

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne
et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
La Poste
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2005)

**DANONE SE RACONTE DES HISTOIRES
UNE VERSION LATINE
DU KNOWLEDGE MANAGEMENT**

par

Franck MOUGIN
Directeur général des ressources humaines
Groupe Danone

Benedikt BENENATI
Directeur développement
organisation & knowledge-networking

Séance du 1^{er} avril 2005
Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

En bref

Échaudés par les limites des démarches traditionnelles de management de la connaissance centrées sur les technologies, Franck Mougin et Benedikt Benenati ont mis en place des méthodes originales pour que les managers de Danone échangent leurs bonnes pratiques. Quand celui qui a un problème rencontre celui qui a une solution avec l'aide d'un facilitateur et dans une ambiance festive, le transfert de bonnes pratiques peut s'opérer et c'est une belle histoire que l'on s'empresse de raconter. Plus encore, ces échanges directs entre managers de terrain inaugurent un nouveau mode de management transversal. Cependant, ces marchés de bonnes pratiques ne sont efficaces que s'ils s'appuient sur un important travail de sélection, de formalisation, de scénarisation en amont et de suivi des transferts en aval.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

EXPOSÉ de Frank MOUGIN

Afin d'atteindre une dimension mondiale, le groupe Danone s'est recentré sur trois métiers choisis pour leur croissance soutenue : les produits ultra-frais, les boissons et les biscuits. Entre 1997 et 2000, Danone a acquis entièrement ou sous forme de partenariats une quarantaine de sociétés dans le monde. Nous formons désormais une société de quatre-vingt-dix mille personnes dans cent vingt pays alors que nous étions un groupe franco-espagnol avec quatorze métiers et un marché européen.

Améliorer notre performance est la condition du maintien de notre indépendance. Notre premier défi est d'être l'entreprise qui bouge le plus vite. Nos concurrents sont deux à quatre fois plus gros que nous, mais nous voulons être les plus rapides à lancer des produits sur le marché et à s'adapter aux clients. À défaut d'être géants, nous sommes malins, un terme auquel nous tenons chez Danone.

Décentralisation et intégration

D'un côté, notre groupe est de plus en plus gros, de l'autre, le président réaffirme son attachement à la décentralisation et à la proximité des marchés. Dans le groupe, un directeur général, responsable d'une activité dans un pays, a le pouvoir de décision même s'il agit dans un cadre culturel fort qui contribue à l'intégration. Le groupe central peut lui proposer des choix, mais peut difficilement les lui imposer. Nous considérons qu'il y a plus d'inconvénients que d'avantages à rechercher des synergies et notre gestion décentralisée se traduit par le succès de nos marques locales en Chine et en Indonésie par exemple. La volonté de conserver l'autonomie tout en intégrant les entités aux plans organisationnels et culturels nous a conduits à développer la *networking attitude*.

Dans un grand groupe, des outils de pilotage sont nécessaires et comme toutes les grandes entreprises, Danone a mis en place un progiciel ERP. Les partisans de la centralisation en attendaient un outil de contrôle et de pilotage, j'y voyais pour ma part un langage commun nous permettant d'accélérer les affaires. Cette mise en place a été douloureuse. Les premières unités contraintes de se plier à des procédures bien définies ont éprouvé des difficultés. Or, comme le groupe central n'est pas assez puissant pour imposer une manière de faire, nous avons privilégié l'échange direct entre ceux qui étaient sur le point de mettre en place l'ERP et ceux qui l'avaient déjà expérimenté pour éviter les erreurs. Ainsi sont nés la mise en réseau et les échanges de bonnes pratiques.

Des échanges directs entre managers

Au début, nous avons abordé le management de la connaissance de manière classique par la technologie : mettre en place des fichiers, des bases de données, un réseau... Les acteurs n'étaient pas prêts et cela n'a pas fonctionné. Nous avons alors décidé de travailler sur les comportements.

Traditionnellement, quand un manager de première ligne rencontre un problème, il se tourne vers son chef, celui-ci s'adresse à son propre chef et ce, jusqu'à un niveau où les chefs d'entités différentes discutent entre eux, de manière transversale sur les problèmes du manager. La question descend jusqu'au terrain d'une autre entité qui détient une solution, et celle-ci doit parcourir le chemin inverse de remontée de la pyramide hiérarchique dans cette unité puis de redescente dans l'autre. Chaque échelon complique le problème, prend du temps et suscite de la perte en ligne.

