

# PRINCIPES → ACTIFS

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



## 5 RÉVÉLATIONS

Ce que la crise du covid-19 permet déjà de découvrir



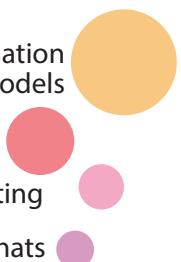
Axa, Mac Donald's, Deutsche Bahn,  
Valeur des marques, Engagement,  
Biais cognitifs hypnotiques, Ruptures dans nos civilités, ...

Innovation et transformation des business models

Leadership et management

Stratégie Marketing

Excellence commerciale et achats



# Comité éditorial

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



**MARIE-PIERRE  
BACHELET**

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



**SUZANNE BRUNEAU**

STRATEGIE MARKETING ET INNOVATION  
EXCELLENCE COMMERCIALE  
COACHING DE DIRIGEANT  
+33 6 81 26 24 31



**ANNE-CLAIREE  
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 48 08 68 68 REDACTEUR EN CHEF



**FLAVIE SALHA**

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



**THIERRY TUPIN**

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



**CECILE VINIANE**

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

Principes actifs est une publication d'Elixir-conseil adressée gracieusement à ses clients et à ses différents contacts. Tous droits réservés.  
Directrices de la publication : Anne-Claire de Lavigerie, Flavie Salha  
Réalisation : Institut du contenu ([www.institutducontenu.com](http://www.institutducontenu.com))  
Photos : Couverture - Pixaabay Andrew Martin. Edito : E Swamy de Pixabay



## edito

S'il y a quelque chose qui ne connaît pas la crise, c'est bien la production de prophéties sur ce que sera demain. Pour l'instant, elles relèvent surtout du wishful thinking ou du "je vous l'avais bien dit". Chacun projette son analyse des facteurs d'échec du passé sur sa vision d'un futur meilleur.

A notre sens, il est un peu tôt pour la prospective. Il est juste temps d'observer et de prendre un petit pas de recul. Il y a déjà tant de choses à regarder.

C'est ce que nous avons voulu faire avec ce huitième numéro de Principes Actifs. Tout en respectant le concept même de notre magazine. Chercher le principe actif, le phénomène en jeu derrière la manifestation qui s'affiche sous nos yeux.

Et dans cette période inédite, ces principes actifs ont agi comme des révélateurs, au sens photographique du terme. Des forces ou des phénomènes qui étaient en jeu avant la crise et qui, soudain se révèlent sous un jour nouveau, marquant fortement les esprits.

### DANS CETTE PÉRIODE INÉDITE, CES PRINCIPES ACTIFS ONT AGI COMME DES RÉVÉLATEURS

Nous vous livrons donc ci-après le fruit de nos analyses quant à cinq sujets forts qui déjà, en matière de management, de marketing et de stratégie d'entreprise nous font retenir notre souffle. Comme quand on vient de recevoir un uppercut. Nous y ajoutons, comme à chaque fois, notre mise en perspective.

Et comme ce numéro est totalement consacré à cette crise, actualité oblige, nous aimerions avoir votre avis.

La dernière rubrique de ce numéro, traditionnellement appelée "vu sous cet angle", sera exceptionnellement intitulée "vu sous votre angle" et vous invite à commenter ce numéro et à donner votre avis. Merci d'avance.

L'équipe d'Elixir Conseil

## editorial

If there is one thing that is unaffected by the crisis, it is the prophesy of what will happen in the future. Right now, they are mostly wishful thinking or "I told you so." Everyone is projecting their analysis of the factors of failure from the past onto a vision of a better future.

In our opinion, it's a little early to start forecasting. It's just time to take a step back and observe. There's already so much to look at.

This is what we have tried to accomplish with this eighth issue of Principes Actifs. While at the same time we tried to maintain the very philosophy of our magazine. Find the active ingredient, the underlying phenomenon behind whatever is currently happening around us.

During this unprecedented period, these active ingredients act as insights in the photographic sense of the term. These are forces or events that were at play before the crisis and which suddenly appear in a new light making a strong mental impact.

### IN THIS UNPRECEDENTED PERIOD, THESE ACTIVE INGREDIENTS HAVE PROVED TO BE EYE-OPENING

In this section, you will find an analysis of five key issues that have already captured our attention in terms of management, marketing and corporate strategy. It's like when you have just gotten an uppercut. As always, we add our own insight.

Because this issue is totally dedicated to this crisis, we would like to have your views on the subject.

The last section of this issue, usually entitled "Viewed from this perspective", will exceptionally be entitled "Viewed from your perspective" and thus we invite you to give your comments and opinions on this issue. Thank you in advance

The Elixir Conseil team

# Se former plutôt que s'ennuyer

En cas de sous-activité prolongée, voire d'arrêt total de l'activité, les entreprises peuvent demander à bénéficier du FNE-Formation en plus de l'activité partielle afin d'investir dans le développement des compétences de leurs salariés. Un dispositif jamais vu et tout à fait exceptionnel.



Photo : Image par Borja Blanco Cinza de Pixabay

**D**u jamais vu. Un dispositif tout à fait exceptionnel. Pourtant, malgré le côté génial de cette initiative, osons le dire, ce dispositif n'a pas rencontré la popularité qu'il mérite, selon nous. Dès l'instant où le confinement s'est imposé et où de nombreux salariés ont dû être retenus chez eux, le gouvernement a immédiatement pensé qu'il valait mieux se former plutôt que de s'ennuyer.

Les entreprises peuvent donc demander à bénéficier du FNE-Formation. Un dispositif qui permet à la DIRECCTE de rembourser directement votre facture de formation, en totalité (avec un seuil à 1500 € HT - au-delà de cette somme une justification spécifique

est demandée). C'est une aide directe pour profiter de l'inactivité prolongée rendue parfois obligatoire par la situation.

Bien évidemment, cela doit pouvoir être associé, du côté de l'organisme de formation à la mise en œuvre d'une formation à distance. Ce dispositif exige donc que l'entreprise de formation adapte ses formats à un dispositif en ligne. Il faut s'assurer d'une efficacité équivalente, même en visio-conférence.

