreprise à l'ensemble de la société. Dans le premier cas, ce lien est mû par l'énergie que le salarié consacre à la réussite des projets communs de l'entreprise : c'est l'engagement au travail. Dans le second, il exprime l'ambition sociétale de l'entreprise de contribuer au bien commun. En se dotant d'une « direction de l'engagement », l'entreprise dit où elle veut aller et le mode de relations réciproques qu'elle veut instaurer avec ses parties prenantes internes et externes.

Obtenir de l'engagement, n'est-ce pas au fond le job de base du management depuis toujours ? Ajouter ces notions, n'est-ce pas le constat d'échec du management actuel ?

On sait que les salariés sont en général attachés à leur job. Il n'empêche que pour les DRH, l'engagement ne semble plus aller de soi. Comme l'explique [rhinfo](#), s'il s'agit d'exécuter des ordres sans états d'âme, peu de salariés se déclareront "engagés". Et on les comprend. L'empowerment, en libérant le pouvoir d'agir de chacun, serait alors au fond le "bon sens" de l'engagement. Un bon sens partagé, logique et évident. L'antidote au risque de désengagement. Mais encore faut-il, pour obtenir de l'engagement, savoir le susciter. Or le contexte a changé. L'entreprise doit désormais agir sur tous les fronts. Outre le lien de confiance interne, souvent

altéré, qu'elle doit régénérer, elle est dorénavant sommée d'œuvrer dans l'intérêt général, interpellée par les citoyens, les consommateurs ou encore les ONG sur les inégalités toujours plus criantes et sur les défis climatiques à relever. [Qu'on mesure à cet égard ce que représente l'appel des patrons européens pour un new deal européen](#). Ou l'engagement [récent du PDG de BlackRock d'investir dans des projets favorables au climat](#). Ce sont là des ruptures majeures. L'exclusion sociale est une bombe à retardement. Le changement climatique une menace sans précédent qui fait changer le capitalisme. D'évidence, ces pressions inédites apportent une sorte de "méta-description" à la mission classique de l'entreprise. Au-delà du management traditionnel, il y a donc un méta-management des actions engagées par l'entreprise en faveur de la société et de la sauvegarde de la planète.

Donc au fond, c'est comme à l'époque des affiches "engagez-vous rengagez-vous". Dans un contexte de guerre et de mobilisation, elles sont efficaces. Ceci étant, quelques années plus tard, elles semblent surannées, voire ridicules.

Les enjeux de transition sociétale nécessitent que nous adoptions des comportements plus responsables. Cela vaut pour les individus comme pour les organisations. Le recours à la communication engageante qui associe les techniques classiques de la persuasion aux techniques novatrices de l'engagement peut faciliter ce changement. Mais si l'on détourne l'esprit de la communication engageante, fondé sur le libre consentement à agir des individus, si l'on cède au green ou au social washing pour les influencer, si de bons illustrateurs servent à faire de la comm' de façade... Alors oui, cela finira aussi au musée de la publicité. [Le « procès de la RSE »](#), récemment mis en scène façon tribunal comique, montre que la pente est glissante pour qui ne tient pas ses promesses. Les citoyens-consommateurs les plus critiques utilisent des armes absolues. [Ils recourent au boycott](#) pour faire plier les grandes marques ou [au buycott en orientant leurs achats vers des produits éthiques](#). Bref, dans un tel contexte de mobilisation, la communication pour susciter l'engagement est transparente. Sa sincérité doit être totale, sa mise en œuvre professionnelle et efficace. « Seuls nos actes nous engagent et non nos idées », affirmait Charles A. Kiesler, célèbre pour son ouvrage *The Psychology of commitment* (New York : Academic Press- 1971).

English
version :
see page 18

1930 Engagez-vous dans la Marine. www.flickr.com/photos/13476480@N07 manhhai license creative common - CC BY 2.0



ENGAGEZ-VOUS DANS LA MARINE
POUR VOYAGER. APPRENDRE UN MÉTIER
VOUS AUREZ : PRIMES. PÉCULES. RETRAITE
Ecrire (sans affranchir) MINISTRE DE LA MARINE. PARIS



L'HOMO SCEPTICUS EST-IL UNE VRAIE CIBLE ?

IS HOMO SCEPTICUS THE REAL TARGET ?

