SOL - ENTRETIEN CHERCHEUR COLLECTIF

Organisation : DANONE
Interviewer : Thierry Bonetto
Date : 9 Juin
Durée : 1h15

Effectif total : 110 000 p
Département ou Division / Effectif : Services Partagés Finance France (150p)
Fonction : Responsable de l'amélioration continue
Ancienneté : 6 ans d'expérience chez Danone (1er employer), 1, 5 ans d''expérience dans ce poste
Sexe / Age : Homme

Notes / acronymes :
CBS = Country Business Service : "services partagés RH / SI / Finance" au sein de chaque pays
CBU = Country Business Unit : filiale (5 en France : Siege du Groupe, Produits Frais, Eaux, Nutrition Spécialisée, R&D)

Pouvez-vous tout d'abord me préciser votre poste et votre expérience chez Danone ?

Cela fait six ans que je suis chez Danone. J'étais étudiant en école de commerce et j'ai intégré Danone dans la division Eaux en tant que contrôleur de gestion où j'ai passé cinq ans. Depuis un an et demi, j'ai rejoint le CBS, les équipes Finance et Compta. Ca fait un an et demi que je travaille dans cette organisation, qui regroupe à peu près 150 personnes réparties sur quatre sites. Je travaille en tant que responsable de l'amélioration continue : mon but est d'améliorer les process de manière à permettre aux équipes de travailler avec des process plus efficaces, pour pouvoir se concentrer sur des activités plus pertinentes pour elle et moins lourdes à effectuer au quotidien. Si je devais résumer.
Je vais essayer de me focaliser sur mon expérience au sein de cette organisation là ; mais parfois je ferai référence à mon précédent précédent poste, plus orienté CBU : une organisation plus petite en finance, mais avec plus de rapports avec différents services.

Pouvez-vous penser à une ou deux situations dans l'équipe actuelle ou dans l'équipe précédente, où vous avez eu besoin d'apprendre, et me raconter comment vous vous y êtes pris.

Le premier exemple auquel je pense est lié à mon quotidien actuel. Mon métier, c'est de comprendre ce que les personnes font. J'ai quelques connaissances comptables, mais ce n'est pas forcément ce qui me sert le plus puisque je travaille vraiment sur des process. Je découvre avec les personnes ce qu'elles font et de quelle façon ; je peux soit découvrir des choses qui me semblent mal fonctionner , ou découvrir des choses qui, justement, fonctionnent bien et dont je n'ai pas forcément la maîtrise. Et donc, si je veux les aider, il faut que j'arrive à maîtriser ce qu'elles font pour pouvoir, je dirais, être au niveau et pouvoir les faire avancer. Par exemple, aujourd'hui développer une macro Excel: je ne savais pas le faire; on m'a présenté un fichier qui a été développé par quelqu'un d'autre au sein de l'organisation et on m'a demandé de l'étendre sur d'autres clients. J'ai appris sur ce fichier à la fois par moi-même, en testant, en réfléchissant, en regardant sur Internet, mais aussi en discutant avec des personnes dans l'organisation qui connaissaient un peu mieux les macros qui m'ont conseillé par exemple des sites Internet, sur lesquels je pouvais regarder. Donc, j'ai appris au contact de ces

Commenté [1]: DC1 Apprendre à partir de problèmes stimulants qui augmentent le pouvoir d'agir

personnes, et grâce à Internet. Et puis aussi en testant : quand on trouve quelque chose sur Internet, ça peut fonctionner ou pas complètement; il faut donc ajuster, par soi-même, par l'expérience.