C'est ce que nous avons fait, chez Elixir-Conseil, et cela a exigé de notre part un investissement d'adaptation de nos contenus pour la formation à distance.

## 5 RÉVÉLATIONS

Ce que l'on peut découvrir depuis une chambre ... noire



### Labo photo / labo solo



Anne-Claire de Lavigerie  
Flavie Salha  
Rédactrices-en-chef  
English  
version :  
see page 18

Oui 5 révélations. Au sens photographique du terme. Cela a pris le temps de la réaction chimique au fond du bac, et tout à coup, c'est là, avec une évidence forte. C'était déjà là avant, bien sûr, c'était là quand on a pris la photo, mais quelque chose faisait qu'on ne le voyait pas dans le brouhaha visuel du moment. Il fallait la chambre noire, comme ici, sur cette image. Et il fallait ce je ne sais quoi dans notre regard qui soudain perçoit la tache étrange dans la forêt. Le tout petit point blanc. Une feuille ? Un animal ? Un visiteur ? En tout cas la possibilité d'un futur différent. Nous avons choisi de regarder la crise du Covid comme on regarde à travers cette fenêtre, confiné dans une chambre sombre. Comme lorsqu'on travaille dans un labo photo. Bref. Sous l'angle de ce qui nous apparaît soudain, de ce qui se révèle à nous. Depuis la chambre noire du labo photo ou depuis le labo solo de la chambre dans laquelle nous sommes confinés, le processus est le même. Il faut avoir cette petite seconde d'avance dans la compréhension du message.

Ces cinq révélations dans les cinq doubles-pages ci-après, nous les avions déjà anticipées. Nous en avions parfois parlé, ici-même. Seulement voilà, tout à coup, sous l'effet amplificateur de cette crise et des urgences qu'elle apporte avec elle, elles se présentent sous un nouveau jour. Comme ce sujet du management interculturel qui pourrait revenir en force, sous une forme nouvelle, au regard des ruptures que les gestes barrières ou le travail à distance provoquent dans nos habitudes et nos civilités. Ou bien ces histoires de biais cognitifs. Nous les connaissons. Ils nous assomment soudain, en nous montrant à quel point nous avons pu être dangereusement aveuglés. Ou encore ce sujet du numérique. Nous le connaissons par cœur. Et pourtant, nous étions encore nombreux, à utiliser les mots de "transition numérique". Eh bien la transition est finie. Le numérique, nous sommes désormais bien dedans. Et que dire du sujet de notre précédent numéro. Vous vous souvenez ? Celui de l'engagement. Comment aurions-nous pu prévoir qu'il allait se révéler soudain comme étant le sujet-majeur, et ce, avec une telle force ?

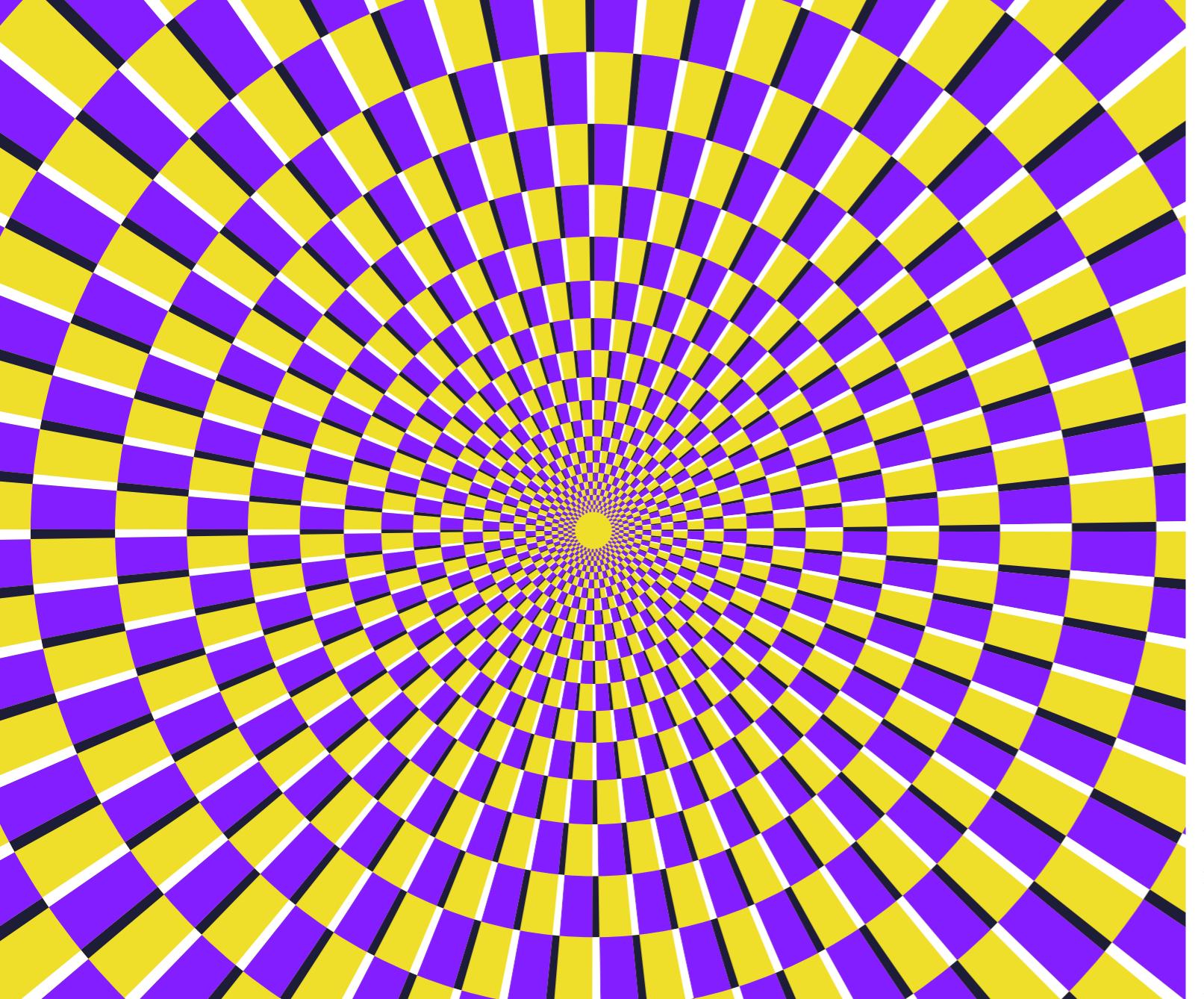


Photo : Image par AdobeStock

# 1. DES BIAIS COGNITIFS HYPNOTIQUES

Dans cette passionnante vidéo, Stan Leloup demande "pourquoi nous n'avons rien vu venir ?" Ni nous, ni nos dirigeants. En passant en revue les biais cognitifs qui nous ont aveuglés, il révèle en creux ceux, parmi tous les biais connus, qui vont devenir populaires. Avec une conclusion très ... nudge.