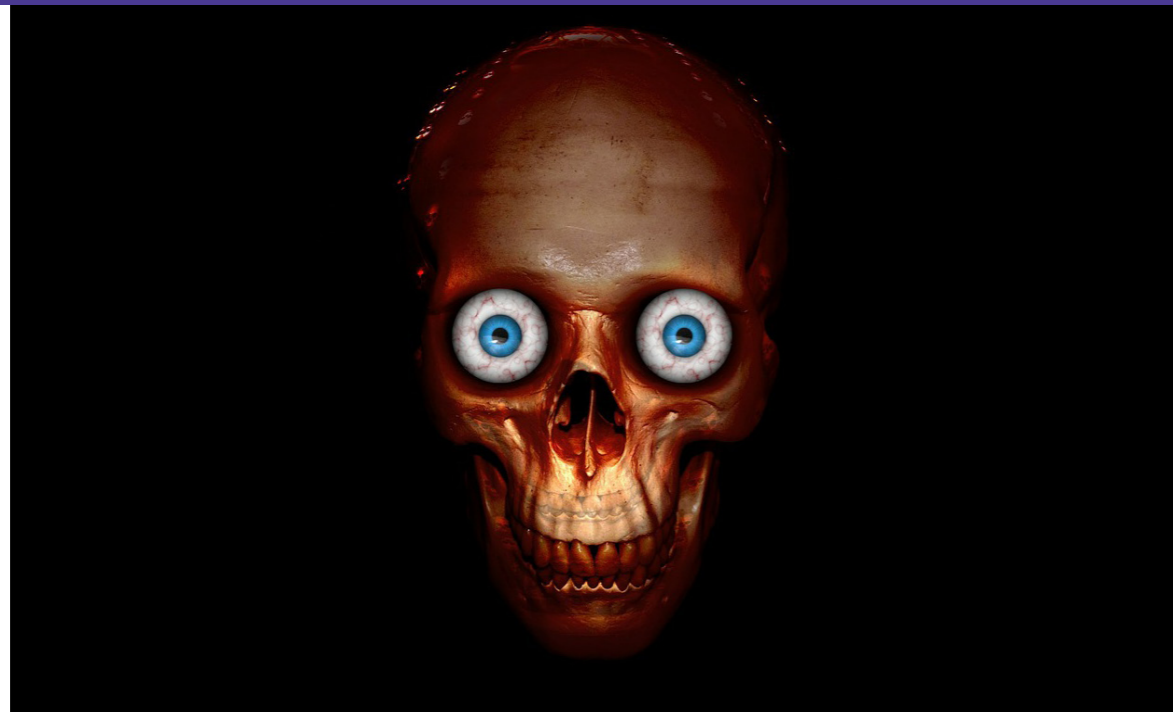


Image par Gerd Altmann de Pixabay

English version : see page 20

Dopamine, sérotonine, ocytocine, adrénaline... Notre cerveau est programmé génétiquement pour répondre chimiquement à son environnement. L'homme ne prendrait donc jamais de décisions rationnelles, mais exclusivement guidées par ses émotions primitives.

Certains chercheurs ont montré que ces émotions basiques peuvent devenir « biais cognitifs », eux-mêmes pouvant servir les mécanismes d'influence. Ainsi, certains réflexes humains – à rebours du bon sens – peuvent-ils devenir des principes : la peur de perdre est plus forte que le plaisir du gain, « si l'ensemble de mon groupe s'y met, alors moi aussi », ou encore la menace fonctionne mieux que l'incitation. [Ces principes ont été tout particulièrement explorés par le nudge marketing. Ils sont au coeur de la communication engageante.](#)

On parle en effet de théorie du « nudge » comme d'un « coup de pouce ». Cette incitation implicite qui modifie le comportement humain. Le nudge est devenu une sorte de panacée dans l'art d'obtenir le comportement

souhaité. L'exemple de la fausse mouche peinte au fond des [urinoirs de l'aéroport d'Amsterdam](#) et qui a permis de [réduire de 80% des coûts d'entretien est désormais célèbre.](#)

La pédale de frein

Seulement, le cerveau humain a quand même ses garde-fous, sous la forme de 3 niveaux comportementaux : un premier intuitif, un deuxième rationnel, et un troisième qui fait office de pédale de frein. C'est ce que met en avant [Clément Fages dans ce passionnant article sur "l'homo scepticus"](#). Un archétype de personnalité que nous avons tous au fond de nous-même et qui est en soi la véritable limite au nudge. Qu'il s'agisse de nudge marketing ou de nudge management.

