



COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

S'autoriser l'invisible pour être innovant

INTERVIEW D'ANNE THEVENET-ABITBOL

Directrice Prospective et Nouveaux Concepts chez Danone

La première fois que j'ai entendu parler d'Anne, je me suis, tout de suite, dit qu'elle apporterait une réelle plus-value à ce livre. C'est grâce à l'intervention de Martin Serralta que je suis entrée en contact avec elle. Et là, j'ai eu le plaisir de découvrir une femme pétillante, amusante et dotée d'une grande sensibilité. Dans son interview, elle nous parle de ses coups d'audace, des projets innovants qu'elle a montés au sein de Danone et de la fonction originale qu'elle y occupe depuis 25 ans. Elle vous fera également part de ses apprentissages et de ses conseils pour être un manager innovant.

Pourriez-vous nous parler de cette fonction mystérieuse de Directrice Prospective et Nouveaux Concepts que vous occupez chez Danone ?

Effectivement, c'est une fonction assez particulière qui a été voulue par Franck Riboud, le précédent président et CEO de Danone. Un jour, quelqu'un a dit à Franck qu'un grand président avait besoin, à ses côtés, d'un électron libre. Quelqu'un qui allait réfléchir en fonction de ce qu'il comprend de la société et de ce qui est bon pour l'entreprise.

Ce n'était pas plus précis que ça. Et sans très bien savoir ce qu'on allait faire, Franck m'a recrutée et m'a chargée de développer toute nouvelle idée susceptible de faire bouger le Groupe que ce soit en terme marketing, RH, social ou sociétal. Une fonction étonnante, et encore plus quand on sait qu'il a

Catherine Cianci – CONSULTANTE EN COMMUNICATION

+ 32 (0) 479 42 10 36 – catherine@catherinecianci.com – www.catherinecianci.com

ajouté à ça : « *vous n'aurez ni équipe ni argent pour avoir un regard différent et ne pas vous substituer aux équipes en place* ». Une idée qui, finalement, assure ma longévité parce qu'elle m'oblige, sans cesse, à me renouveler.

Ça veut dire que chaque fois que j'ai une idée, je dois convaincre des gens, en interne, de mettre de l'argent dessus et de m'aider à la porter. Ça m'oblige à créer des histoires que je vais présenter aux directeurs généraux de différents pays jusqu'à ce qu'il y en ait un qui y croit. Et il arrive que selon les sujets, il y ait un énorme budget et que j'ai une équipe de 70 personnes à gérer.

Par contre, si je ne convaincs personne, c'est soit que l'idée n'était pas bonne. Soit qu'elle n'était pas suffisamment chevillée au corps pour que je sois prête à déplacer des montagnes pour la faire exister. Ce que je trouve formidable dans cette posture, c'est qu'elle m'oblige à penser différemment et à apporter un regard singulier, hors de ma zone de confort.

Compte tenu de votre poste pour le moins original, quelle est votre perception de l'innovation ?

Pour moi, l'innovation, c'est prendre un sujet qui est dans l'air du temps et voir quel regard neuf je peux y apporter. Chaque fois, je me demande quel est le problème dans la société et quels sont les manques. Une fois que j'ai cette vision, je me questionne sur quelle est ma mission et sur ce que je viens faire sur ce marché.

Par exemple, avec « Les 2 Vaches », notre marque de yogourts biologiques qui a été créée en 2006, le regard neuf, c'était de réaliser que ces agriculteurs n'avaient pas de débouchés. Car à l'époque, les gens trouvaient le bio austère, n'en comprenaient pas la qualité et n'allaient pas trop en magasins spécialisés. Le résultat, c'est que 40% de la production laitière biologique partaient en conventionnel.

Notre vision était de dire qu'il fallait soutenir le bio pour le bien de la planète et de ceux qui y vivent. Et la mission était de créer des débouchés aux éleveurs laitiers en faisant comprendre, au plus grand nombre, en quoi le bio était une solution pour une agriculture durable. Tout en apportant un regard plus joyeux et plus embarquant sur ce secteur. D'où une vache, celle qui porte les lunettes, qui a le rôle pédagogique et l'autre, avec les tâches en forme de fleur qui fait de ce sujet sérieux, un sujet joyeux. Aujourd'hui, « Les 2 Vaches » est un énorme succès. Mais à la genèse du projet, on a commencé à deux.

Quelle différence faites-vous entre innovation et créativité ?