Ensuite, dans ce même projet, je découvre des choses avec, par exemple, mon petit frère qui est en train de suivre une formation plus dense, et auquel j'ai présenté mon problème ; et il m'a dit "ça me fait penser à ça". Ça apporte une ouverture complètement différente, des perspectives très intéressantes. Mais ça pousse à aller creuser une solution que je ne maîtrise pas du tout. Dans ce cas, je pense que la clé, c'est de suivre des formations soi-même, ou bien faire appel à quelqu'un qui connait. L'objectif, c'est d'arriver, par le dialogue et par la discussion avec des interlocuteurs très variés au sein de l'organisation, mais aussi en dehors de l'organisation, à trouver ce qui se fait de mieux aujourd'hui, en tout cas ce qui peut apporter la meilleure solution. Et c'est aussi avoir cette humilité et ce recul nécessaire de se dire "avant de nous lancer dans quelque chose, je vais voir les différentes options". Il y a des choses que l'on ne va pas connaître et on apprend beaucoup par la curiosité. C'est vraiment un de mes moteurs, et je sais que j'apprends parce que j'ai cette curiosité, de poser des questions. On n'a pas que les formations externes très formalisées ; on a aussi une possibilité d'apprentissage au quotidien avec les différentes personnes. Ce que je trouve formidable dans mon poste actuel, c'est que je suis au contact de fonctions très différentes, de niveaux très différents, et chaque personne va m'apprendre quelque chose.

Le deuxième exemple auquel je pense est dans le management. C'est mon premier poste de manager. Là, j'apprends par les expériences. Je pense à ce que j'ai vécu, et il y a des choses qui m'ont plu et d'autres qui m'ont moins plu ; je vais avoir envie de reproduire ce qui m'a plu. Je m'inspire donc de mon chef, de mes chefs précédents, des choses qui ont bien fonctionné, et d'autres ont moins bien fonctionné. C'est mon expérience personnelle, ce que j'ai ressenti, qui va me permettre de dire : "c'est quelque chose qui j'ai envie de reproduire". J'apprends des erreurs aussi, des succès des uns et des autres. Concrètement, mon chef actuel et mon ancienne responsable étaient des personnes qui donnaient, qui faisaient beaucoup confiance. Ils étaient aussi très présents au quotidien pour savoir s'il y avait des blocages et qui aidaient à lever les blocages. C'est quelque chose que tous mes managers n'ont pas forcément fait, et c'est quelque chose qui m'a marqué ; je me suis senti tellement plus à l'aise dans une organisation comme celle-là. C'est quelque chose que j'ai envie de reproduire et en tant que manager, c'est quelque chose que j'ai appris par mon expérience. Je pense que si je l'ai vécu comme ça, en bien ou en mal, d'autres personnes sont aussi capables de le vivre de la même façon.

Je reviens sur la curiosité que vous évoquiez ; avez-vous des façons particulières d'activer cette curiosité ?

Il y a différentes choses. Parfois, je vais être curieux parce que tout simplement dans ma fonction, ça s'impose en quelque sorte, c'est à dire qu'on me demande de travailler sur le sujet et ma première réaction serait "je ne sais pas, mais j'ai envie d'apprendre". D'autres fois c'est plus de la curiosité personnelle, c'est à dire c'est une thématique qui va m'intéresser, et qui n'est pas forcément jugée comme clé pour l'organisation ; donc je vais essayer de creuser le sujet en en regardant des choses sur Internet, dans les livres. Et puis, là où je pense que la curiosité s'épanouit vraiment de mon côté, en tout cas, c'est en discutant avec les personnes, pour comprendre leur quotidien. J'aime comprendre ce que l'on fait, la manière dont on fait, comment les gens le vivent. Même la chose la plus la plus basique, j'ai besoin de comprendre comment ça fonctionne parce que ça permet de vraiment de saisir la souffrance ou la joie ou les difficultés que la personne peut rencontrer. De mon côté, je l'active en quelque sorte de manière assez naturelle ; c'est beaucoup écouter, et puis, quand quelque chose fait « tilt » ou que je me dis "je ne connais pas", ça va m'attirer. Ou si je connais, je vais me dire "je ne connais pas suffisamment" ou "des gens le connaissent mieux", et je vais avoir envie d'en savoir plus, de toujours creuser ; parce qu'on ne maîtrise jamais complètement quelque chose. Quel que soit le

Commenté [2]: Apprendre par le test, l'ajustement, l'expérience

Commenté [3]: Posture : humble et "temps de recul" et de réflexion avant l'action

Commenté [4]: DC 2 Posture personnelle de curiosité

Commenté [5]: DC 3 Apprendre par l'expérience managériale

Commenté [6]: DC 4 Modélisation du manager

Commenté [7]: Mémoire(s) de ce qu l'on a vécu au contact de son manager (émotions, ressentis physique...)