Notre perspective



Ce thème de l'homo scepticus dit au fond quelque chose de classique en psychologie sociale. On accepte d'être "manipulé", pour parler comme dans le langage courant, à condition de s'en apercevoir et de prendre cela comme un jeu. Qui peut être contre la communication engageante et le nudge

quand ils sont mis en œuvre dans l'intérêt général, comme à l'aéroport d'Amsterdam ? Ou comme dans cette idée de prévention routière où l'on faisait danser le hip-hop au petit bonhomme rouge du feu tricolore, pour mieux faire patienter les piétons ? Résultat : tout le monde dansait dans la rue et le nombre d'accidents a baissé.

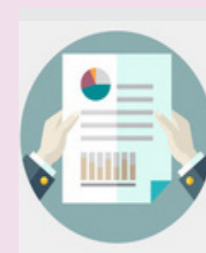
On n'obtiendra pas de comportements engageants uniquement avec des messages rationnels et l'affichage permanent de la menace planétaire. Il faudra aussi de l'émotion. Mais on n'obtiendra pas non plus cet engagement uniquement avec de la "manipulation" émotionnelle. Il faudra aussi du rationnel. Au fond, le vrai moyen de gagner sera celui de mettre cet "homo scepticus" de son côté. A la manière des bons orateurs qui savent toujours mettre les "rieurs" de leur côté, les bons managers "engageants" sauront mettre les sceptiques de leur côté. Il y a en effet forcément de quoi générer du scepticisme à "engager" une entreprise en entier. Comment les salariés ne soupçonneraient-ils pas des arrière-pensées ? Mais tout comme on sait qu'il n'y a pas d'amour mais d'abord des preuves d'amour, il n'y a pas d'engagement sans preuve d'engagement. Accumuler ces petites preuves, tantôt de façon rationnelle et argumentée, tantôt de façon émotionnelle, comme avec le nudge est sans doute le moyen patient et méthodique de mettre les sceptiques de son côté et d'avancer ensuite de façon vraiment efficace.

Marie-Pierre Bachelet
Rédactrice- en-chef de ce numéro



CIRCUIT

C'est l'anti-Uber. Circuit propose son partenariat de transport aux municipalités. Des chauffeurs privés dans des véhicules électriques, pour des courses gratuites en ville qui compensent l'absence de transport public à un endroit ou à un moment donné.



CIRCUIT

It's anti-Uber. Circuit is extending its transportation partnership to the municipalities. Private drivers in electric vehicles provide free rides in the city to offset the lack of public transportation at a given place or time.



CITYMAPPER

L'appli créée par un ancien salarié de Google figure parmi les 50 les plus téléchargées en France. C'est la première sur l'information voyageur dans les grandes villes, qui cartonne par son ton décalé. Avec 16 partenaires de transports à Paris, elle mentionne autant les Vélib's que les métros et s'est rendue indispensable aux voyageurs.



CITYMAPPER

The app created by a former Google employee is one of the 50 most downloaded apps in France. It's the leading application providing information to travelers in major cities. The app's unconventional tone makes it a hit. With 16 transport partners in Paris, it includes both the Vélib's and the metro it has become indispensable to travellers.



ECOVADIS

La startup française Ecovadis, qui évalue la RSE des entreprises à travers 155 pays, a bouclé une levée de fonds de 200 M de \$ pour étendre son développement international. Sa plateforme permet aux grands groupes de se renseigner sur la politique sociale, environnementale et éthique de leurs partenaires, fournisseurs et sous-traitants.



ECOVADIS

The French startup Ecovadis, which evaluates corporate CSR across 155 countries, has completed a \$200 million fundraising campaign to expand its international expansion. Its platform enables major groups to learn about the social, environmental and ethical policies of their partners, suppliers and subcontractors.

INCROYABLE POST IT: IL REVIENT PAR LES MANAGERS



L'étiquette repositionnable n'est plus seulement un aide-mémoire de coin de bureau. C'est l'outil privilégié du management agile, moderne, accessoire de l'hypercollaboration et appui physique de recomposition d'un travail fragmenté.

À couvrir les murs dans un univers dématérialisé, le post-it est aussi devenu un symbole de l'engagement de toute une génération.