C'est une sacrée question ... la créativité, c'est quand on pense tous azimuts. Et l'innovation, c'est quand on prend une idée de très haut et qu'on la fait descendre en bas. C'est partir de l'éther pour aller dans la terre.

Là, on est vraiment innovant, on n'est pas juste créatif. Et on va devoir emprunter des tas de chemins qui ne sont pas forcément ceux qu'on imaginait au départ. En effet, il va falloir innover en permanence pour que l'idée initiale arrive à sa réalisation finale.

Vous venez de parler d'éther, quelle est votre perception de l'invisible ?

Je dis souvent que je suis une éponge avec antennes. Je capte un peu tout ce qu'il se passe, ce qui est nouveau et dans l'air du temps. Avec toute mon intuition, mon empathie et beaucoup de sérendipité. Tout ça, c'est de l'ordre de l'invisible. Comme je suis suffisamment curieuse pour me laisser happer par les choses qui passent, ça rentre dans l'éponge que je suis. Je ne sais pas très bien ce que je vais en faire mais j'absorbe. Et à un moment, tout se met en place. C'est possible, seulement si on n'essaie pas de tout formater.

Très souvent aussi, je me fie au « j'aime, je n'aime pas ». Ce que je veux dire, c'est que, face à une idée, on a toujours une première impression très fugace. Ce sentiment, il faut l'attraper, le creuser et essayer de comprendre pourquoi on a eu cette première réaction. Et ensuite filer cet embryon d'idée jusqu'à ce que ça devienne une conviction. Très souvent, dans mon mode de fonctionnement, je capte une idée et ensuite, je post-rationalise pour pouvoir la vendre.

Pourriez-vous creuser un peu plus ce processus ? En imaginant un manager ou un dirigeant qui se demande comment il peut s'autoriser l'invisible.

Catherine, vous avez prononcé le bon mot, c'est « comment je m'autorise ». Comment je ne m'enferme pas en pensant que tout doit être vérifié. Quand j'ai commencé à travailler et que je disais « je ne le sens pas », on me répondait « t'es gentille de sentir ou de ne pas sentir mais tu vas aller me vérifier ça avec des études ». Maintenant, les gens me font confiance parce que j'ai prouvé, à plusieurs reprises, que ce que je sentais était représentatif de ce que beaucoup de gens pensaient.

On ne pourra pas toujours exprimer nos ressentis mais la base, c'est de s'autoriser soi-même et ensuite de post-rationaliser. Mais très souvent, on ne se fait pas confiance. Pourtant, chaque avis mérite d'être étudié, observé, disséqué. Et il a autant d'importance que celui obtenu en payant des études. Bref, tout doit être un sujet d'interpellation et d'étonnement.

J'aimerais revenir un peu en arrière sur le fait de prendre une idée de très haut pour la faire descendre en bas. Pourriez-vous l'illustrer par un exemple ?

Je vais prendre mon dernier bébé, Nold pour vous raconter la genèse et de quel fondement part une idée. En 2010, j'ai créé Ève, un programme de formation inter-entreprises au leadership féminin. Dans la foulée, j'ai créé un autre programme qui s'appelle Octave et qui porte sur les générations dans l'entreprise et pourquoi on aurait tort de se priver de l'ensemble des générations.

En observant, j'ai eu cette intuition qu'il y a toute une génération de gens qui se sentent trop vieux pour être jeunes et trop jeunes pour être vieux. Une génération invisible, justement, à qui personne ne s'intéresse vraiment que ce soit dans les médias ou à travers les marques. Même dans nos entreprises, à partir de 45 ans, on vous met dans la catégorie senior. Et si vous n'êtes pas à un bon niveau, plus personne ne mise sur vous, comme si c'était trop tard.

D'où le désir de créer un mouvement pour lutter contre l'âgisme ordinaire et de commencer par créer un nom : Nold. Un néologisme pour *never old*, un terme désirable que nous prenons par choix plutôt que d'être traité de vieux par défaut ou de senior par pudeur. Pour pouvoir « vendre » cette idée en interne, je l'ai concrétisée en racontant une histoire et en l'appliquant sur des packagings. J'ai expliqué qu'on avait raté une partie de la population et qu'il était important de leur proposer des produits et

des services tout en traitant ce sujet de l'âge avec humour et auto-dérision. Plutôt que de présenter le vieillissement comme une lente décrépitude. Intéressé, Danone m'alloue une personne, Charlotte, et un budget afin de vérifier le potentiel de l'idée. Malgré les résultats positifs, on se trouve dans une période où la priorité est de se recentrer sur nos marques existantes plutôt que d'en lancer une nouvelle.