Discuter directement entre managers de premier niveau est plus efficace. Bien que cela paraisse simple, la démarche est difficile à mettre en œuvre car elle heurte la culture managériale traditionnelle. Les chefs sont réticents à laisser leurs équipes discuter directement. Or, dans un groupe de quatre-vingt-dix mille personnes, les solutions aux

problèmes de l'une d'entre elles existent probablement en tout ou partie ailleurs ; il s'agit donc d'organiser les contacts pour accélérer la circulation entre les niveaux de base. Notre cible est constituée par les huit mille quatre cents managers de première ligne.

Les enjeux culturels et organisationnels

Le mot *networking* comprend le mot *working* et c'est bien la manière de travailler que nous transformons en introduisant le travail en réseau. Nous changeons les comportements ; le manager de premier niveau doit avoir le réflexe de demander à son collègue plutôt qu'à son chef.

Ce faisant, nous rencontrons des freins comme la peur de devenir inutile. Si un collaborateur transfère une pratique efficace qu'il a mise au point, il risque d'en perdre le contrôle, de ne plus se distinguer et de ne plus être indispensable. Cela renvoie aussi au syndrome "*pas inventé ici*" ; adopter la solution d'un autre signifie que je ne sais pas résoudre le problème moi-même. La peur vient également des chefs ; si leurs collaborateurs trouvent des solutions chez leurs collègues, ils n'ont plus d'utilité.

Commencer par la fin

Pour résoudre ces problèmes, nous avons commencé par la fin. Dans le management de la connaissance classique, viennent d'abord les bases de données, puis le contenu et les réseaux. À l'inverse, nous avons commencé par créer cette culture d'échange, de partage, de solidarité. Nous avons donné envie aux managers de travailler en réseau et c'est pourquoi le processus a été géré par la fonction ressources humaines plutôt que par la fonction système d'information ou organisation.

EXPOSÉ de Benedikt BENENATI

Compte tenu de l'ampleur du groupe et des moyens réduits dévolus au management de la connaissance, nous ne pouvions pas conduire un projet mais seulement mettre de l'huile dans les rouages.

Les belles histoires

Je me suis appuyé sur un principe issu d'expériences précédentes et fort prisé des Anglo-Saxons : *Keep it Simple and Stupid*. Nous devons vendre l'idée en expliquant les choses de manière simple, presque simpliste. D'un côté, les managers qui ont un problème sont des *takers*, ceux qui ont des solutions sont des *givers* et l'intermédiaire discret qui organise l'échange fructueux est un *facilitator*. Quand le *taker* a rencontré le *giver* et que l'échange a eu lieu, des bénéfices en termes de temps, d'erreurs évitées, de résultats sont obtenus ; cela devient une *nice story*.

Les outils du networking

Nous privilégions d'autres médias que l'ennuyeuse présentation de diapositives sur Power Point, et en particulier la vidéo. Des centaines de vidéos présentent des témoignages sur les échanges de pratiques qui ont apporté des bénéfices tangibles. Par exemple, l'une raconte l'histoire de gens du marketing en France qui s'inspirent d'un concept de produit qui a réussi au Brésil. Le *giver*, malin, monnaie sa solution et le *taker* ne se sent pas remis en cause dans ses compétences.

Des *Little book of practices* thématiques rassemblent les bonnes pratiques, présentées en une page qui résume le problème, la solution, les bénéfices tangibles et des détails pratiques de mise en œuvre. Le *taker* est satisfait de la solution et le *giver* bénéficie d'une visibilité. Je

substitue parfois les termes de management de l'ego à ceux de management de la connaissance et à ce titre le recours aux photos des protagonistes est important. Ces petits livres qui formalisent le savoir sont notre version des sites intranet des grandes compagnies virtuelles.

La market place

Nous avons déjà organisé huit marchés (*market places*) dans toutes les fonctions et les trois métiers. La dernière a rassemblé des managers de la R&D, la prochaine portera sur la sécurité. Le marché est un outil qui sert à amorcer les échanges et à convaincre les sceptiques du bien fondé de la démarche grâce à des résultats tangibles. Nous avons convaincu les patrons qui organisent des conventions d'introduire deux heures de *market place* dans les trois jours de rencontre.