English
version :
see page 20

Photo : Image par Gerd Altmann Pixabay

À l'origine, c'était une erreur. Un simple bout de papier utilisé pour tester une colle qui ne collait pas. Alors qu'il n'était même pas voué à exister, et qu'on annonce sa disparition depuis des années avec l'avènement de l'ère numérique, le post-it est plus utile que jamais au sein de l'entreprise.

Les nouveaux modes de managements, la méthode dite « agile » notamment, signent aujourd'hui la fin du travail sédentaire, statique et solitaire. Cet article du Monde remet le post-it en perspective, et c'est un régal.

Le management moderne structure le travail en « design thinking », via des modes de résolution créative et physique des problèmes. Le support de ces idées ? Exit la monotonie du tableau à

feutres, les collaborateurs de l'ère moderne écrivent directement sur les murs... Grâce au post-it ! Les séances de brainstorming, les idées sporadiques, et les axes de travail retenus en réunion restent ainsi à la vue de tous, en une mosaïque stimulante.

Cet aspect mosaïque joue également un rôle crucial dans une dynamique de travail fragmenté. Toutes les suggestions de l'équipe se croisent et se juxtaposent au mur pour former une image globale, recomposée. Ces murs de notes manuelles apportent aussi la sensation de contrôler un rythme de travail qui s'accélère.

Post-it war

Et si le post-it était en fait l'outil managérial par excellence ? L'accessoire laissé en libre-service et au service du team-

building... ? Grâce à lui, la plupart des entreprises françaises ont bénéficié d'une vague de consolidation de l'esprit d'équipe, sans avoir à lever le petit doigt. C'était en 2011, avec la « post-it war ».

Le concours de figures murales à base de post-it colorés est devenu viral... Et les managers ont laissé faire, même dans les entreprises à la politique stricte. La raison ? Un team-building gratuit et auto-généré. Par ailleurs, il est devenu l'un des symboles de l'engagement de la génération actuelle des moins de 30 ans.

À Alger, où les jeunes en ont tapissé les murs de la ville, la « Révolution des post-it » l'a révélé comme banderole individuelle, marqueur d'un engagement émotionnel, mobile, détachable... Et loin d'être en fin de vie !

TRANSLATIONS

P. 9 WHATEVER HAPPENS ON THE OUTSIDE MANIFESTS IT-SELF INTERNALLY

Essentially, this whole business purpose issue is a bit of an inverse bifidus. Until recently, the business of mission statement, of shared corporate vision started from within. Employees would get together at large internal meetings where they would meet and after many hours of intensive discussions, they would sum up the company's mission in one sentence.

This search for meaning is not new. It has been expressed throughout all managerial styles and trends. What was the reason for starting this company? Is it just to make money? No. There's always been something else besides the financial aspect. A desire to change the world. That reminds us of Ford when he said "You can pick any color you want for your Ford T as long as it's black." What better way to express the pride of this totally new way of manufacturing at that time, which made it possible to produce unique and inexpensive models in large quantities not to mention paying the workers well so that they could afford the famous black car themselves. That was more than a century ago. Back then, the question "who are we, what do we do, and why do we do it?" was answered conclusively.

What is fundamentally new in 2020, therefore, is not the search for meaning, but that this search for meaning is driven from the outside. It is no longer our unique way of doing things, our vision of our own market, and the brilliance of our original idea that matters.

Not anymore. It is the external pressures, our endangered planet, crumbling capitalism, our societies in the midst of a nervous breakdown and social inequalities that threaten us, all of which suddenly fall on the shoulders of companies like an avalanche on the head of the unwary skiing athlete.

What do you do in the face of all this? What's your business purpose? That's what the public, customers, and employees are constantly clamouring for not forgetting the recently enacted Covenant Act. Any company that doesn't overcome these outside pressures will risk losing its best personnel and being boycotted by its customers. In short, it is the risk of perishing in the abyss. On the other hand, companies that are able to do well on the outside will immediately see the benefits on the inside which is a sense of pride shared by all.

P. 13 SOCIAL COMMITMENT CONSULTANT VALÉRIE ROUZIÈS ANSWERS OUR QUESTIONS.

We have seen some companies such as the BNP create so-called "Commitment Department." Can commitment really be "steered"? Can it even be managed?

