



Benedikt Benenati

Communication managériale : Danone mise sur le « live » !

Danone a fait depuis plusieurs années de la communication managériale une de ses priorités. Depuis les années 1990, l'équipe communication interne développe de nombreux outils et dispositifs réservés à ses managers. Aujourd'hui, le Groupe veut aller plus loin et privilégier une communication vraie où l'interaction est un rendez-vous entre chacun des 15 000 « *team leaders* » et son équipe. Explications.

Entretien avec Benedikt Benenati, Directeur Événements et Acceleration Unit Communication interne.

• **Vu de l'extérieur, on a l'image d'une communication interne assez mature et bien installée chez Danone. Qu'en est-il réellement ?**
Benedikt Benenati : Il est légitime de se poser cette question. Car, finalement, dans certains secteurs d'activité, l'engagement des salariés n'influe pas – ou pratiquement pas – sur les performances de l'entreprise. En revanche, dans toutes les activités dites de services, cet engagement est indispensable. Car, là, la perception de la qualité de son achat est intimement liée à la qualité de la relation qui se noue entre l'acheteur et le vendeur. Dans ce cas, l'engagement est au cœur du *business model* de l'entreprise. Rappelons notamment que notre économie a fait du concept d'expérience un produit de consommation particulièrement apprécié. Prenons le cas de Disneyland Paris : c'est bien autour de cette notion que s'est construite sa communication. C'est le sentiment de vivre – ou d'avoir vécu – quelque chose de spécial, qui fait la valeur de cet achat. Or ce qui rend cette expérience si spéciale, c'est fondamentalement le comportement et les attitudes des employés qui vous ont accueilli et pris en charge. Cet exemple montre que les entreprises du secteur des loisirs dépendent

étroitement de ce que leurs salariés mettent, ou non, dans leur travail. Et là, il n'est pas question d'humanisme mais de business. Sans cet engagement, ces entreprises ne peuvent pas répondre aux attentes de leurs clients.

• **Pourquoi cette conviction ?**

B. B. : Parce qu'il y a un vrai travail de proximité à mener. On se doit de donner du sens, et des réponses à un salarié qui travaille dans une usine. D'abord pour que ses seules sources d'information ne soient pas la presse, ce qui se dit à la machine à café ou encore les syndicats. Ensuite, parce que les infos essentielles sont souvent noyées dans les newsletters et les intranets. C'est parce que rien ne peut remplacer un manager qui explique sa vision d'ensemble à son équipe que nous avons décidé de systématiser les « *live sessions* ».

• **Ce sont des réunions d'équipe ?**

B. B. : Non, car le but pour un responsable d'équipe n'est pas uniquement de faire un point d'avancement ou un briefing, mais aussi de « prendre l'hélicoptère » pour donner une vue globale sur l'usine, la *business unit*, le Groupe et son environnement. La fréquence de ces *live sessions* est mensuelle, parce que les comités de direction de sites ou d'entités qui peuvent les alimenter sont pour la plupart calés sur ce rythme. La priorité pour nous est de structurer ces *live sessions*,



Les *live sessions*: en réunissant une fois par mois son équipe, le *team leader* pourra « cascader » les messages stratégiques identifiés par le comité de direction et formalisés par le responsable de communication interne. Ces *live sessions* sont courtes (1h maximum) et interactives, 15 minutes sont toujours réservées aux questions-réponses.

de les rendre obligatoires, afin de redonner une vraie place à la parole, et ce de façon décentralisée. Concrètement, une *live session* dure 45 minutes: 30 minutes d'information et 15 minutes de questions-réponses. Elle est animée par le chef d'équipe et, pour assurer la proximité, ne réunit normalement pas plus de 15 à 20 salariés. Trois mots clés: court, interactif et fun.

• D'où vient le concept de live session ?

B. B. : Tout a commencé il y a quatre ans au sein de la filiale des Eaux au Mexique par une démarche de communication clients pour nos boissons sur ce marché mettant en avant une promesse santé forte. Afin que cette action devienne un vrai projet d'entreprise impliquant les salariés, le comité de direction de ce pays a créé un dispositif de « cascading » formalisé. Il a choisi cinq à six messages qui ont été travaillés avec le responsable communication interne et relayés de manière systématique par des porte-parole internes. Ces derniers assuraient cette « *last mile communication* » durant 30 minutes grâce à un support visuel, des notes pour se préparer, et un jeu de questions-réponses pour se sentir à l'aise. Ce concept existait déjà, de façon moins formalisée, dans d'autres filiales ou usines du Groupe et nous avons souhaité l'optimiser et le déployer partout dans le monde.

• Qu'est-ce que cela change ?

B. B. : Tout ! Et en tout premier lieu le rôle du responsable communication interne dont l'enjeu n'est plus d'assurer le management de l'information mais de devenir un consultant interne. Il doit être proche du comité de direction pour préparer les messages choisis par ce dernier. Pour évoluer, il doit changer, se former afin de mettre au point