Avant la convention, nous préparons l'événement. Nous sélectionnons les bonnes pratiques, nous les rassemblons dans un *Little book of practices*, nous concevons la mise en scène sur un thème (marché provençal, marché hongrois, *star wars*, l'ouest américain, etc.), les *givers* se préparent en répétant leur présentation qui ne doit pas excéder dix minutes. Le bazar de la *market place* est très organisé.

La convention démarre avec une matinée de présentation traditionnelle, la *market place* a lieu l'après midi. Les *givers* se déguisent, ce qui permet de faire disparaître les rangs hiérarchiques, de faire en sorte que chacun se mette dans la peau d'un autre personnage et dépasse ses inhibitions. Ils tiennent des stands tandis que les *takers* reçoivent le *Little book of practices* et s'apprêtent à faire leur marché. Suite aux présentations, ils posent des questions au *giver* et disposent chacun de sept chèques pour témoigner de leur intérêt pour telle ou telle bonne pratique, mais signer un chèque n'est pas un engagement formel de transfert. Les chèques symbolisent la transaction. Le nombre de chèques reçus est un signe de la pertinence d'une bonne pratique. Le *facilitator* conserve les souches lui permettant de suivre les échanges de bonnes pratiques dans sa communauté et de raconter d'éventuelles belles histoires.

Les patrons sont souvent réticents avant de venir, mais sur place l'enthousiasme est général et ces réunions sont très efficaces.

Les bouteilles à la mer

Nous proposons aussi des sessions de bouteilles à la mer. Le *taker* lance une bouteille à la mer en exprimant en deux minutes son besoin face à une vingtaine de *givers* potentiels disposés à aider car ils deviendront à leur tour des *takers*. La réunion a lieu sans observateur pour que les gens osent parler de leur problème.

Les T-shirts

Lors d'une réunion où l'on manquait de temps, nous avons proposé aux participants d'écrire leur problème sur des T-shirts blancs et de discuter de ces sujets avec leurs collègues pendant une heure et demie.

Les outils virtuels

Le *networking* prend aussi des formes virtuelles, comme le site intranet des bonnes pratiques créé suite à la convention des responsables des ressources humaines. Le *who's who* est un banal annuaire d'entreprise dans lequel chacune des neuf mille fiches individuelles comprend une case intitulée *networking attitude* que les gens qui acceptent de partager leurs pratiques cochent. Nous sommes encore prudents avec les outils virtuels qui arrivent en fin de parcours.

Les communautés

Les communautés assurent la pérennité des échanges entre les *market places*. Nous en avons recensé quatre-vingt-cinq. Les réseaux font partie intégrante de la culture de Danone et nos outils n'ont fait que les renforcer. Les facilitateurs sont les héros discrets de ces communautés ; ils organisent des échanges entre gens de terrain et nous leur offrons une visibilité dans les *Little book of communities*.

Changer le management

Franck Mougin : Un manager commentant notre approche a déclaré : « *vous êtes en train de changer notre façon de travailler !* » Nous levons progressivement les freins. Les bouteilles à la mer ont suscité une participation qui contribue significativement à la résolution des problèmes. Le schéma transversal se consolide grâce à des outils que nous révisons en permanence. L'impact sur la performance est sensible ; les échanges directs accélèrent l'évolution des pratiques. Il demeure que les facilitateurs doivent entretenir les mécanismes en place.

Si l'entreprise doit créer de la valeur pour ses actionnaires et ses clients, elle doit aussi créer de la valeur culturelle pour ses salariés ; le *networking* est une manière d'y contribuer. Cependant, cette attitude est encore jugée subversive par certains managers même si les patrons sont convaincus de l'intérêt des belles histoires.

DÉBAT

Bonnes ou meilleures pratiques

Un intervenant : *Vous faites une différence entre les bonnes pratiques et les meilleures pratiques. Les meilleures pratiques sont l'apanage des entreprises qui standardisent et diffusent par les canaux virtuels tandis que les bonnes pratiques font l'objet de butinage.*

Franck Mougin : La bonne pratique pour une entreprise n'est pas forcément la même que pour une autre.