Donald Trump annonçant fin mars que tout le monde se retrouverait dans les églises pour Pâques, le gouvernement français commandant en début d'année des cartouches de gaz lacrymogène, mais pas des masques chirurgicaux. Mais comment avons-nous pu ne rien voir venir ? Même les élites et les dirigeants, pourtant a priori plus rationnels, mieux informés, se sont laissé

prendre. La vertu de cette vidéo de Stan Leloup, jeune marketeur passionné de psychologie, est de répondre à cette question à travers un passage en revue des biais cognitifs qui nous ont aveuglés. Ces biais, nous savons qu'ils existent pourtant. Les neurosciences nous les présentent sous toutes les coutures. Nous adorons lire les articles des magazines de psycho sur le sujet... et pourtant

nous avons pris les mauvaises décisions. Les dégâts sont tels qu'il n'est pas impossible que la popularité des biais cognitifs présentés ici explose dans les mois qui viennent. Que nous nous mettions à les étudier de près et à nous en méfier dans nos décisions prochaines. Espérons-le. Stan Leloup va plus loin. Il propose même de s'en servir tout de suite, dans une idée très "nudge" pour nous convaincre de nous laver les mains beaucoup plus souvent. Se laver les mains est le geste barrière essentiel. Il propose de répandre partout (poignées de porte, surfaces...) une poudre noire qui nous collera aux mains, symbolisant la présence invisible du virus, à nettoyer.

## Notre perspective



Parmi les biais cognitifs que présente Stan Leloup, il en est un qui nous interroge tout particulièrement. C'est celui qui nous empêche de comprendre une courbe exponentielle. On a tous entendu pourtant un jour l'histoire de Ben Dahir, l'inventeur du jeu d'échec à qui le roi Shiram demandait comment le remercier pour son invention. "C'est simple, l'échiquier comporte 64 cases, pour la première case, offre-moi un grain de riz, pour la deuxième deux grains de riz, pour la troisième quatre, pour la quatrième huit et ainsi de suite jusqu'à la 64 ème". Le roi trouve cela bien modeste. Mais il fut incapable de tenir la promesse. Pour la 64ème case, le roi aurait dû fournir  $2^{63}$  grains de riz, soit 9 milliards de milliards de grains. Le royaume eût été ruiné. Oui tout le monde connaît l'histoire, tout le monde a fait un peu de maths en terminale et a donc étudié les courbes exponentielles.

Mais personne n'en mesure jamais l'effet. On peut jauger à la lecture des courbes des victimes du Covid-19 à partir du jour 1 de l'apparition de la maladie l'efficacité de la réaction des différents gouvernements des pays concernés. Il y a ceux qui ont pris la mesure du risque. Et les autres. Un jour de retard dans la compréhension du phénomène est dramatique. En matière de business, cette même attitude de roi Shiram a rendu aveugles tant d'entreprises qui n'ont pas vu que la croissance de nouveaux acteurs du numérique était précisément ... exponentielle. Ce biais cognitif, hypnotisé que nous sommes par les croissances linéaires, est hélas mortel. Il semble que, cette fois, notre inconscient collectif a entendu le message.

Anne-Claire de Lavigerie,  
Flavie Salha  
Rédactrices-en-chef de ce numéro

# 1. HYPNOTIC COGNITIVE BIASES

In this thrilling video, Stan Leloup poses the question, "Why didn't we see this coming?" Neither we nor our leaders. By examining those cognitive biases that have blinded us, it reveals in detail which of the identified trends will become popular. And with a very nudge conclusion.

At the end of March, Donald Trump announced that everyone would be in churches for Easter. At the beginning of the year, the French government ordered tear gas cartridges but not surgical masks. But how could we not have seen this coming?

Even the supposedly more rational, better informed elites and leaders have been caught off guard. This video by Stan Leloup, a young marketer with a passion for psychology, answers this question by examining the cognitive biases that have blinded us.

We know that such biases exist. Neuroscience showcases them from every perspective. As much as we love reading articles related to the subject featured in psychology magazines, we made the wrong decisions. So much damage has been done that it is possible that the widespread popularity of the cognitive biases presented here will increase dramatically in the coming months.

We need to examine them carefully and exercise caution in our future decisions. Hopefully. Stan Leloup goes further. He even recommends using it right away in a very "nudge" marketing idea designed to convince us to wash our hands much more often. Washing your hands is an essential step in stopping the spread of disease. He suggests sprinkling a black powder everywhere (door handles, surfaces, and so on) so that it sticks to our hands.

English  
version :  
see page 18



Photo : Image AdobeStock

## 2. DE DÉLICATES RUPTURES DANS NOS CIVILITÉS

La distanciation sociale que nous imposent confinement et déconfinement est, vue de loin, une mesure qui paraît peu coûteuse, presque inoffensive. Pourtant elle implique de nombreuses ruptures dans nos civilités et change notre façon de vivre ensemble. Ce n'est pas neutre.

