



« Ma première ressource, c'est mon intuition. On n'apprend pas ça à l'école, au pays de Descartes, on apprend à raisonner. On n'apprend pas non plus à dire « je ». Or dire « je », c'est dire « je » suis impliqué, « je » mets ma propre responsabilité dans ce projet. Ce n'est pas de la prétention, c'est de l'engagement. »

Avant-propos

Anne occupe le poste de directrice prospective et nouveaux concepts chez Danone. Son PDG Franck Riboud, l'a chargée de renifler l'air du temps, d'ouvrir ses antennes, d'être une éponge capable d'absorber tout ce qui bouge dans notre monde.

Son engagement, toute l'énergie qu'elle déploie, s'inscrivent parfaitement dans les valeurs qu'incarne cette entreprise : réussir un double projet économique et social, dans une activité « avec et par les hommes », phrase mythique du fondateur Antoine Riboud, traité à l'époque de « patron rouge ».

J'étais curieuse de rencontrer cette agitatrice d'idées dont on m'avait beaucoup parlé. La marque bio de Danone « Les deux Vaches », c'est elle qui l'a initiée. Ainsi que les programmes « Eve » et « Octave », séminaires proposant à toutes les forces vives des entreprises « d'oser être soi pour pouvoir agir ». Moi qui ne suis pas une « force vive d'entreprise », je rêve pourtant d'aller participer à l'un de ses séminaires !

Anne me reçoit chaleureusement au siège de Danone, dans le joyeux capharnaüm de son bureau.

Parle-moi de ta mission chez Danone.

C'est Franck Riboud qui a eu l'idée de créer ce poste. C'est quelqu'un qui n'a pas peur de douter, de remettre les choses en question, et d'explorer de nouvelles voies. Il nous dit: « Cessez de vous cloner, c'est facile de travailler avec des gens qui ont suivi les mêmes écoles que vous, mais on en voit vite les limites. » C'est pour cela qu'il a voulu à ses côtés un électron libre, une tête chercheuse, dont la mission est d'avoir une vision extérieure à l'entreprise, une vision de traverse. Je suis chargée d'apporter un regard alternatif et de développer toute nouvelle idée susceptible de faire avancer le groupe dans tous les domaines, le marketing, les ressources humaines, le social... Je n'ai ni équipe ni budget, ce qui me met dans une posture d'inconfort qui m'oblige à aller chercher des idées en puisant dans mon intuition, mon instinct, en observant ce qu'il se passe autour de moi. Cela implique que je sois toujours centrée. C'est la part féminine, le cerveau droit qui fonctionne. Ça tombe bien, je suis très mauvaise pour le financier, j'ai atrophié mon cerveau gauche! [Anne part d'un grand éclat de rire] Quand je présente un projet, je n'aligne pas des colonnes de chiffres, je raconte une histoire. Mon étude de marché, c'est l'air du temps. Je suis très poreuse, je sens les choses.

« Quand j'interviens auprès des jeunes marketeurs de Danone, je leur dis de ne pas être de bons petits soldats, mais de chercher à comprendre pourquoi ils peuvent ne pas avoir envie de travailler pour tel ou tel produit. »

De quoi, de qui t'inspires-tu ?

De la vie! Je suis toujours dans une espèce d'attention flottante. C'est ce que les Anglais appellent la *serendipity* (sérendipité), ce hasard créateur, cette rencontre au bon moment. J'ai l'impression que lorsque je travaille sur un sujet, tout vient se mettre en place pour le nourrir. Je me fie beaucoup à mes intuitions et à mes émotions. Je vais creuser pourquoi quelque chose me plaît ou non, ce qui me manque. J'ai appris ça avec mon premier patron, Philippe Michel, qui disait: « Il faut penser, pas raisonner. » Quand j'interviens auprès des jeunes marketeurs de Danone, je leur dis de ne pas être de bons petits soldats, mais de chercher à comprendre pourquoi ils peuvent ne pas avoir envie de travailler pour tel ou tel produit. C'est salvateur pour eux et pour l'entreprise. Ce qui importe, c'est de ne pas être enfermé dans des objectifs. Une destination, c'est une boussole. Mais le plus important, c'est le chemin et le plaisir qu'on a à l'emprunter.

Et puis il y a les rencontres. Moi, je passe mon temps à inventer des choses que je ne sais pas faire, un spa Evian, une salle de gym, un restaurant, un événement... Alors je vais chercher des « sachants », des experts. Il faut que le sujet me tienne à cœur, sinon, je suis incapable de déplacer des montagnes. La marque bio de Danone « Les 2 Vaches », on l'a montée avec

nos tripes! À l'époque, le bio était considéré comme austère, trop cher. Aujourd'hui, la marque enregistre une progression à deux chiffres. Parce qu'elle a été construite avec une vision et une mission: proposer un autre modèle d'agriculture et sauver les fermiers bio.

« Avant, celui qui avait le pouvoir était celui qui avait l'information, aujourd'hui, c'est celui qui la fait circuler. Notre rapport au temps a changé lui aussi. Avant, il y avait le temps de l'entreprise et le temps chez soi. Désormais, tout est mélangé. »

Quel est le moteur qui te fait déplacer des montagnes ?