Une atmosphère de vacances

Int. : *Vos pratiques rappellent celles du Club Med : l'égalitarisme, l'ambiance de bonne humeur, le côté ludique, le déguisement, le site exotique et le facilitateur dans le rôle du gentil organisateur. On peut y voir les vacances au travail et l'ego valorisé dans une situation où il est habituellement en péril. Une seconde analogie renvoie aux réseaux d'échanges de savoirs de Claire Hébert-Suffrin dans lesquels sont organisés des échanges de type " cours de cuisine créole contre cours de piano " ; chacun est ici à la fois giver et taker de savoirs.*

F. M. : Le Club Med est un produit très français alors que les *market places* se sont déroulées dans un contexte international. Nous n'avons pas senti de réactions culturelles particulières, même si les Américains ont été les plus réticents à entrer dans le schéma.

Se déguiser

Int. : *Je suis surpris que les Américains ne se plient pas facilement au jeu. Cela me semblait plus difficile dans les pays où la hiérarchie est plus formelle comme en Asie.*

Benedikt Benenati : J'ai eu l'occasion d'animer en Chine une session de bouteilles à la mer pour les directeurs des ressources humaines. Les gens ont très bien participé. En revanche, lorsqu'à la fin de la session, nous demandions aux *takers* de célébrer la relation la plus

prometteuse pour l'échange de bonnes pratiques, ils ne pouvaient pas choisir et faisaient systématiquement monter tout le monde sur scène !

F. M. : Les Japonais, pétrifiés au départ, se sont pris au jeu une fois déguisés. Un patron de la zone Asie-Pacifique d'un style plutôt distant, s'est déguisé en bonze et, méconnaissable, animait un stand.

B. B. : Dans une de nos *market places*, le patron de la convention n'a pas accepté de se déguiser bien que nous ayons insisté. La *market place* n'était pas réussie et les gens étaient crispés.

Int. : *Comment vous y prenez-vous pour déguiser les gens dans des conventions souvent formelles et organiser le retour à la vie d'entreprise classique après la market place ?*

F. M. : La *market place* se tient le premier après-midi et se prolonge par une soirée. Le lendemain matin, on commence avec le film de la *market place* monté dans la nuit puis on poursuit la convention.

Int. : *Je propose une analogie avec les restos du cœur. Coluche savait que recevoir la charité était humiliant et l'idée de génie qui présida à la création des restos est que la fête fait oublier l'humiliation. La dénomination d'enfoirés utilisée pour désigner les organisateurs a aussi pour but de mettre tout le monde à égalité. Chez Danone, c'est le costume qui fait disparaître la hiérarchie, ce qui permet aux gens qui ont un problème d'oser le dire. Une autre analogie peut être faite avec une grande entreprise qui devait inventer des solutions pour les gens qui ne partiraient plus en pré-retraite à cinquante ans mais à soixante. Les idées des groupes de travail ont été mises sur un marché et la direction générale déambulait entre les stands pour acheter des réformes !*

Problèmes et solutions

Int. : *Le couple problème-solution ne va pas de soi. Les entreprises n'ont pas des problèmes mais des ennuis. Dans une entité qui perd de l'argent, l'idée qui vient immédiatement est de changer le chef ou le commercial. Une fois dépassée cette illusion, le problème est généralement diagnostiqué de manière très différente par le producteur, le commercial et le financier. Or dans votre marché, les gens savent quel est leur problème et quelqu'un a une solution. Cela signifie qu'il y a eu un énorme travail d'épuration qui a précédé.*

F. M. : Le couple problème-solution est un prétexte. Le travail d'épurement en amont est énorme : 80 % du succès dépend du travail en amont. Nous faisons un ratisage systématique de ce qui se passe dans les unités. En outre, le couple problème-solution est la manière la plus simple de présenter les choses mais en pratique, l'échange est une construction. La scénarisation accélère le schéma. Les gens s'amuse bien, mais ils produisent bien aussi.