Le Covid-19 mesure à peu près la même taille sur toute la planète. Pourtant, la distanciation sociale ne se mesure pas de la même façon. Si le chiffre de 1 mètre est courant en France, au Québec, c'est [2 mètres](#) et cela va durer des mois. Serait-ce qu'au pays où l'on se fait la bise, reculer d'un mètre est déjà un effort incommensurable ? C'est sans doute aussi que nous n'avons pas fini de nous adapter à un ensemble de ruptures majeures dans nos habitudes quotidiennes, ces civilités qui

contribuent au "vivre ensemble". Des ruptures qui ne sont pas faciles à vivre. [Dans cet article](#), Amy Gallo, de la Harvard Business Review, insiste sur la gêne que représente la fin de la poignée de main. Elle y voit un problème de management interculturel. Il lui semble difficile de s'adapter sans y perdre soi-même quelque chose dans le processus d'adaptation. [France-Culture](#) rappelle que la poignée de mains se trouve déjà chez Homère, mais qu'elle s'est imposée comme gage

du commerce bien mené au XIXème siècle, chez les paysans. Et que dire du port du masque ? Il s'agit pour la France de rompre avec [sa définition de l'espace public dans laquelle le citoyen moderne se présente à visage découvert](#). Cet idéal des Lumières réalisé par la Révolution française s'est construit contre les masques dont l'aristocratie s'ornait dans les salons. Alors même qu'en Asie, le port du masque est vécu comme un énorme progrès. Celui issu des victoires des premiers médecins qui ont vaincu les épidémies en imposant ce geste, vécu très positivement.

### Notre perspective



Le management interculturel a été l'un des sujets-majeurs lorsque les managers ont dû s'adapter à la mondialisation. Quand bien même nous serions menacés par la démondialisation, la question du management interculturel pourrait bien revenir en force quand même. Il ne s'agira

pas cette fois de comprendre d'autres cultures, issues de civilisations millénaires.

Non. Il s'agira de s'adapter à la culture commune de prévention des pandémies. Une culture nouvelle qui va agir comme une machine à produire des malentendus et des incompréhensions. La lutte contre ce virus va durer au moins un an, la peur de la deuxième vague va nous éloigner les uns des autres. Et même, quand il sera vaincu, la peur d'autres virus qui lui ressemblent restera présente dans nos esprits. On n'a pas fini de s'interroger sur ces nouveaux langages corporels où l'on ne se serre plus les mains, sur ces distances entre les sièges dans les salles de réunion dont on se demandera si elle relève de la culture de l'entreprise hôte ou du prix du mètre carré dans le quartier. Bref. C'est tout notre système de décodage des situations qui va s'en trouver chamboulé.

Sans parler, à plus court terme, de la quantité de malentendus liés aux réunions à distance et à la perte d'informations pour cause de langage corporel happé par un trou noir de bande passante.

Chaque entreprise va devoir réaliser sa propre anthropologie des non-dits. Que signifiaient-ils avant, que révèlent-ils désormais ?

Cela s'annonce passionnant.

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

## 2. THE DELICATE DISRUPTION OF OUR WAY OF LIFE

The social distancing imposed on us by isolation and lockdowns appears from a distance to be an inexpensive and almost harmless measures. However, the process involves many disruptions in our relationships and changes the way we live together. It's not neutral.

Covid-19 has roughly the same dimensions all over the globe. Nevertheless, social distancing measures adopted are not necessarily the same.

Whereas in France the social distance is kept at one metre, [in Quebec it is two metres](#) and that may last for months. Is it because in the country where people are used to kissing each other moving away one meter is already a huge undertaking? Without doubt, it is also because we have not quite adapted to a set of major disruptions in our daily habits that contribute to "living together".

Disruptions that aren't easy to live with. [In this article](#), [Amy Gallo of the Harvard Business Review](#) highlights the inconvenience of letting go of the handshake. She regards this as a cross-cultural issue. She finds it difficult to adjust to it without losing something in the process.

According to France-Culture, the handshake dates back to Homer's time although it was already in use by peasants in the 19th century as a sign of a successful conclusion of a business deal. Well, what about wearing masks? It is time for France to change its definition of a public space in which the modern citizen appears with his or her face visible. The [French Revolution's ideals during the Enlightenment were founded to oppose the masks with which the aristocracy](#) used to adorn themselves with in their parlours. This is even truer in Asia, where the wearing of masks seems to be an enormous advancement. It is the outcome of the victories by the first doctors who defeated the disease by enforcing this measure and who lived a very positive life.

English  
version :  
see page 18



### 3. L'ENGAGEMENT RÉVÈLE SA PUISSANCE



Les marques qui auront renforcé leur statut pendant cette crise ne seront pas forcément celles qui auront clamé leurs valeurs de marque solidaire à coups de spots de pub incitant à rester chez soi. Ce seront celles qui auront prouvé leur engagement ... en agissant dans l'urgence.

Plus personne ne commet l'erreur consistant à couper immédiatement la communication dès qu'une crise majeure survient. Hélas, [note Mark Ritson, dans Marketing Week](#), trop d'entreprises nous ont envoyé ce type de mail : "1. Comment allez-vous ? 2. Nous croyons en telle ou telle chose, c'est important en temps de crise. 3. Vous pouvez toujours acheter nos produits, en ligne ou autre. 4. Prenez soin de vous." Exactement ce qu'il ne fallait pas faire, explique-t-il. Se lancer dans la Covid-Communication pour dire cela ou bien transformer ses publicités en spots de prévention permet certes de dire qu'on pense à la société tout entière, mais ce n'est pas cela, faire preuve d'engagement. Il n'est plus temps d'afficher ses valeurs de marque dans un tel moment. Il est temps de les prouver.

Mark Ritson dit même que la seule chose que doive faire une marque dans un tel contexte, c'est tout simplement... du business. Mais pas du "business as usual". Non, du business qui s'adapte à la situation. Les marques qui auront obtenu le plus d'admiration (observez les bravos sur LinkedIn) sont celles qui auront adapté brutalement leur process pour faire oeuvre de solidarité. Casino qui lance un service de livraison pour les seniors, L'Oréal qui accélère le paiement de ses fournisseurs, Yves Rocher ou LVMH qui se lancent dans la production de gel hydroalcoolique,... ([voir une des listes de toutes ces actions ici](#)). C'est dans l'art de mobiliser tout leur système (fournisseurs, salariés, ingénieurs, etc.) pour s'adapter à une urgence qu'elles auront prouvé leur puissance.

Photo : Image par PublicDomainPictures de Pixabay

#### Notre perspective



La crise du Covid-19 aura au moins permis d'en finir avec un contresens majeur. Non, l'engagement n'est pas une sorte d'effort de charité, en mode boy scout, recherchant chez autrui un regard bienveillant favorable à l'image de marque.