Commenté [8]: DC 5 tirer sur un fil puis creuser, creuser, creuser, enchainer des séquences variées de découverte, vérification, précision

Commenté [9]: "Curiosité" citée à de nombreuse reprise...cf. Forces de Caractère en Psycho Positive

niveau, on peut apprendre, on peut apprendre à nouveau. C'est ça qui me marque particulièrement; la curiosité est insatiable en fait, on ne s'arrête jamais.

Est ce que vous avez des rituels ou des routines personnelles pour apprendre ?

Je vais regarder très souvent l'actualité, certains sites Internet, certains journaux. Ce que j'aime bien aussi -c'est plus un plaisir personnel - c'est aussi regarder, au-delà de l'article, les forums de discussion parce que je trouve qu'il y a des personnes qui ont des regards tout à fait intéressants, et on y trouve tout et son contraire. Pour se faire un avis, comme c'est souvent un peu entre les deux, c'est très intéressant de lire ce que les gens pensent. Et puis, je vais regarder d'autres sites parce que c'est ce qui m'intéresse, par exemple des sites comme l'Ifri, parce que je m'intéresse à la géopolitique.

Je pense que dans le travail, une des premières choses, ça va être de savoir qui connaît mieux dans l'organisation. Je vais d'abord regarder, moi de mon côté, si je trouve la solution, mais ensuite me dire dans l'organisation : qui sait faire quoi ? Quelles sont les compétences des uns et des autres ? Et savoir à quel moment je vais avoir besoin de telles personnes, de tel regard ! C'est important de savoir aussi comment les personnes, les collègues voient les choses. Il n'y a pas que l'apprentissage technique ; mais aussi la manière de percevoir un problème. Par exemple, on a suivi les formations "Insight". Donc, je sais que j'ai une façon de penser particulière, très dans l'analyse et dans le détail ; ce qui est intéressant, c'est de confronter cela; et je suis curieux, en fait, de voir les réactions. Un autre outil, ça va être de voir comment d'autres personnes réagissent à ce que je propose., avec une autre manière de voir les choses que moi. Et la formation "Insight" a cet intérêt : se dire "cette personne va pouvoir m'ouvrir des perspectives ; et moi-même, je peux lui apporter un autre regard."

Merci, je vous propose de vous projeter dans trois ans et imaginer quelles pratiques permettraient à votre équipe, à votre direction d'apprendre ensemble ?

Un des éléments qui me vient en tête, c'est de créer des mouvements entre fonctions. Ce qui permet d'apprendre, c'est aussi d'avoir un regard neuf ; et les regards neufs, on les a si une personne se retrouve confrontée à un nouveau métier, à une nouvelle fonction, une nouvelle manière de fonctionner. Moi, par exemple, j'arrivais d'une organisation CBU, vers une organisation CBS, qui n'a pas du tout le même mode de fonctionnement. Je pense que l'organisation s'enrichit, apprend beaucoup en découvrant les métiers, par exemple au sein du CBS aujourd'hui, il y a des mouvements entre les fonctions finance : une personne qui était à la comptabilité fournisseurs va évoluer, va bouger pendant un temps vers du contrôle financier ; et je pense que l'organisation sera d'autant plus forte si on arrive à créer ces mouvements de manière beaucoup plus fluide.

Le deuxième point, c'est de bien arriver à comprendre les forces de chaque personne, et de les exploiter au maximum, de lui donner le cadre pour qu'elle puisse les mettre en avant, par exemple. Le but, c'est que ces personnes puissent partager leurs connaissances : c'est à la fois un aspect de reconnaissance pour elles, et une occasion pour les autres équipes d'apprendre de ces personnes. L'enjeu, c'est de créer quelque chose de souple où les échanges d'idées et les échanges de points de vue sont beaucoup plus fluides entre fonctions. On ne raisonne pas que dans son petit périmètre, et on s'adapte beaucoup plus facilement. Je pense qu'une organisation qui est fluide et qui partage beaucoup les idées est ensuite capable de mieux réagir à certains changements. C'est en fait créer de l'échange :par des discussions, par des grandes libertés dans la prise de parole ; c'est " je donne mon point de vue et je me sens à l'aise de donner mon point de vue".