Int. : *Les communautés de pratiques s'avèrent utiles dès lors que l'on sait exprimer les problèmes et les solutions. Toutefois, le plus souvent les innovations de rupture viennent de discussions dans lesquelles les problèmes ne sont pas encore clairement exprimés. Peut-on confier des innovations radicales aux communautés ou mettre en place des structures de communauté créatives ?*

F. M. : Le *networking* n'a pas pour ambition de résoudre toutes les problématiques de l'entreprise dont celle de l'innovation. Cependant, la capacité des gens à échanger peut susciter l'innovation. Par ailleurs, nous avons des structures spécifiques qui rassemblent des gens issus de la recherche, du développement et du marketing et qui, à la différence des communautés, ne se créent pas spontanément.

Des échanges concrets

Int. : *Comment créer des échanges similaires dans le monde virtuel ?*

F. M. : Le virtuel ne fonctionne pas, les gens échangent en interagissant concrètement. Sans contact physique, la base de données n'est pas utilisée.

Int. : *Comment faire pour que les gens aient intérêt à partager ? Le partage a-t-il une incidence sur la carrière ?*

F. M. : Nous ne rétribuons d'aucune manière la participation à la *market place*. Une communauté suppose des droits et des devoirs parmi lesquels le devoir d'échange. Dans une communauté de métier, les spécialistes ont plaisir à échanger sur leur technique avec le même vocabulaire et une compréhension fine.

Le travail en amont

Int. : *Quel est votre rôle dans l'identification des bonnes pratiques ?*

B. B. : Le support est d'ordre méthodologique, l'enjeu est la valeur des bonnes pratiques qui figureront dans le *Little book*. Il s'agit de les dénicher, les formaliser pour les mettre à disposition dans un contexte ludique. Cette phase démarre dès l'accord de la personne qui organise la convention. Des experts identifient les enjeux autour desquels seront définies des bonnes pratiques. Par exemple, le directeur financier avait choisi comme sujet la clôture rapide des comptes car il savait que certaines entités savaient faire et d'autres pas. Ensuite, nous avons effectué une segmentation des savoir-faire par thème. Nous faisons remonter les bonnes pratiques du terrain soit par appel au peuple, soit parce que les gens du siège ont déjà repéré des détenteurs de bonnes pratiques. Pour la convention ressources humaines, nous avons retenu vingt-trois bonnes pratiques sur quatre-vingt-dix pour la *market place* selon des critères comme les coûts, la faisabilité des transferts, le caractère attractif lors d'une présentation orale, etc.

F. M. : La valeur ajoutée du centre tient dans le recul qui lui permet de savoir ce qui intéresse les gens. Pour animer des équipes, les Russes avaient formalisé un outil très simple : le café meeting. Chacun se l'est approprié, c'est devenu le *tea meeting* en Asie. Les pratiques sont parfois plus sophistiquées mais il faut rester humble et se garder de la tentation d'apporter de grosses solutions. Toute grosse solution doit être découpée en petites.

L'évaluation du dispositif

Int. : *L'ingénierie de formation définit plusieurs niveaux d'évaluation. La satisfaction suite à la session de formation, l'efficacité (le transfert a-t-il eu lieu ?), les changements de comportements et l'amélioration des résultats de l'entreprise. Comment faites-vous le suivi sur ces différents niveaux ?*

F. M. : La *networking attitude* ne représente pas vraiment un changement de comportement pour les gens de Danone ; elle est inscrite dans nos gènes, nous avons seulement formalisé les processus. Les résultats sont suivis par les facilitateurs. Nous pensons que les bonnes pratiques améliorent les affaires, mais nous ne cherchons pas à mesurer combien nous gagnons précisément pour ne pas tuer l'outil. Si le travail en amont est bien fait, le transfert se réalise et les résultats sont améliorés. La clôture rapide des comptes est un exemple probant.

Les valeurs de l'entreprise

Int. : *Vous n'avez pas évoqué le problème des pratiques aux limites de ce que l'institution tolère, soit parce que les pratiques sont aux frontières de la légalité, soit parce qu'elles remettent en cause les modes de fonctionnement.*

F. M. : Nous ignorons si ce genre de situations survient. Par ailleurs, le cadre de fonctionnement du groupe est souple. Par exemple, nous avons un centre de recherche et développement comprenant cinq cents chercheurs, mais si un produit a été inventé ailleurs,

cela ne l'empêchera pas d'être exploité dans le groupe. Nous tolérons qu'un directeur ait créé son propre centre de recherche et ait sorti un produit comme Actimel. Cependant, la mise en place d'un ERP dans toutes les entités du groupe a abouti à une certaine standardisation des processus. C'est une colonne vertébrale avec de la liberté autour.