La curiosité, la joie de faire ce que je fais! J'ai un naturel enthousiaste. Tout m'intéresse, les gens, le monde... J'aime beaucoup travailler avec Franck, qui gère son entreprise avec intuition. Il n'a pas annihilé son cerveau droit! C'est lui qui a voulu que l'on monte le programme « Eve » parce qu'il en avait assez que les femmes n'évoluent pas dans l'entreprise. Moi, ce qui m'intéresse, c'est que les femmes comme les hommes soient eux-mêmes. Plus on est centré sur ce qu'on est, plus on est ouvert et prêt à donner le meilleur. Pour vendre le programme « Eve » aux entreprises, je leur ai dit que s'ils étaient capables de s'adapter au fonctionnement des femmes, ils seraient capables de s'adapter à celui des jeunes. Il y a beaucoup de points communs entre eux, notamment dans leur rapport vie privée/vie professionnelle, leur envie de laisser émerger leur intuition, de travailler de manière collaborative. Le programme « Eve » propose des séminaires sur ce que les Américains appellent les *soft skills* où l'intelligence émotionnelle est aussi importante que l'intelligence rationnelle. Ce programme a tellement bien marché que j'en ai créé un autre, « Octave », qui mêle les générations. L'entreprise ne peut pas jouer uniquement sur les deux octaves centrales (les 30-45 ans) en négligeant les graves et les aigus (les jeunes et les seniors). Mais le vrai sujet d'Octave, ce sont les nouvelles technologies, ce sont elles qui ont creusé l'écart entre les générations. Les entreprises doivent comprendre qu'il y a une véritable culture Y et qu'elle doit essaimer des plus jeunes aux plus âgés. Comme le dit Joël de Rosnay: « Grandir, ce n'est pas toujours aller plus haut, c'est aussi s'élargir. » Avant, celui qui avait le pouvoir était celui qui avait l'information, aujourd'hui, c'est celui qui la fait circuler. Notre rapport au temps a changé lui aussi. Avant, il y avait le temps de l'entreprise et le temps chez soi. Désormais, tout est mélangé.

Quelles sont les valeurs que nous devons développer pour aborder ce monde nouveau ?

La créativité, l'intuition, l'attention à l'autre. Dominique Turcq, qui a écrit *Le Management augmenté* et fondé l'institut Boostzone, ancré sur les nouvelles technologies, dit que de la même manière que l'on renforce un Ipad avec de nouvelles applications, un manager doit se doter de nouvelles

« apps » (applications) mentales. Il y en a une qui me plaît beaucoup, c'est « l'apps bricolage ». Je trouve très amusant de bricoler, d'essayer des choses, de pousser une porte, de constituer des équipes au gré des projets. Ça oblige à aller à l'essentiel, à faire des choses justes. Mais on a aussi le droit de se planter!

« L'éducation a un rôle capital. Il faudrait éduquer les gens, non pas rationnellement, mais émotionnellement, car plus on est bien avec soi-même, plus on est tolérant et généreux. »

Te sens-tu une responsabilité par rapport à la planète ?

J'adhère totalement à l'esprit du colibri. On doit tous faire sa part. Inutile d'attendre toujours des autres, de se poser en victime, on est tous acteur. Pour qu'une société fonctionne, l'horizontal et le vertical sont nécessaires. Il faut une ligne directrice et, à un moment, quelqu'un qui décide. C'est là que s'arrête le collaboratif. Il y a des gens qui ont plus de convictions que d'autres, je pense que ce sont eux qu'il faut suivre.

Comment vois-tu l'avenir ?

On va faire comme d'habitude: on va accoucher de choses merveilleuses et des pires horreurs! On est dans un monde duel: la tolérance d'un côté, l'intolérance de l'autre. J'aime les gens, mais je n'ai pas une grande confiance en l'homme. Il est capable du meilleur comme du pire. L'éducation a un rôle capital. Il faudrait éduquer les gens, non pas rationnellement, mais émotionnellement, car plus on est bien avec soi-même, plus on est tolérant et généreux. Notre système éducatif est terrible, il dévalorise, frustre et humilie, contrairement au système anglo-saxon qui essaie toujours de valoriser. En ce sens, le regard que porte le professeur sur ses élèves est fondamental.

Y a-t-il une phrase qui te guide ?

Le chemin est tout aussi important que la destination. C'est lié à l'ici et maintenant, au moment présent. J'occupe un poste où je suis délivrée de tout esprit de compétition. C'est la liberté absolue, une liberté que je me suis autorisée. C'est cela que je voudrais transmettre: « Osez être vous-même pour pouvoir agir ». Mais pour cela, il faut être ami avec soi-même, se faire confiance, s'habiter. Ma première ressource, c'est mon intuition. On n'apprend pas ça à l'école, au pays de Descartes on apprend à raisonner. On n'apprend pas non plus à dire « je ». Or dire « je », c'est dire « je » suis impliqué, « je » mets ma propre responsabilité dans ce projet. Ce n'est pas de la prétention, c'est de l'engagement.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- www.eveprogramme.com
- www.programmeoctave.com