L'engagement est au contraire ce qui a permis le spectacle de la formidable agilité de certaines entreprises. Une agilité qui a d'ores et déjà sauvé des écosystèmes économiques entiers. Soutenir des fournisseurs, élargir les services rendus aux clients, protéger des salariés,... C'est cela l'engagement. On ne cesse de parler de perte de chiffre d'affaires, de recul du PIB. Mais se rend-on compte, inversement, de la valeur nouvelle créée par les entreprises qui, en quelques semaines, ont fait preuve de ce type d'engagement ? Dégâts évités, nouvelles pratiques instaurées, et surtout... formidable élan des salariés se révélant de véritables héros du quotidien. Qui fera la somme de l'apport au PIB de ces modes de décisions inédits dans certaines entreprises ? On n'a cessé de lire ces temps-ci, sur les réseaux sociaux, la citation de Darwin, selon laquelle ceux qui résistent à la fin ne sont ni les plus forts, ni les plus intelligents, mais ceux qui s'adaptent.

A-t-on remarqué à quel point la faculté d'adaptation était plus forte dans les organisations ayant déjà pensé leur raison d'être, leur rôle social et n'ayant plus à perdre de temps pour convaincre en interne qu'il fallait se mobiliser sur tel ou tel sujet en priorité ? Dans les organisations qui étaient déjà capables de manager l'engagement avec les différentes parties prenantes (salariés, actionnaires mais aussi élus locaux, associations, etc.). Ce sont ces entreprises-là dont l'agilité nous laissent admiratifs. Nul ne doute que nos économies soient en train de découvrir en ce moment que la solidarité devient le facteur-clé de compétitivité pour demain. Le rebond du PIB et de la croissance reposera sur de nouvelles chaînes collaboratives en création. De nouveaux types de partenariats. En termes de micro-économie, ramené à l'échelle de nos entreprises, cela s'appelle, précisément, l'engagement.

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

### 3. COMMITMENT IS POWERFUL

Not all the brands that will have reinforced their status during this crisis will necessarily be those promoting their values of solidarity through advertising spots that encourage people to stay at home. Rather it will be those companies that have proven their commitment by taking urgent measures.

No one commits the mistake of immediately cutting off communication when a major crisis strikes. However, as [Mark Ritson notes in Marketing Week](#), too many companies have sent us this type of email: "1. How are you doing? 2. We believe in such and such a thing. It's important in times of a crisis. 3. You can still buy our products online or through other channels. 4. Stay safe and take care of yourself." That's not the right thing to do," he explains. Saying such things during the Covid crisis or even using advertisements as a way of promoting safety is certainly a way of saying that you care about the society at large, but it is not the same thing as showing commitment. It's not the right time to show off your brand values at such a sensitive period. It's time to demonstrate them.

Mark Ritson even goes so far as to say that the only thing a brand should do in such a situation is simply... business. But it is not "business as usual." But it is business that fits the circumstances. Brands that will win the most admiration (watch the bravos on LinkedIn) are the ones that will have adapted their process drastically to express solidarity. Casino that launches a delivery service for seniors, L'Oréal accelerating payment of its suppliers, Yves Rocher or LVMH launching hydroalcoholic gel products, ... ([see a list of all these actions here](#)). It is through the art of mobilizing their entire system (suppliers, employees, engineers, etc.) to adapt to an emergency that these companies will have demonstrated their effectiveness.

English  
version :  
see page 19



## 4. LA VRAIE VALEUR DES MARQUES



Photo : Adobe Stock

Le spectacle de ces initiatives de tant de marques, changeant brutalement de modèle économique ou oubliant leur chiffre d'affaires, a été stupéfiant ! Face à cela, il n'est pas inconvenant de se demander ce que cela nous apprend sur le surcroît de valeur créée par ces marques. Au contraire.

Face à l'avalanche d'initiatives de toutes ces marques ([voir à nouveau cet article qui liste une partie de ces actions ici](#)) modifiant parfois leur modèle économique ou le mettant entre parenthèses, mettant en danger leur trésorerie, etc., une évidence s'est imposée.

La force, ou, oserions-nous dire, la valeur que semblaient posséder ces marques n'avaient plus de lien avec leur chiffre d'affaires, là, à l'instant t. Encore moins avec leur profit.

Cette valeur avait bien plus à voir avec la confiance qu'elles nous inspiraient, que ce soit à travers l'action qu'elles engageaient sous nos yeux, ou tout simplement avec leur statut, ou, plutôt, leur stature d'avant. Quel surcroît de valeur à nos yeux a soudain pris Décathlon quand on a découvert que son best-seller, le masque de plongée avec

tuba intégré, [pouvait être reconvertis en masque anti-covid pour les soignants](#) ? Pour le savoir, nous avons relu des articles écrits avant la crise sur le thème de la valorisation des marques. Non que nous ayons des obsessions d'Harpagon cherchant à compter ses pièces d'or. Mais parce que nous avions la conviction que ce changement d'ambiance brutal pouvait nous éclairer sur ce qui fait la création de valeur dans l'économie moderne. Bonne pioche. [Cet article de ladn.eu](#), de juin 2019, avançait cette idée-force : « Dans le travail de valorisation de marque, (...) on s'intéresse (...) à comprendre le rôle de la marque (...) Pour qui est-elle importante ? Quelles sont les parties prenantes ? ». Pour qui est-elle importante ? Voilà bien une clé essentielle. Qui aurait prévu que Décathlon serait importante aussi ... pour les soignants ?

### Notre perspective



Quand Michelin se met à fabriquer des masques, sortant brutalement de son territoire habituel, qu'est-ce qui fait que, non seulement, l'info ne nous paraît pas incongrue, mais qu'en plus, elle nous rassure ? Le fait que l'entreprise possède une grande expertise technique en matière textile, car le textile entre dans la fabrication de pneus ?