Int. : *Que se passe-t-il lorsqu'un manager refuse de jouer le jeu ?*

F. M. : Les profils que nous recrutons sont en phase avec les valeurs du groupe : l'enthousiasme, l'ouverture, la proximité. La culture Danone exclurait un manager qui ne pratiquerait pas le *networking*, dès lors, la sanction n'est pas nécessaire.

Int. : *Les managers vous disent que vous êtes en train de changer leur façon de travailler. Cela ne serait-il pas un critère de succès supplémentaire s'ils disaient : « nous sommes en train de changer notre façon de travailler » ?*

F. M. : Cela montre effectivement que l'appropriation n'est pas encore complète mais nous approchons.

Int. : *Comment en êtes-vous venus à ces pratiques ? Naturellement du fait de votre culture d'entreprise ou à l'issue d'erreurs dans la mise en place d'outils technologiques d'échanges ?*

F. M. : Peu après mon arrivée dans l'entreprise, le président m'a demandé d'aborder le *networking* ou le *knowledge management* lors de la convention des directeurs généraux du groupe. Son intérêt pour le sujet était né du projet d'ERP qui allait nous donner des indicateurs clés de performance sur les différentes unités et permettrait la comparaison. Ensuite, nous avons dû organiser une convention sur l'amélioration du service client à laquelle participaient des gens de métiers très différents. Perplexes quant aux possibilités d'animer ce bazar, nous avons imaginé un format de réunion différent : la *market place*. Nous avons mis en place un marché provençal avec des poules, un mouton, des stands dans un hôtel de Roissy et l'idée a pris. Des gens de métier, sérieux, ont eu des échanges fructueux, ce qui nous a incités à poursuivre dans cette voie.

B. B. : Avant de rejoindre le département *knowledge organisation* de Danone, j'ai travaillé dans une entreprise britannique à la mise en place d'un management de la connaissance classique fondé sur les outils technologiques et j'étais donc bien au fait des erreurs à ne pas commettre.

Int. : *La justification de la démarche relève d'arguments économiques. Or les changements de comportements que vous appelez pourraient être légitimés par des arguments sociaux. De tels arguments sont-ils repérés et utilisés ?*

F. M. : Les arguments de type économiques ont l'avantage d'être plus convaincants mais à mon sens, le projet de *networking* participe à la création de valeurs. Nous développons de la solidarité, du partage entre les gens.

Centralisé ou décentralisé ?

Int. : *J'ai longtemps travaillé chez Danone. En tant que directeur général, je n'avais pas le loisir d'utiliser complètement les résultats de ma société à ma guise, ni de pouvoir embaucher qui je voulais. Comme disait Antoine Riboud « l'argent et les hommes m'appartiennent, vous avez tout le reste » ! Cela limite singulièrement la portée de la décentralisation mais avec une politique connue et portée par le président (le double projet économique et social) et des pratiques cohérentes et transparentes dans l'utilisation des résultats et le choix des hommes, la question ne se pose pas ! Je fais aujourd'hui partie de deux associations d'anciens de Danone, l'une de commerciaux, l'autre des anciens directeurs généraux de Danone aujourd'hui actifs dans des organisations très diverses y compris le Club Med ! Cela illustre la *networking* attitude très ancienne chez Danone qui a le mérite d'être désormais formalisée et universelle !*

F. M. : La liberté d'un directeur général est certes limitée, mais comparativement à nos concurrents, nous sommes plus décentralisés.

Int. : *Les managers de première ligne sont nombreux. Comment sont-ils sélectionnés pour participer aux conventions ?*

F. M. : En 2002, nous avons commencé au sommet de la pyramide, le but étant de descendre progressivement. Tous les deux ans, un baromètre des managers indique, entre autres, l'implication des managers dans le *networking*. Notre objectif est qu'en 2007, 70 % des managers de premier niveau aient participé à des opérations de *networking*. En 2003, nous en étions à 30 %. Cependant, pour préparer la prochaine convention, nous avons été sollicités pour aider à mettre en place un échange de bonnes pratiques qui concernera des managers de première ligne mais aussi des gens qui ne sont pas managers.

