

- **Donner du sens au travail, interview d'un manager engagé**  
**Publié par L'EXPRESS.fr, le 15/11/2006**

Pour Franck Mougin, DRH du groupe Danone, la motivation des salariés est une condition impérative de la croissance de l'entreprise

### **Pourquoi le groupe Danone porte-t-il une attention aussi marquée au thème de l'engagement?**

Mon angle de réponse sera business, parce que le préalable est notre besoin impératif de croissance forte. Sans elle, nous sommes morts, ou nous serons avalés par un concurrent. Cette croissance exige une performance d'exécution parfaite, ce qui suppose de pouvoir s'appuyer sur des salariés très engagés. J'éprouve une sincère admiration pour les rouages sophistiqués d'une entreprise comme la nôtre: du lait qui sort du pis de la vache à la pose de la bonne étiquette sur le bon yaourt, en passant par la chambre froide et la livraison... Nous ne nous en sortirons que par notre vitesse d'exécution et les solutions que nous aurons su inventer, pas en pratiquant le benchmarking [analyse comparative] comme tout le monde.

### **Comment obtenez-vous l'engagement de vos salariés?**

Je ne suis pas un intello et je ne suis pas là pour moraliser. Mais je suis convaincu que c'est uniquement s'ils trouvent du sens à leur travail. Et cela à tous les niveaux de l'entreprise. En travaillant avec le cabinet de recherche en ressources humaines ISR, nous avons mis au jour trois principaux leviers d'engagement: **le salarié s'engage avant tout si son entreprise est en phase avec sa culture et ses valeurs; s'il est fier d'appartenir à un groupe leader; enfin, si son employeur assume le développement de ses compétences.**

### **Comment êtes-vous parvenus à ce résultat?**

Tous les deux ans, nous menons une enquête approfondie auprès de nos 9 000 managers, que nous sommes progressivement en train d'élargir à nos 90 000 salariés. Elle nous a permis d'établir des corrélations entre les pratiques de management et la croissance plus ou moins forte de nos unités. L'efficacité de l'organisation, les valeurs, la satisfaction au travail, les opportunités de développement ont l'impact positif le plus net. En revanche, le lien entre la rémunération, la formation, l'évaluation, le thème de la responsabilité sociale et environnementale ou la qualité du supérieur direct et la performance économique n'est pas significatif. Pour avoir des gens engagés, l'organisation «biologique» est la meilleure. C'est-à-dire celle qui, comme une cellule, s'adapte à son environnement - d'où notre valeur de proximité - et l'influence. L'entreprise doit aussi disposer de valeurs fortes et différentes, ce que nous appelons l'uniqueness. C'est pourquoi nous nous réjouissons particulièrement que 76% des salariés sondés répondent oui à la question «La culture de Danone est-elle différente?».

### **Concrètement, quelles pratiques managériales mettez-vous en place pour susciter l'engagement?**

Nous parions sur l'autonomie de gestion de nos filiales et ce que nous appelons la networking attitude. Cela veut dire que, lorsqu'un salarié rencontre un problème, il doit avoir le réflexe non pas de se retourner vers son chef, mais plutôt d'échanger avec son homologue, où qu'il se trouve dans le monde, pour trouver la solution. Nous avons forgé une série d'outils de partage des connaissances pour y parvenir, comme les marketplaces, sorte de foires aux bonnes idées organisées pour les spécialistes de chaque domaine (finances, ressources humaines, industrie...). Pour opérer la dissociation entre la

personne et le personnage, c'est-à-dire sa fonction dans l'entreprise, nous recourons aux déguisements. Je me souviens d'une gigantesque pagaille dans un hôtel de Shanghai que nous avons transformé pour l'occasion en marché chinois.

### **Pourquoi n'êtes-vous pas plus imités, alors que le thème du désengagement est omniprésent?**

Quand mes collègues du CAC 40 voient ce que nous pratiquons, la plupart se disent que cela n'est pas possible chez eux! Beaucoup d'entreprises commencent à mettre en place des aides pour favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle de leurs salariés (télétravail, conciergerie, etc.). C'est bien, mais cela ne suffit pas. Le fond, c'est la question du sens, que Franck Riboud, notre PDG, a modélisée en parlant de notre double projet «économique et sociétal». L'imitation ne marchera que si vous disposez d'un dirigeant convaincu. Or il n'y a qu'un Franck Riboud pour créer la Grameen Danone Foods Social Business avec Muhammad Yunus, Prix Nobel de la paix, afin de proposer aux populations défavorisées une alimentation comblant les carences nutritionnelles et de contribuer à réduire la pauvreté. En fait, nous voulons participer à la modification des règles du capitalisme, réfléchir à la façon dont le groupe peut se mettre au service de ces populations.

### **Rien de moins! Un tel projet doit susciter bien des railleries...**

Quand vous jouez avec les règles du capitalisme, cela sidère et peut paraître prétentieux. Mais peu importe! Ce qui compte, c'est de convaincre les actionnaires. Il s'agit de leur faire comprendre que, au final, la différence entre concurrents ne se fera pas sur la création de valeur pour l'actionnaire ou la qualité de la production, car tous parviendront peu ou prou aux mêmes résultats, mais sur la création de valeurs culturelles. Depuis dix ans, nos performances plaident pour nous. Même les sociétés américaines commencent à nous observer. De toute façon, c'est dans l'air du temps. Regardez la fondation de Bill Gates! On voit bien que le monde est en train de changer.