Pas sûr que nous le sachions. Le fait que l'entreprise soit capable de mobiliser très rapidement des compétences et des connaissances en matière de création de chaîne industrielle. Pas sûr que cela nous épate, car nous n'y connaissons généralement rien. Non, si nous faisons d'emblée confiance à des masques Michelin, alors que nous aurions peut-être des doutes quant aux masques produits pas une marque de bière, par exemple, c'est que nous n'oublions pas, au fond de nous-même, d'où vient notre confiance en Bibendum. Chaque jour, nous remettons nos vies entre les mains de ce phénomène étrange qu'est l'adhérence de quelques centimètres de gomme au bitume dangereux. Une adhérence que nous devons à tous ceux qui se cachent derrière la mascotte du gros bonhomme Michelin. N'appelle-t-on pas les salariés de l'entreprise, les Bib' ? Pour qui la marque est-elle importante ? Quelles sont les parties prenantes ? Ces deux questions-clés de l'article de l'ADN, à la lumière de tels exemples, révèlent plus que jamais auparavant ce qui fait la valeur des marques. La qualité de leur lien avec les gens pour qui elles sont importantes.

Flavie Salha  
Rédactrice-en-chef de ce numéro

## 4. THE REAL VALUE OF BRANDS

It was amazing to observe how so many brands suddenly change their business models and sometimes even overlook their turnover! Against this background, it is worth considering what this tells us about the added value created by these brands. Quite the contrary.

Confronted with numerous initiatives from all these brands ([see again this article which lists some of these activities here](#)) sometimes modifying their economic model or even shelving it altogether thus endangering their cash flow, etc., one thing became obvious.

The force, or shall we say, the value that these brands seemed to command was now no longer related to their turnover and much less with their profits. This value had much more to do with the trust they inspired in us through the actions they undertook as we watched or simply through their status, or rather, their previous prestige. How important was it to us when it was discovered that [Decathlon's best-seller, the integrated snorkel mask could be converted into an anti-covid mask for health care givers](#)? To find out, we read again articles written before the crisis on the subject of brand valuation. It is not that we are obsessed with Harpagon's attempt to count his gold coins but rather because we were convinced that this abrupt change of mood could shed light on what makes value creation in the modern economy. Good luck. This ladn.eu article published in June 2019 put forward this main idea: "In brand development efforts, (...) the focus (...) is on (...) understanding the role of the brand (...) For whom is the brand important? Who are the stakeholders?" To whom is it important? This is an essential element. Who would have foreseen that Decathlon would become so important... to health care workers?

English  
version :  
see page 20



## 5. LA TRANSITION NUMÉRIQUE EST FINIE THE DIGITAL TRANSITION IS COMPLETE



Image par GERALT de Pixabay

English  
version :  
see page 20

Oui, la transition numérique est finie. Il ne saurait plus être question de transition. Le télétravail fonctionne à merveille, l'e-learning s'est imposé. Le numérique n'est plus une option. C'est même une nouvelle étape du capitalisme qu'il vient d'engager.

Se rend-on compte de ce qu'a signifié la phrase du président de la République dans sa déclaration du 16 mars : "Toutes les entreprises doivent s'organiser pour faciliter le travail à distance et, quand cela ne sera pas possible, elles devront adapter dès demain leur organisation pour faire respecter ces gestes barrières contre le virus" ? D'un coup, le télétravail est devenu la règle, le travail en présentiel l'exception. Le plus fou, c'est la suite. Le fait que cela a finalement très bien fonctionné. Les débats "pour ou contre" le télétravail ont été réglés d'un coup. [Hello Work raconte ainsi comment la start up](#) s'est mise à manager 250 personnes à distance en deux temps trois mouvements. Certains se demandent même si le bureau ne serait pas devenu, au fond, qu'un détail. Une composante de l'environnement de travail, mais plus son épicentre. Le numérique s'est aussi imposé dans l'apprentissage. La formation à distance, l'e-learning ont profité

du confinement. C'est fou tout ce qu'on peut faire de chez soi. [Daniel Cohen analyse les choses d'un point de vue macro-économique](#). Selon lui, nous sortons certes de la phase du capitalisme néo-libéral mondialisé. Mais c'est pour entrer définitivement dans une nouvelle phase, celle du capitalisme numérique. Il rappelle que dans les années 70, on entrevoyait déjà le passage d'une économie de la matière vers une économie de la connaissance. Problème, soulevé par Fourastié à l'époque : cette économie dépendait du temps que l'on passait avec les autres. Le temps disponible étant limité, cette économie de la connaissance annonçait la fin de la croissance ! Le numérique a réglé le problème. C'est à la fois un capitalisme de la connaissance et un capitalisme de la croissance. Et même de la croissance exponentielle (voir page précédente). Avec le Covid-19, nous y sommes désormais vraiment totalement.

### Notre perspective



La façon dont le numérique aura fait table rase du passé commence le 30 décembre 2019. Dans la soirée ce jour-là, une plateforme canadienne de big data, [Blue Dot, identifie des cas de pneumonies inhabituelles dans la région de Wuhan](#), en Chine. Soit neuf jours avant les premières alertes de l'OMS.

Cette startup du big data est spécialisée dans la modélisation des épidémies et c'est à partir de modèles mathématiques issus de la diffusion du SRAS qu'elle peut allumer ses voyants rouges la première. Neuf jours avant les autorités de veille les mieux informées. Neuf jours, quand il s'agit d'un phénomène exponentiel ! Cette histoire signifie-t-elle que l'IA et les big data sont désormais plus rapides que les médecins ? Pour guérir, pas sûr. Pour prévenir, sans doute. La preuve en est qu'une des clés du déconfinement pourrait être une appli qui nous permette de savoir si nous avons croisé des gens contaminés. Le numérique n'est plus cette histoire de machines qui nous font gagner du temps dans nos process. Tout ceci est acquis (voir le sujet du télétravail). C'est désormais surtout une histoire de machines qui nous alertent à propos de signaux faibles. Nous sommes entrés dans un monde qui voit des corrélations partout. A nous d'identifier les causalités qui vont avec, pour paraphraser le slogan de la Twingo. Bref. Le numérique n'est plus un outil, c'est désormais le contexte.

Flavie Salha  
Rédactrice-en-chef de ce numéro



### AXA

Le PDG d'AXA propose de créer un régime d'assurance pandémie, inspiré de celui qui existe déjà pour les catastrophes naturelles. Un régime appartenant 50% à l'Etat-50% à un pool d'assureurs privés. Une innovation majeure dans l'assurance ou le retour de l'économie mixte ?