Faire simple, c'est compliqué

Int. : *Vous avez repris à votre compte la formule « keep it simple and stupid », mais ce n'est pas la formulation correcte. Elle a donné lieu à un débat à propos du best-seller Le prix de l'excellence écrit par des consultants de Mac Kinsey. Le président d'Aluminium Pechiney de l'époque, Georges-Yves Kervern, affirmait que cette apologie de la bêtise est un déguisement de la dictature car ce que l'on parvient à formuler simplement ne sont que des ordres très brutaux. Ce à quoi les dirigeants de Mac Kinsey ont répondu que la vraie formule était « keep it simple, [you] stupid ». Si vous donnez des instructions savantes les gens ne les comprendront pas, il faut donc être intelligent pour donner des instructions simples. C'est comme cela que je comprends le travail en amont des échanges de problèmes et de solutions. Et c'est là que l'autorité du management se fait sentir. Par exemple, le choix de travailler sur la clôture rapide des comptes est une décision stratégique. Ensuite, les gens échangent sur les pratiques pour y parvenir. Cependant, que les exécutants discutent sur le terrain ne remet pas du tout en question le pouvoir du management...*

F. M. : Je pense en effet que la simplicité est compliquée et c'est tout l'art du manager. Quant au pouvoir des managers, je n'ai pas signifié qu'il aurait disparu...

Bonnes pratiques et compétences

Int. : *Comment conjuguez-vous votre démarche avec la gestion des compétences ? Je suis frappée par la similitude des conditions que vous identifiez comme propices au transfert de bonnes pratiques et les conditions de réussite des transferts de compétences : l'absence de hiérarchie, l'absence de compétition liée à une rétribution et la liberté de choix des partenaires. Quel lien faites-vous entre les deux démarches ?*

B.B. : Mon collègue animateur de la communauté de développement des compétences et moi-même sommes très proches. Lors d'un forum à l'occasion de la formation de quatre cents managers, nous avons organisé plusieurs sessions de bouteilles à la mer. La démarche académique de gestion des compétences rejoint ici notre démarche interactive. Nous n'avons pas encore établi de stratégie conjointe formelle mais nous nous parlons.

Les communautés

Int. : *Les communautés sont traversées par la tension entre le repli vers un entre-soi et l'ouverture vers l'extérieur. Vous êtes-vous intéressés à la façon dont les communautés naissent, vivent et meurent ?*

B. B. : Quatre-vingt-cinq communautés ont été repérées, certaines très ouvertes, d'autres très intimes. Mon but est de m'adresser à leur facilitateur et de les doter de supports méthodologiques et d'outils.

F. M. : Lors des *market places*, nous informons aussi les gens sur les communautés existantes pour qu'ils puissent s'y inscrire mais nous ne les recensons pas systématiquement.

Int. : *Quel est le rôle du facilitateur ? Quel est son intérêt à jouer ce rôle ?*

F. M. : Les facilitateurs jouent ce rôle en plus de leur fonction première de manager. Ce sont des gens très motivés à faire fonctionner leur communauté, des troubadours qui racontent ensuite les belles histoires.

Présentation des orateurs :

Franck Mougin : directeur général des ressources humaines du groupe Danone, a effectué toute sa carrière dans la fonction ressources humaines, au sein de plusieurs groupes industriels ; successivement DRH chez CGEE-Alstom, puis dans le groupe Luchaire, chez Matra Electronique, Fruehauf France ; il a ensuite été nommé DRH monde pour le groupe SESR (General Trailers), et DRH du groupe BPB plc à Londres.

Benedikt Benenati : directeur développement organisation & knowledge-networking au sein du groupe Danone, il s'occupe de projets d'organisation et de mobilisation, y compris l'initiative networking attitude ; après des études en sciences politiques, il a travaillé à partir de 1993 pour des groupes industriels et des organismes internationaux dans le domaine de la communication et du knowledge management.

Email : benedikt.benenati@danone.com

Diffusion juin 2005