

# Globalisation et compétitivité

## Place aux savoir-faire atypiques !

*Les entreprises, sous la pression du court terme, se sont concentrées sur des logiques de marché. Mais l'adaptation des savoir-faire a été souvent négligée. Pourtant, il n'y a pas de compétitivité nouvelle sans compétence nouvelle.*

« Pour faire face aux changements actuels et créer de la valeur, les compagnies ont besoin de professionnalismes atypiques et différenciant, que nous appelons des "Top Guns", analyse Steve Ballmer, pdg de Microsoft. Un dirigeant qui sait de quoi il parle dans ce secteur de pointe ! Le siècle passé a été caractérisé par une économie de production, de possession de biens et de création de valeur matérielle.

Dans un monde globalisé en réseau, plus complexe, assis sur les technologies numériques, l'économie de flux, du savoir et de l'immatériel prend une place croissante. Les entreprises vont ainsi devoir se différencier sur un mélange de critères de performance plus globale et qualitative. « La plupart d'entre elles manquent d'un modèle marketing/communication et d'un management collaboratif adaptés ainsi que de compétences "fers de lance" capables de gérer la complexité nouvelle », plaide Florence Bernard<sup>1</sup>, consultante en marketing. Les TIC et le mode réseau marquent bien la fin d'une relation linéaire/binaire. Si le marketing prescriptif, vertical et séquentiel est remplacé par un marketing alternatif, horizontal

et instantané, où les marques entrent en conversation avec leurs clients, il faudra amener les équipes à raisonner autrement, analyse la consultante qui propose de s'appuyer sur une autre méthode, transversale et intégrée. « Le marketeur doit placer le besoin du patient-consommateur et de la société au centre de sa stratégie et non pas son besoin marketing à lui. Les TIC influencent le comportement des patients, comme des professionnels de santé. Le développement des outils du numérique est par ailleurs un axe prioritaire de la loi Bachelot. A l'instar du développement durable (DD), les TIC sont des outils nouveaux de valorisation des marques qu'il ne faut pas avoir peur d'utiliser. »

### Sortir de la consanguinité

Cette nouvelle approche impose une « innovation de rupture » dans les compétences (en ingénierie, TIC, analyse des comportements consommateur, etc.) et de nouveaux schémas de pensée. Ce alors même que les entreprises sont souvent enfermées dans une « logique de recrutement de clones et de consanguinité ». L'experte en modèles alternatifs et nouveaux métiers considère que ceci est très vrai pour la pharma, historiquement centrée sur son métier. Les profils recrutés y sont quasi indifférenciés, d'une entreprise à l'autre, au détriment de leur compétitivité concurrentielle. « Avec l'émergence de nouveaux leviers de compétitivité, les profils monolithiques classiques et formatés – ingénieurs, écoles de com-

merce, médecins/pharmacien avec double formation, marketing basé sur des sciences exactes – sont moins adaptés. Ainsi, l'innovation dans le recrutement est vitale. » A l'industrie d'oser sortir d'une certaine consanguinité délétère.

### Expertise multiculturelle

Cette compétence « fer de lance » est atypique et développe une vision globale. Florence Bernard la définit comme pluridisciplinaire et intégrative, de type ingénierie. A l'aise dans la transversalité et la complexité, cette nouvelle compétence à l'expertise réseau et multiculturelle cultive le mode projet, l'esprit entrepreneurial, favorise la prospective et l'innovation. Elle combine un raisonnement basé sur les sciences exactes et les sciences humaines. Elle renvoie à un profil hybride : chercheur-ingénieur-consultant. Une sorte d'Alchimiste ! Les professionnels issus de la biologie, des neurosciences, de l'informatique, constituent des profils bien adaptés. Les littéraires ne doivent pas être exclus pour autant. Anne Thevenet-Abitbol, directrice prospective et nouveaux concepts chez Danone témoigne de ce mouvement nouveau, aussi salutaire que nécessaire pour sortir de la crise. ■

Jean-Jacques Cristofari

(1) Florence Bernard est consultante opérationnelle en ingénierie d'affaires santé & communication – accompagnement à la transformation économique des entreprises : [www.fb-ingenierie.fr](http://www.fb-ingenierie.fr).



©SIPA

POUR FAIRE FACE AUX CHANGEMENTS ACTUELS, STEVE BALLMER, PDG DE MICROSOFT, MISE SUR LES "TOP GUNS".