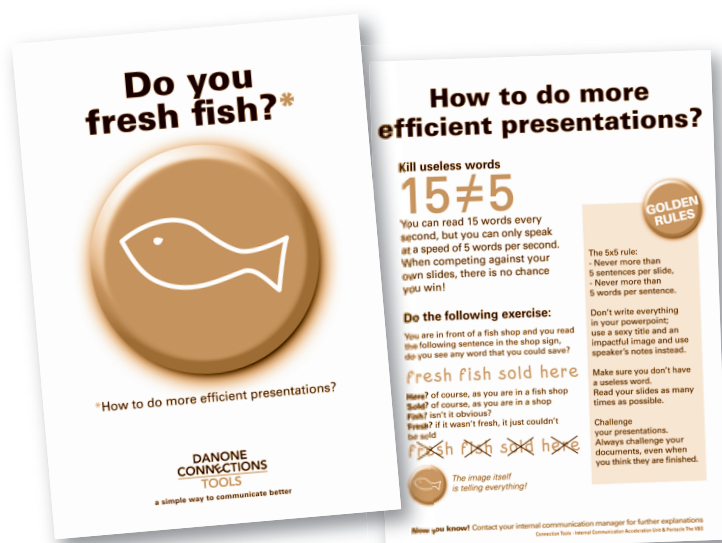
des produits « fluides et digestes » à destination des managers. Bref, il doit passer du faire au faire faire.

• Est-ce que cela signifie que vous allez délaisser les autres outils de communication ?

B. B. : Pas du tout. Pour reprendre l'exemple de la newsletter, cet outil va continuer mais le manager attendra la fin de sa *live session* pour la remettre en main propre à son équipe. Au final, l'objectif est que les outils de communication traditionnels soient tous connectés à un moment *live*, interactif. Les responsables communication interne sont souvent accaparés par les tâches quotidiennes de production de ces outils. Afin de les faire réagir, je leur propose de faire le test de « débrancher » leur intranet afin de voir ce qui se passerait dans leur organisation s'ils produisaient un peu moins d'informations et d'outils. Ils doivent apprendre à passer de la production au conseil. Nous mettons d'ailleurs en place des formations et des rencontres pour ces responsables communication interne pour les aider. C'est un changement important, ils doivent se réinventer en tant que spécialistes de la communication interne et réallouer leur temps (aujourd'hui: 90 % outils/10 % conseil) afin de mieux épauler les *team leaders*.

• Pour ces team leaders, c'est un gros défi d'animer ces live sessions mensuelles ?

B. B. : Oui, effectivement, et c'est normal qu'ils aient un peu peur car, là aussi, ils doivent changer leur façon de faire. On leur explique que le leadership, ce n'est plus donner des ordres mais donner du sens. Mais le jeu en vaut la chandelle car ces *live sessions* sont un moment intime pour une équipe et constituent une vraie bouffée d'air grâce



Les règles d'or pour des présentations plus efficaces



« Il faut accaparer l'attention dans les premières 30 secondes de votre présentation ; à défaut, vous risquez de perdre votre audience »

à la place donnée à la parole. Nous pensons que cela a un impact concret sur la performance globale de l'entreprise. C'est pourquoi nous accompagnons les *team leaders* dans ce changement afin qu'ils se sentent à l'aise pour effectuer ce qui est après tout une « performance », au sens anglo-saxon, c'est-à-dire comparable à la prestation d'un artiste qui monte sur scène devant un public. Il faut respecter la personnalité du manager afin de préserver la dimension humaine essentielle à cette performance. Nous avons créé à cet effet des séances « d'activation » des managers, au cours desquelles nous leur passons quelques vidéos destinées à les faire réagir : nous opposons des affirmations que nous remettons en cause comme « *The boss knows* » (le chef sait) à notre vision : « *The boss engages* » (le chef suscite l'engagement), ou encore l'expression « *Functional silos* » (organisation en silos) à « *Network* » (réseau). Nous avons également créé une série de cartes postales publicitaires afin de diffuser de manière virale en interne quelques bons vieux préceptes en matière de communication.

• Est-ce suffisant ?

B. B. : Pas du tout, il s'agit seulement d'actions destinées à créer une prise de conscience. Nos actions essentielles sont, d'une part, une série de quatorze outils que nous avons lancés afin de développer leur compétence en communication, et, d'autre part, les soixante « *live session cards* » qui sont en quelque sorte des « antisèches » pour les *team leaders* afin de les aider à structurer leur prise de parole autour de cinq grands thèmes stratégiques (santé, nature, people, produits, pédagogie économique). On retient 10 % de ce qu'on lit,

30 % de ce qu'on entend et 70 % de ce qu'on expérimente. Ces *live session cards* sont une tentative de répondre à ce besoin, dans beaucoup de filiales et d'usines, d'avoir une approche moins académique et abstraite et de remplacer le PowerPoint par des exercices, des expériences. Des sujets très sérieux comme nos parts de marché, les fluctuations de l'action Danone, les bénéfices santé de nos produits ou même le « *free cash flow* » sont traités de façon ludique : un quiz, un jeu de mimes, un jeu du pendu... On est convaincu qu'il est possible de découvrir les priorités stratégiques business de façon conviviale et que le fun est un ingrédient essentiel pour générer l'engagement. Nous sommes en train de tester cet outil, notamment dans les usines.

• Quels sont les ingrédients clés ?

B. B. : Il faut qu'il y ait aussi un process clair, c'est-à-dire des règles du jeu partagées par tous. C'est cette démarche sur le fond et la forme qui est cruciale aujourd'hui afin que les prises de parole internes soient aussi qualitatives et professionnelles que celles de notre communication externe comme, par exemple, avec les journalistes ou avec les autres parties prenantes de l'entreprise. L'enjeu est tout aussi important puisqu'il touche à l'engagement et au bien-être des salariés, ainsi qu'à leur créativité, et donc, par extension, à la performance économique de l'entreprise.

*Entretien réalisé par Guillaume Aper,
Vice-Président de l'Afci*