Commenté [10]: DC6 Alternance de son attention en focale large "l'actualité" et focale courte "des problèmes très concrets", ou du global au détail, ou de la recherche à partir de soi ou à partir des autres

Commenté [11]: Notion de "Réseau informel d' apprenants/ressources"

Commenté [12]: Growth Mindset

Commenté [13]: DC7 Apprentissage par la carrière et le changement de fonction (mobilité professionnelle ou fonctionnelle)

Commenté [14]: DC8 Partage fluide de connaissances interfonction : modalité d'échange, d'ouverture de périmètre, de création de zones d'échanges

Commenté [15]: Sécurité Psychologique

Vous parlez effectivement de partage de connaissances, de créer de l'échange, de fluidifier. Est ce qu'il y a des pratiques aujourd'hui dans votre département qui sont efficaces par rapport à ça ?

Je crois que ce qui est mis en place, c'est déjà le changement de fonctions. J'en suis le résultat et d'autres personnes le sont. Et je crois que le but de l'amélioration continue, c'est de d'expliquer au fond que ce n'est pas forcément le manager qui a toujours les bonnes idées. Concrètement, ça va se traduire en donnant peut être plus de responsabilités à chaque personne, en disant que celui qui fait est le plus à même de trouver la solution. Il peut avoir le soutien nécessaire à la résolution, mais c'est celui qui fait, celui qui a l'expérience, qui est le plus à même de comprendre et d'identifier les problèmes. C'est l'idée que chaque employé est en mesure d'émettre des idées qui peuvent aider l'organisation. Mon objectif, c'est que dans quelques années, on donne beaucoup plus de place à chaque personne ; et que chaque personne se sente le pouvoir de réaliser. Et donc comment on fait ? C'est très concret : on a fait quelques petites formations pour expliquer ce que c'était que l'amélioration continue, on a identifié un certain nombre d'idées - chacun pouvait partager un problème qu'il avait au quotidien. Et puis, il faut donner la liberté, la possibilité de tenter des choses, de tenter de résoudre son problème. Si c'est compliqué, évidemment, on ne va pas le faire tout seul. Mais si c'est plus simple, tentons ! Apprenons à oser, à tenter quelque chose ; si ça marche, tant mieux ; si ça ne marche pas comme on l'espérait, ce n'est pas grave, on apprendra.

Commenté [16]: DC9 Responsabilisation, chacun résout les problèmes à son niveau, qualité partagée

Commenté [17]: Notion de "personne" vs seulement rôle ou fonction

Commenté [18]: Groth Mindset culture

Merci. Je vais ouvrir une autre porte. Comment vous appropriez-vous les enjeux stratégiques de l'organisation?

Mon supérieur est arrivé aussi quelques mois avant moi au sein de cette organisation. Il s'est dit : il est important qu'on ait un cap, une vision et qu'on définisse cette vision tous ensemble. Donc, on s'est réunis, l'an dernier, pendant deux jours, et on a réfléchi à la vision que l'on avait du CBS, et quelles étaient les étapes qu'on devait mener, fonction par fonction, mais aussi au global pour arriver à la vision que l'on se fixait. Ça a été un travail en commun, beaucoup d'échanges, de discussions sur chaque mot. Puis, on a partagé cette vision là avec les équipes ; on avait des ateliers pour que chaque personne puisse donner son avis, revenir sur la formulation, proposer de nouvelles idées pour arriver à la vision, changer la vision si cela semblait nécessaire. Après, cette vision là et ces différentes étapes, on communique régulièrement dessus. Par exemple sur des posters grands formats dans les open spaces : vous avez la vision tout en haut, et des boîtes en dessous qui définissent les différentes étapes ; on met sur chaque étape le statut - en cours, pas commencé, en ligne, bloqué. Il y a aussi des pastilles avec des petits smileys où les gens peuvent réagir par rapport à cette vision, ces projets, s'ils sont en phase avec ce qui se passe. Je pense que c'est très important de se projeter ; et le fait qu'on ait pris le temps de la partager, je pense que ça donne de la visibilité à la fois en interne et en externe sur ce que l'on veut faire, ce que les équipes sont engagées à faire.