Anne Thévenet-Abitbol (Danone) :

# Elle murmure à l'oreille des marques

*Directeur prospective et nouveaux concepts chez Danone, Anne Thévenet-Abitbol vient du monde de la publicité. Elle s'explique sur une fonction assez atypique.*



**A la demande de Franck Riboud, pdg de Danone, vous avez rejoint son groupe sur un poste pour le moins inédit il y a 10 ans. Pourquoi a-t-il fait appel à vous ?**

● Frank Riboud est un visionnaire intuitif, qui a toujours souhaité que ses collaborateurs ne se clonent pas, cultivent la différence, la complémentarité, plutôt que les similitudes. Il a été mis en alerte sur les qualités des « planeurs stratégiques » du monde de la publicité, personnages quelque peu atypiques et qui ne sont pas mobilisés par un business plan, un plan de carrière, mais qui cherchent à faire avancer une entreprise, des idées etc. J'ai été embauchée avec une définition de poste assez large : développer toute nouvelle idée susceptible de faire avancer le groupe que ce soit sur le plan marketing, social ou sociétal. J'ai donc vocation à concevoir des projets qui me paraissent correspondre à l'air du temps et entrer en résonance avec les gènes de Danone. Je cherche à nouer de nouvelles relations entre le groupe, ses marques et les gens, les consommateurs, toutes les parties pre-

nantes de l'entreprise. Concrètement, je suis très ancrée dans l'air du temps, mes neurones en éveil. Je ne suis surtout pas un gourou des nouvelles tendances. Mon moteur, c'est l'enthousiasme, la joie, la créativité. J'entraîne derrière moi des gens qui ne dépendent pas de moi hiérarchiquement et à qui cela ne rapportera pas plus d'argent. C'est dire...

**C'est un poste rare dans des entreprises qui privilégient plutôt les fonctions productives et opérationnelles. Quelles sont vos responsabilités ?**

● Mon pdg a toujours dit « vous serez toute seule et vous n'aurez pas d'argent ! » Je n'ai pas d'équipe. On fait appel à moi comme une personne ressource transversale. Je développe ainsi des concepts en propre, comme celui du club de gym alternatif « et votre corps sourit ». Je viens aussi aider ceux qui en ont besoin dans le groupe, à un moment donné. Je peux travailler aussi bien avec la R&D qu'avec le marketing ou la DRH. Soit avec des collaborateurs qui, à un moment donné, sont dans une réflexion et ont envie de plus de créativité ou de penser autrement. Ils font alors appel à moi et selon les sujets, je peux rester avec eux trois mois ou repartir très vite. Le but est d'impacter, d'initier ou de lancer des projets et, ensuite, de m'en séparer pour passer à autre chose. C'est surtout et d'abord ma façon de penser qui les intéresse. C'est une sorte « d'Intel Inside », une manière de donner un autre point de vue.

**Quelles sont les conditions de la durabilité d'une telle fonction ?**

● Il est sûr qu'il faut que cette fonction produise. Je vis dans un groupe très

**« JE PEUX TRAVAILLER AUSSI BIEN AVEC LA R&D QU'AVEC LE MARKETING OU LA DRH », EXPLIQUE ANNE THÉVENET-ABITBOL, DIRECTEUR PROSPECTIVE ET NOUVEAUX CONCEPTS CHEZ DANONE.**

opérationnel. Au début, j'étais beaucoup dans l'ordre du discours. Il a fallu illustrer concrètement mon poste. « Les 2 vaches »<sup>1</sup>, une gamme yaourt bio et une marque à part entière, sont un exemple d'une manière de faire et de concevoir le marketing différemment. C'est un peu un laboratoire d'idées. Il faut avoir des convictions et j'aime faire du marketing de l'offre, proposer des choses qui me tiennent à cœur avant d'aller chercher ce que les gens veulent. Frank Riboud mesure très concrètement l'impact de mon activité à travers ce type d'action. Je fais confiance à mes intuitions. Je les laisse s'exprimer et j'ai aussi la chance d'être reconnue pour cela.

**Ne vous sentez-vous pas un peu « alibi » ...**

● Non. Je me sens parfaitement en cohérence avec Danone et partie prenante de ce groupe. Pour moi, 10 ans après mon arrivée, ma mission consiste toujours à faire voir différemment la marque et le groupe. Et je demeure résolument du côté des gens. ■

Propos recueillis par  
Jean-Jacques Cristofari

(1) cf. [www.les2vaches.com](http://www.les2vaches.com).

## Bien bouger

Anne Thévenet-Abitbol a réalisé un club de gym, dénommé « et votre corps sourit ! », installé boulevard Haussmann, à l'entrée du siège du groupe. « Car si Danone c'est le bien manger, la santé, c'est bien bouger et bien manger », explique-t-elle. « Ce club est devenu une référence sur la gymnastique alternative. Il a donné de Danone une image extrêmement positive. Quand les autres salles de gym étaient sur le « beaucoup bouger », nous avons travaillé sur le « bien bouger ».