### AXA

AXA's CEO is proposing the creation of a pandemic insurance plan, similar to the one that currently covers natural disasters. A scheme owned 50% by the state and 50% by a pool of private insurers. Is this a major innovation in the insurance industry or the return of the mixed economy?



### MAC DONALD'S

Un guide soumis à un comité d'experts en infectionologie. C'est que l'enseigne a produit avant de réouvrir ses drive et de mettre en place son service de livraison. Les fast-foods sont en pointe dans la préparation du déconfinement, grâce à ces drive et à leur maîtrise de la livraison à domicile. Mais tout est dans la sécurité des salariés.



### MAC DONALD'S

A guide submitted to a committee of experts specialized in infectious diseases. That is what the company had produced before reopening its driveways and setting up its delivery service. Fast-food restaurants are at the cutting-edge in the process of lockdowns thanks to these drives as well as their mastery of home delivery. All this is all about the safety of the employees.



### DEUTSCHE BAHN

Selon le patron de la DB, le coronavirus est une chance pour le fret. 70% du CA de cette division est maintenu, malgré la perte de la clientèle des constructeurs auto. Le trafic routier bloqué aux frontières se déplace vers le rail. Les chaînes de livraison qui se mettent en place seront maintenues.



### DEUTSCHE BAHN

According to the DB boss, coronavirus is an opportunity to change. 70% of this department's turnover has been maintained despite the loss of customers from automobile manufacturers. The road traffic at the borders is shifting to the railways. Delivery chains that are being put in place will continue to be implemented.

## VOTRE AVIS SUR CES 5 POINTS ...

Chers lectrices, chers lecteurs de Principes Actifs, nous aimeraisons regarder aussi les choses sous votre angle à vous.

En commençant par zoomer sur ces cinq premières révélations au sens photographique du terme, nous vous proposons de donner votre avis et de profiter (ou pas) de la possibilité de réponses ouverte dans ce petit outil de sondage. En cliquant sur l'image ci-contre, la fenêtre de sondage va directement s'ouvrir dans le magazine (magie du numérique !).

Start by focusing on these first five insights in the photographic sense of the term and give your opinion. You can also accept (or decline) the opportunity to answer open-ended questions in this small survey tool. If you click on the image on the opposite side, the poll window will open directly in the magazine (digital magic!).

Quel est  
votre avis ?

What is  
your opinion ?

# TRANSLATIONS

## P. 5 PHOTO LAB/SOLO LAB

Yes, 5 Insights In the photographic sense of the word. It took the time of the chemical reaction at the bottom of the tank and suddenly there it is with compelling evidence.

Of course, it was there before when the photo was taken but something made it invisible in the visual hullabaloo of the moment. It required the use of a darkroom as shown here in this photo.

And we needed that 'je ne sais quoi' in our eyes to suddenly notice the strange spot in the forest. The tiny little white spot. Is it a leaf, an animal, or a visitor? In any case it is the possibility of a completely different future. We chose to look at the Covid crisis as if we were looking out of a window stuck in a dark room. Like someone working in a photo lab.

The point is... Viewed from the perspective of what suddenly emerges and unfolds before us. Whether from the darkroom of the photo lab or from the solo lab of the room in which we are confined, the process is the same. One must be that one second ahead of time to understand the message.

We had already anticipated these five insights in the five double-page spread below. We had mentioned them here earlier. Only now they suddenly, under the compounding effect of this crisis and the emergencies that it brings with it, appear in a new light. Just like the subject of cross-cultural management, which could come back in a new form considering the disruptions in our habits and ways of life caused by limiting activities or remote working.

Or maybe just stories of cognitive bias. We were familiar with them. They are suddenly knocking us out and showing us how dangerously blinded we may have been. And more so the subject with regard to the digital technology. We already knew the subject by heart. Yet many of us were still using the words "digital transition". Well, the transition is over. Like it or not we are now firmly entrenched in the digital technology.

How about the subject of our last issue? Can you remember? It was about commitment. How could we have foreseen that it would suddenly turn out to be a major subject with such force?

## P. 7 OUR VIEW

One of the cognitive biases that Stan Leloup suggests is of particular concern to us. It is the one that interferes with our ability to understand an exponential curve. In fact, we are all familiar with the story of Ben Dahir, the inventor of the chess game who was asked by King Shiram how he could thank him for his invention. He replied, "It's simple, the chessboard has 64 squares, for the first square offer me a grain of rice, for the second two grains of rice, for the third four, for the fourth eight and so on until the 64th."

The king thought that this was a very modest request. But he was unable to fulfill the promise. This is because for the

64th square, the king would have had to provide 2 to the power of 63 grains of rice, which is 9 billion billion grains. If that had been done, the kingdom would have been ruined. Sure, everyone knows the story; everyone did a little maths in high school and studied the exponential curves. But no one can ever determine the effect. The efficiency of the response of the various governments of the affected countries can be assessed by examining the curves of the Covid-19 victims from day one of the outbreak of the disease. There are those who took risky measures. And much more. A day's delay in understanding the situation can be tragic. As far as business is concerned, this same attitude of King Shiram has blinded so many companies because they had not realized just how exponentially the growth of new digital players has been. This cognitive bias that we are hypnotized by linear growths is unfortunately tragic. It appears that this time our collective unconscious has heeded the message.

Anne-Claire de Lavigerie,  
Flavie Salha  
Editor-in-Chief of this issue

## P. 9 OUR VIEW

Cross-cultural management has been one of the major issues of concern to managers when adapting to globalization. Although we may face the threat of deglobalization, the issue of cross-cultural management may still resurface. However, this time it will not be a question of understanding other cultures dating back thousands of years.

No. It will be a question of aligning with the common culture for the prevention of pandemics. It's a novel kind of culture that will serve as a conduit for misunderstandings and confusion. It is going to take at least a year to combat this virus but the fear of the second wave is going to alienate us from one another. But even when it is overcome, the fear of other viruses that resemble it will remain etched in our minds. Questions are still being asked about these new body languages in which we no longer shake hands, about the distance between seats in meeting rooms, and whether it is part of the culture of the host company or the price per square metre in the neighbourhood. The point is... Our entire system of solving problems is going to be turned upside down.