Commenté [19]: DC10 Dialoguer collectivement autour de la vision commune

Commenté [20]: Vision partagée initiale est évolutive et adaptative en fonction de ce qui "arrive"

On peut peut-être encore progresser dans le partage. La question que vous m'avez posée, c'est l'appropriation. La question à laquelle je n'ai pas forcément la réponse, c'est "est ce que chaque personne de l'organisation s'est approprié cette vision" Et je pense que la réponse est : « sans doute pas complètement »: comment se sentir vraiment acteur de cette vision, qui vient presque en plus parfois du quotidien. Donner la parole, c'est bien. Malheureusement, ce n'est pas forcément suffisant. Et en même temps, sur une organisation aussi large, sur des sites différents, ce n'est pas forcément évident.

C'est très clair, merci. Comment au sein de votre département, les situations de travail constituent-elles des opportunités d'apprentissage collaboratif ?

Ce qui m'a frappé quand je suis arrivé au sein de cette organisation, c'est la notion de solidarité sur les différents sites. On est une organisation qui fonctionne ensemble ; il y a une idée de soutien donc, naturellement, les différents acteurs du CBS vont se parler et se côtoyer ; et donc apprendre à l'autre ce qui peut lui manquer. Chez Danone, il y a cette idée de "one learning a day": je pense que c'est ça. Ça peut être des choses très complexes et des choses aussi très simples - cliquer sur le bouton ou plutôt qu'un autre.

Et puis, quand on travaille sur des projets, on apprend, on est au contact avec les équipes IS, les équipes RH, parfois avec des CBUs, et on apprend beaucoup avec ces contacts. Les projets que l'on mène permettent aux personnes de dévoiler et de développer un certain nombre de compétences, de creuser certains sujets et de se mettre en valeur. Je pense que le fait d'être au contact dans une équipe projet avec des fonctions très variées, très différentes, permet de se rendre compte que ce que l'on pensait être la solution ne l'est pas forcément, ou en tout cas, que notre point de vue n'est pas le seul point de vue, et que les gens sur un sujet peuvent avoir un point de vue différent ; et c'est très enrichissant.

Vous parlez de l'apprentissage en équipe projet avec des points de vue variés. Est ce que vous avez soit sur des projets, soit par ailleurs des pratiques particulières qui facilitent l'apprentissage?

Notamment la mise en place de voir Worplace – l'équivalent de Facebook pour les entreprises -, qui permet de partager un certain nombre de choses, de trucs et astuces. Par exemple, dans mon équipe, par exemple, il y a quelqu'un qui est très forte sur SAP, et qui partage maintenant une fois par semaine un "trucs et astuces" ; chacun est libre de piocher dedans. Je vois aussi les équipes informatiques qui, régulièrement, mettent des trucs et astuces sur Worplace.

On a aussi des réunions d'équipe où tout le CBS est réuni : on y apprend aussi ce que les autres services font - je pense par exemple à des services RH ou des services informatiques -, les projets sur lesquels ils travaillent. On a aussi des réunions au sein de la fonction Finance du CBS: ces réunions sont une source d'information ; ce n'est peut être pas forcément de l'apprentissage pur, je ne vais pas sortir avec une connaissance en plus, mais ces rituels permettent de dire "voilà, on avance" et ça permet de partager aussi les réussites des uns et des autres.

Comment réfléchissez vous à l'évolution de votre activité en tant qu'organisation en lien avec votre environnement et votre écosystème?