The concept of commitment determines the link between employees and their employer as well as the link between the company and society as a whole. As regards the first case, this link is driven by the energy that employees devote to the success of the company's common projects through commitment at work. In the second case, it expresses the company's commitment in contributing to the common good. By setting up a "commitment department", the company lays out where it wants to go and the type of mutual relations it wants to establish with its internal and external stakeholders.

Isn't getting commitment basically the core task of management as we have always known it? Wouldn't adding these notions mean that current management has failed?

It is known that employees are generally attached to their jobs. However, for HR managers, commitment no longer seems to be a self-evident fact. As the website Rhinfo points out, if it is just a matter of executing orders without any hesitation, few employees would call themselves "committed". This is understandable. By freeing the power of each individual to act, empowerment would then basically be the "common sense" of commitment that of a shared, logical and obvious common sense. The opposite of the risk of disengagement. But to obtain commitment, it is also necessary to know how to foster it. However, the context is now different where by companies must now act on all fronts. In addition to the often damaged internal bond of trust that companies must regenerate, they are now also required to promote the general public interest because citizens, consumers and NGOs are calling on them to address the ever-growing inequalities and the climate challenges that must be addressed. In this respect, it is important to consider what the European new deal by European employers represents or the recent commitment by the CEO of BlackRock to invest in climate-friendly projects.

These are major disruptions given that social marginalisation is a time bomb. Climate change is an unprecedented threat that is reshaping capitalism. Evidently, these exceptional pressures introduce a kind of "meta-description" to the traditional mission statement of an organization. Beyond the conventional management, there is therefore a meta-management of the activities undertaken by the company for the benefit of the society and the protection of the planet.

So basically, it's like the days of the "Enlist, commit yourselves" posters. In a context of war and mobilization, they may have been effective. However, a few years later, they seem outdated, or even absurd.

The challenges of the changing society require us to adopt more responsible practices. This applies to individuals and organizations alike. The use of engaging communication that combines the traditional techniques of persuasion with innovative engagement techniques can facilitate this change. However, if we turn away from

the spirit of engaging communication that is based on the free will of individuals to act and give in to green or social washing to persuade them, if good artists are employed just for show and many others then yes, the concept will also end up in the advertising museum. The "CSR lawsuit", recently portrayed as a comedy court, shows that the road is slippery for those who don't keep their promises. The most critical citizen-consumers use the ultimate tool. They resort to boycotts to crush major brands or boycotts by directing their purchases towards ethical products. In short, in this context of mobilization, communication to generate commitment should be transparent. There must be absolute sincerity as well as professional and effective implementation.

"Only our actions commit us, not our ideas," as said by Charles Kiesler, author of the famous book "The Psychology of Commitment" (New York: Academic Press-1971).

RETROUVEZ ...



Les numéros précédents ici >

Previous issues : follow the link >

TRANSLATIONS

P. 14 IS HOMO SCEPTICUS THE REAL TARGET?

Dopamine, serotonin, oxytocin, adrenaline... Our brains are genetically programmed to respond chemically to the environment. This means that humans would never make rational decisions but would rather be guided exclusively by their primitive emotions. Some researchers have indicated that these basic emotions can become "cognitive biases" which can be used to affect the underlying processes of influence. For example, certain human reflexes - as opposed to common sense - can become principles. For instance, the fear of loss is stronger than the pleasure of gain, such as "if everyone in my group goes for it, then I also want it", and threats work better than incentives. These principles have been particularly explored by nudge marketing. They are at the heart of engaging communication.

The "nudge" theory is described as a "boost". This is an implicit incentive that changes human behaviour. The nudge model has become a kind of panacea in the art of obtaining the desired behaviour. The example of the fake fly painted inside the urinals at Amsterdam Airport which reduced maintenance costs by 80% is now famous.

The brake pedal

However, the human brain still has its own safety barriers consisting of three behavioural levels: the first is intuitive, the second is rational, and the third acts as a brake pedal. This is what Clément Fages brings out in his fascinating article on "homo scepticus" It is an archetype of personality that we all have deep down inside ourselves and which is in itself the true boundary to a nudge be it nudge marketing or nudge management.

Our take

This idea of the homo scepticus basically expresses a classic aspect of social psychology. People accept to be "manipulated" on the condition that they are aware of it and take it as a game. Who can be against engaging communication and nudge when they are implemented for the public good, like in the case of Amsterdam Airport. Or like in that idea of road safety where the little red man at the traffic light was made to dance hip-hop to make pedestrians wait patiently. As a result,

everyone in the street was dancing and the number of accidents went down. Engaging behaviour cannot be achieved solely through rational messages and constant display of the threat to the planet. It also requires the use of emotion. But neither can this engagement be achieved through emotional "manipulation" alone.