This is not to mention, in the shorter term, the sheer number of misunderstandings related to remote meetings and the subsequent loss of information due to body language that is not captured in the process. Each company will have to conduct its own analysis of the unspoken word. What did they say before, what are they disclosing now? This promises to be an exciting time.

Anne-Claire de Lavigerie,  
Editor-in-Chief of this issue

## P. 11 OUR VIEW

The Covid-19 crisis will mean that at least one major mishap will have been put to rest. Not a kind of charitable efforts like that of a boy scout seeking a benevolent look from others in order to improve the brand image. On the contrary, the focus is what allows people to see how incredibly agile some companies are. It's an agility that appears to have saved entire economic ecosystems. For instance, providing support to suppliers, enhancing services to customers, protecting employees, etc.

That is the kind of commitment we are referring to. There is constant talk of a loss of turnover or a decline in GDP. But at the same time, do we realize how much new value that has been created by companies that have demonstrated this kind of commitment in just a few weeks? The company may have avoided unnecessary losses, introduced new practices, and above all, employees have shown themselves to be real everyday heroes. Who will account for the contribution of these new ways of making decisions in some companies in terms of GDP? Lately the quote from Darwin has been circulating on social networks saying that

those who in the end survive are neither the strongest nor the weakest, but rather those who adapt.

To what extent was it noticed how much stronger the adaptability was in organizations having previously thought about their *raison d'être*, their corporate identity and without having to waste any more time to convince themselves internally that it was necessary to mobilize on such or such a subject as a priority? More so for organizations that were already able to successfully manage commitment with the various stakeholders (employees, shareholders, but also local elected officials, associations, etc.). These are the companies that we admire because of their agility.

Without a doubt, our economies are now discovering that togetherness is a key factor in tomorrow's competitiveness. The recovery of GDP and growth will rely on new collaborative channels that are being developed. New types of partnerships will emerge.

This is precisely what is called commitment in terms of the micro-economy at the scale of our companies.

Anne-Claire de Lavigerie,  
Editor-in-Chief of this issue

# RETROUVEZ ...



Les numéros précédents ici >

Previous issues : follow the link >

# TRANSLATIONS

## P. 13 OUR VIEW

If Michelin suddenly goes out of its usual line and starts to make masks, is there anything that makes it not only seem incongruous but also reassuring to us?

Is this because the company has a great deal of technical expertise in textiles and because textiles are used in the manufacture of tyres?

Probably not that we know of.

It is the fact that the company is able to mobilize very quickly skills and knowledge in the creation of industrial chains. Maybe we're not impressed because we do not know much about the company.

The reason why we would trust Michelin masks from the outset, even though we might have doubts about masks produced by a particular beer company, is that deep down inside we do not forget where our confidence in the Michelin Man comes from.

Every day, we entrust our lives in the hands of this strange device that attaches a few centimetres to dangerous asphalt road surfaces. A grip that we owe to all those who are behind the mascot of the big Michelin man. Aren't the employees of the company called Bibs? To whom is the brand important? Who are the stakeholders?" These two key questions raised by the article about the DNA in light of such examples demonstrate more than ever before what makes brands valuable. It's the extent to which they connect with the people who matter most to them.

Flavie Salha  
Editor-in-Chief of this issue

## P. 15 5. THE DIGITAL TRANSITION IS COMPLETE

Yes, the digital transition is now complete. There can be no more discussion about transition. Remote working runs like a charm and e-learning has now become a reality. Digital technology is no longer optional. It has even entered a new phase of capitalism.

Do we really understand what the President of the Republic meant in his statement of 16 March? "All companies must organise themselves to facilitate remote working and, when this is not possible, they will have as of tomorrow to adapt their organisation to ensure that they comply with the measures that prevent the spread of the virus" Suddenly, remote working has become the rule with face-to-face work as the exception. The craziest part is what follows. It's the fact that it eventually worked out very well. The arguments "for or against" remote working have been settled at one stroke. Hello Work reports how the start up company was able to manage

250 people remotely in no time at all. Some even wonder whether the office may have become essentially a minor feature. It is a component of the work setting, but not the real focus. Digital technology has also made its impact on education. Distance learning and e-learning have taken advantage of the lockdown. It's amazing what you can do from home.

Daniel Cohen analyses things from a macro-economic point of view. According to him, we are definitely emerging from the period of neo-liberal and globalized capitalism. Nevertheless, we are entering a new phase, that of digital capitalism. He recalls that in the 1970s the transition from a material to a knowledge-based economy had already been foreseen. The problem raised by Fourastié at the time was that this economy depended on how much time one spent with others. Given that time is limited, the knowledge-based economy signalled the end of growth! Digital technology fixed the problem. It is simultaneously a capitalism of knowledge and growth. Or maybe it's exponential growth (see previous page). With this Covid-19, this is now really where we are standing.

## P. 15 OUR VIEW

The digital makeover began on December 30, 2019. In the evening of that day, a Canadian big data platform, Blue Dot, identified unusual cases of pneumonia in Wuhan, China. That is nine days before the first WHO warnings. This big data startup specializes in modeling epidemics and uses mathematical models derived from the spread of SARS in order to trigger its red lights as soon as possible. Nine days before the best-informed intelligence officials. Nine days for an exponential phenomenon!

Does this whole story mean that AI and big data are now faster than doctors ?

Not sure when it comes to treatment. But probably it could be used to give warnings. The evidence is that one of the keys to lockdown could be an application that allows us to know if we have come across infected people.

Digital technology is not just about machines that save us time in our work processes. All this is already established

(see the subject of remote working), but rather it is now mainly about machines that alert us of weak signals. We have entered into a world that sees correlations everywhere. It's up to us to determine the associated causalities to paraphrase Twingo's tagline.

The point is... Digital technology is no longer just a tool; it is now the underlying context.

Flavie Salha  
Editor-in-Chief of this issue



## 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)

UN E-MAGAZINE PROPOSE PAR



SUSCITEZ LA PRÉFÉRENCE

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