Selon les sujets, on va beaucoup regarder ce que les autres font, notamment par rapport aux problèmes que l'on rencontre. On imagine que les métiers que l'on a ne sont pas spécifiques à Danone, loin de là. Et donc, on va regarder ce que les autres font. Par exemple, des équipes sont allé rencontrer sur la partie fournisseurs d'autres sociétés de type grands groupes pour comprendre comment ils travaillaient. On va regarder aussi des prestataires, comment ils peuvent nous aider avec leur technologie, comment ils peuvent nous aider à répondre à tel ou tel problème. Je dirais que ce n'est pas forcément aujourd'hui structuré, c'est plutôt informel, mais ça tend vers quelque chose de plus formalisé en disant c'est un réflexe à avoir, avant de se lancer dans un projet, d'aller regarder comment les autres fonctionnent.

Commenté [21]: DC11 Culture de solidarité et de soutien pour s'enseigner mutuellement : se parler et se cotoyer

Commenté [22]: OA et Management Interculturel

Commenté [23]: DC12 Partage de pratiques sur des outils en ligne workplace

Commenté [24]: Sentiment d'appartenance à un "Tout" plus grand qui donne de la valeur et du sens aux contributions spécifiques

Commenté [25]: DC13 Pratiques du benchmarking fournisseur ou concurrent ou demande clients

Je pense qu'à certains moments, il y a aussi tout simplement une évolution des demandes de nos clients, qui vont avoir des besoins, être plus exigeant mais de manière assez cohérente, et forcer l'apprentissage, en quelque sorte. Et c'est typiquement ce sur quoi je travaille aujourd'hui : s'il n'y avait pas eu une demande particulière d'une entité, je pense qu'on n'aurait pas forcément lancé ce projet, ou plus tardivement ; et on n'aurait pas forcément appris . Donc au départ, il y a aussi une demande : des attentes qui évoluent et donc à nous de répondre à nos clients. On doit s'adapter.

Commenté [26]: DC14 Apprendre à partir des projets issus d'exigences clients

Par exemple, la situation du coronavirus nous a mis dans une telle situation : on a appris à fonctionner de manière complètement différente en télétravail, tous ensemble, en s'adaptant, en s'aidant mutuellemen.

Avant de conclure, est ce que la crise COVID19 dont vous avez parlé, a changé quelque chose dans les modes d'apprentissage?

Moi, par exemple, ça m'a ouvert les yeux ; c'est tout bête, mais j'étais en télétravail chez mes parents ; et un jour, en discutant, avec mon petit frère, tout simplement, on a réussi à créer une connexion sur un sujet : je n'y croyais pas du tout, je lui parlais plus de ça pour qu'il comprenne ce que je faisais dans mon travail au quotidien. et il m'a dit " ça correspond à ce que je fais". Ce que je me dis, c'est que je ne faisais pas personnellement suffisamment ce lien avec l'extérieur. J'ai appris, qu'il y a des choses que l'on ne connait pas suffisamment ; il y a beaucoup d'apprentissage à faire en à l'extérieur, d'idées à aller chercher chez l'autre, dans d'autres sociétés, d'autres fonctions.

Un deuxième point : j'ai fait une formation par WebEx, et je me suis rendu compte que si on adoptait le contenu, c'était tout à fait faisable, et même très agréable.

Pour l'organisation, ça force à réfléchir à d'autres moyens d'apprentissage ; en télétravail, on a moins de contacts humains, il n'y a pas le coin au café, où on peut discuter avec quelqu'un qui peut nous apporter des idées sur un problème. On doit trouver d'autres solutions et d'autres manières de faire, surtout si on évolue dans une situation où les gens sont de plus en plus en télétravail.

Commenté [27]: DC14 Apprendre par la contraintes du télétravail

Merci. Pour conclure, voudriez vous rajouter quelque chose sur ces questions d'apprentissage ?

Non, je pense qu'on a bien couvert. Je vais réfléchir encore à la question que vous m'avez posée et où j'ai été un peu moins inspiré : probablement peut-être le signe que l'on a des progrès à faire dans ce domaine.