It also involves some rationality. At the end of the day, the real way to win will be to get this "homo scepticus" on his side. Just as good speakers always know how to get the "giggles" on their side, good "engaging" managers know how to get the sceptics on their side. Indeed, there is bound to be scepticism when it comes to "engaging" an entire company. How could employees not suspect ulterior motives? But just as we know that there is no such thing as love but rather signs of love, there is no commitment without proof of commitment. Gathering these little proofs, sometimes rationally and argumentatively and other times emotionally like with the nudge is undoubtedly the patient and methodical way to put the skeptics on one's side and then move forward in a really effective way.

Marie-Pierre Bachelet
Editor-in-Chief of this issue

P. 16 THE INCREDIBLE POST IT: IT'S BACK THROUGH MANAGERS.

The sticky label is no longer just a desk top reminder. It is an agile, modern management tool as well as an accessory to hyper-collaboration providing physical support in reconstructing a fragmented workplace. With its ability to cover walls in a paperless world, the post-it has also become a symbol of the commitment for an entire generation.

Actually, it was a born out of an error. A simple piece of paper used to test glue that didn't stick. While it wasn't even intended to survive and its demise has been foretold for years due to the advent of the digital age, the post-it note is more useful than ever within organizations.

The new management methods, particularly the so-called "agile" method, mean the end of sedentary, static and solitary work. The article in Le Monde puts the post-it in perspective, and it's a delight.

Modern management structures work using "design thinking" through creative and physical problem solving. What underpins these ideas?

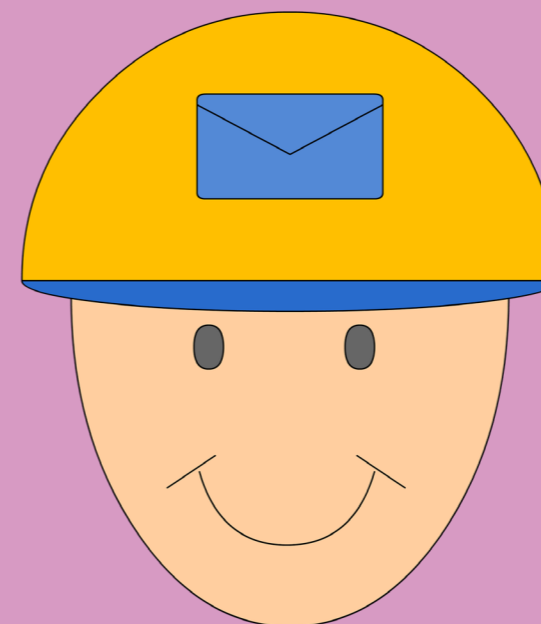
Gone is the boring monotony of the felt-tip board, the modern era's collaborators write directly on the walls. Thanks to post-it! Brainstorming sessions, sporadic ideas, and the focal points of the meeting remain visible to all in a fascinating mosaic.

This mosaic aspect also plays a crucial role in a fragmented working environment. All suggestions from the team intersect and are juxtaposed on the wall to form a comprehensive and unified picture. These walls containing manual notes also provide a sense of control over an accelerating working pace.

A symbol of commitment

What if the post-it is in fact a management tool par excellence and an accessory that is left to the self-service and team-building departments? Thanks to it, most French companies have benefited from a wave of team-building without the need to lift a finger. That has in 2011, with the "post-it war". The wall painting competition with colorful post-it notes has gone viral. Managers had to let it happen, even in companies with strict policies. The rationale behind this was to create a free, self-generated team-building. Moreover, it has become one of the symbols of commitment by the current generation who are under their 30s. In Algiers where young people covered the walls of the city with post-it notes, the "Post-it Revolution" turned it into an individual banner, a symbol of emotional, mobile, detachable commitment. As such it is far from reaching the end of its life!

GUETTEZ LE FACTEUR



Dans votre boîte email, d'ici à quelques jours, nous répondrons à une des questions que vous nous posez souvent :

"Et donc vous, Elixir-Conseil, dans un cas comme celui-ci...

Que feriez-vous ?"

Réponse bientôt avec un exemple



UN E-MAGAZINE PROPOSE PAR



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