Je les ai convaincus de me laisser continuer à moindre coût, en allant sur les réseaux sociaux vérifier si l'idée rencontrait une communauté. On a donc checké sur Instagram, Facebook et au moyen de la Nold Letter, la newsletter qui déride. Aujourd'hui, si on regarde ce qu'on appelle le *reach*, on touche un million et demi de gens par mois. On a également ajouté des produits et des services qui permettent d'envisager sereinement cette deuxième partie de vie et d'être le plus au top de sa forme possible.

Par exemple, on a enregistré des tas de vidéos sur le sommeil et la mémoire. Parce que souvent, un Nold sait très bien se rappeler des paroles de « *C'est un beau roman, c'est une belle histoire* » mais plus du tout ce qu'il est venu faire dans son frigo.

C'est quoi, pour vous, être un manager innovant ?

Je suis plus un leader qu'un manager. J'ai très souvent animé des équipes qui venaient m'aider sur un sujet ponctuel et qui ne me reportaient pas. Pour moi, un leader innovant, c'est quelqu'un qui a une idée qui va entraîner les autres. Tout en étant suffisamment incomplet pour que d'autres personnes viennent l'aider à la développer et y tenir des rôles complémentaires.

Pour être plus concrète, quand j'arrive avec une idée, elle est déjà extrêmement précise. Si je la compare à un bébé, je connais sa couleur de peau, celle de ses yeux et de ses cheveux. Il a déjà un nom, j'imagine comment il va grandir et ce qu'il va apporter au monde. En revanche, j'ai besoin des autres pour l'habiller, faire le berceau et tapisser les murs de la chambre. Je sais très bien où je veux aller mais en revanche, c'est un assemblage de compétences diverses qui vont amener à la concrétisation de cette idée.

Et pour répondre à votre question, le manager innovant, c'est celui qui a de la curiosité, de l'observation, de l'empathie et qui laisse aller son intuition. Il est à l'affût de ce qui est nouveau, il s'intéresse à tous les changements et il cherche à les comprendre, sans les rejeter sous prétexte que ça ne le concerne pas.

Pour cela, il faut s'autoriser à se penser innovant. Parce que tout le monde est innovant. Un jour, j'ai envoyé un message à tous les gens du siège en leur demandant de repérer des choses qui les intriguent : une affiche qu'ils trouvent étonnante, un restaurant qui propose quelque chose de bizarre, ... Et à se demander pourquoi ça les interpelle et ce qu'ils pourraient en faire. Les gens se sont pris au jeu. Pas spécialement ceux du marketing mais plutôt ceux à qui on ne prête pas de créativité.

Pour clôturer cette interview, quel ultime message souhaitez-vous faire passer aux managers ?

Peut-être un exemple ! Franck Riboud, le précédent CEO de Danone, me demande un jour de monter un programme pour aider les femmes à progresser en entreprise. Ce sujet ne m'intéressait pas du tout et j'ai commencé par le rejeter.

Mais comme Franck ne m'a pas laissé le choix, je l'ai tordu dans tous les sens afin de trouver un angle qui me parlait. Et je me suis rendue compte que souvent les femmes pensent qu'il faut renoncer à plein de choses pour avancer. Ou alors elles ne demandent pas de nouveaux postes et s'étonnent qu'on ne les leur propose pas. Tout l'enjeu était donc d'aider les femmes à prendre confiance en elles, à s'exprimer davantage sur ce qu'elles veulent et d'aider les hommes à prendre conscience du sujet. C'est finalement devenu le programme Ève qui existe depuis des années et remporte un grand succès, avec notamment une édition en Afrique et en Asie. L'Oréal nous a, d'ailleurs, demandé de le monter prochainement pour l'Amérique latine.

Je vous donne cet exemple pour dire que si un sujet ne vous plaît pas, transformez-le de manière à ce qu'il vous plaise. Il en deviendra plus ancré, plus riche et plus solide. En effet, pour toute situation dans laquelle nous sommes bloqués, nous ne pouvons pas dire que c'est uniquement la faute du patron ou de l'entreprise. Nous faisons aussi partie de la solution. Nous pouvons prendre ce sujet différemment et faire en sorte qu'il devienne joyeux.