



**Mardi 22 mai 2012**

**18h00 - 20h00**

**AgroParisTech - Engref**



**Muriel Pénicaud**

DGRH du groupe Danone

**Une multinationale peut-elle mener une  
politique d'intérêt général ?  
L'expérience de Danone**

***Dossier documentaire***



## Muriel Pénicaud

### Une multinationale peut-elle mener une politique d'intérêt général ? L'expérience de Danone

#### Sommaire

▪ <b>Présentation de Muriel Pénicaud</b> <i>Site web Danone</i> ( <a href="http://www.finance.danone.fr">www.finance.danone.fr</a> ).....	p. 03
▪ <b>Présentation du groupe Danone</b> <i>Site web Wikipédia</i> ( <a href="http://www.wikipedia.org">www.wikipedia.org</a> ).....	p. 05
▪ <b>Présentation du rapport « Développement durable Danone 2011 »</b> , <i>Site web Danone</i> ( <a href="http://www.danone.com">www.danone.com</a> ), 2011, 230 p. ....	p. 14
Sommaire <i>Editorial</i> <i>Les grands enjeux sociétaux</i>	
▪ <b>Danone déploie sa stratégie sociale</b> J. L., <i>Site web Les Echos Entrepreneur</i> ( <a href="http://www.entrepreneur.lesechos.fr">www.entrepreneur.lesechos.fr</a> ), 21 juin 2011.....	p. 27
▪ <b>Danone : « Notre politique de progrès économique est liée au progrès humain » (Muriel Pénicaud, DGRH)</b> Evelyne Orman, <i>Site web AEF</i> ( <a href="http://www.aef.info">www.aef.info</a> ), 10 mai 2011.....	p. 30
▪ <b>La dynamique de Danone.communities</b> Emmanuel Marchant, <i>Extrait du Journal de l'Ecole de Paris du management n°93</i> ( <a href="http://www.ecole.org">www.ecole.org</a> ), janvier/février 2012.....	p. 33
▪ <b>Présentation du rapport « Bien-être et efficacité au travail »</b> Muriel Pénicaud, Henri Lachmann et Christian Larose, <i>Site web La Documentation française</i> ( <a href="http://www.ladocumentationfrancaise.fr">www.ladocumentationfrancaise.fr</a> ), février 2010, 19 p. ....	p. 43
▪ <b>L'enseignement professionnel, figure imposée de l'exception française</b> Muriel Pénicaud, <i>Extrait de la Revue Formation emploi n°76</i> ( <a href="http://www.formationemploi.revues.org">www.formationemploi.revues.org</a> ), 2001.....	p. 63

**Présentation de Muriel Pénicaud.....**

**p. 03**

*Site web Danone ([www.finance.danone.fr](http://www.finance.danone.fr))*

---



# DANONE

[Print](#) | [Close this Window](#)

« [Verso](#)



**Muriel Pénicaud**  
**Directrice Générale Ressources Humaines**

Muriel Pénicaud, membre du comité exécutif de Danone, Directrice générale des Ressources Humaines, est également Présidente du Conseil d'Administration du Fonds Danone Ecosystème.

Diplômée de psychologie et d'histoire, elle a débuté sa carrière en 1976 en tant qu'administrateur territorial, puis est entrée en 1985 au ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. Elle y a occupé plusieurs fonctions de direction puis celle de conseiller auprès du Ministre du travail. Elle rejoint Danone en 1993 comme directrice de la formation. En 1996 elle devient directrice en charge du développement des dirigeants et est nommée en 2000 directrice des organisations et des politiques de ressources humaines. En 2002, elle devient Directrice générale adjointe de Dassault Systèmes en charge de l'organisation, des ressources humaines et du développement durable avant de revenir chez Danone en 2008. En outre, elle est la co-fondatrice et la vice-présidente de la Web TV et de l'Ecole de Droit et Management de Paris Panthéon-Assas, membre du Haut Conseil du dialogue social, et co-auteur du rapport remis au Premier Ministre sur "le bien-être et l'efficacité au travail".

**Présentation du groupe Danone.....**

**p. 05**

*Site web Wikipédia ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))*

# Danone (entreprise française)

**Danone**, anciennement **BSN Gervais Danone**, est un groupe agroalimentaire français, créé en 1973 et devenu un acteur international majeur de la production et de la commercialisation des produits laitiers frais, de l'eau conditionnée, de la nutrition infantile et de la nutrition médicale.

Danone est issu de la fusion d'un fabricant de verre, le groupe Boussois-Souchon-Neuvesel, qui a donné « BSN », et d'une entreprise de l'agroalimentaire, Gervais Danone, issue d'une fusion. Elle s'est ensuite orientée vers l'alimentation santé, avec la cession en 2007 de LU, le n<sup>o</sup> 2 mondial des biscuits et biscuits céréaliers, et le rachat du néerlandais Numico.

Franck Riboud en assure la présidence et Daniel Carasso, le fils de Isaac Carasso, fondateur en 1919 de l'entreprise espagnole Danone à Barcelone, a été le président d'honneur de l'entreprise<sup>4</sup>.

Selon Frank Riboud, la mission de Danone est d'« apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre »<sup>5</sup>.

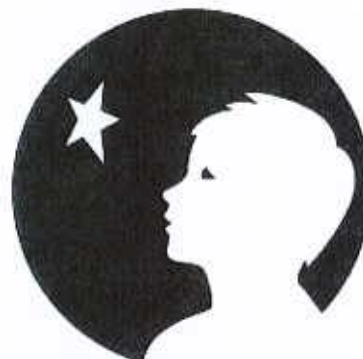
Danone a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 15 milliards d'euros pour un résultat net de 1,5 milliard d'euros.

## Sommaire

- 1 Secteurs
- 2 Chronologie
- 3 Historique
- 4 Les marques
- 5 Direction<sup>[9]</sup>
  - 5.1 Présidents-directeurs généraux
  - 5.2 Conseil d'administration
  - 5.3 Marché
- 6 Données financières
- 7 Données boursières
  - 7.1 Actionnariat
- 8 Voir aussi
  - 8.1 Liens externes
- 9 Notes et références

## Secteurs

### Groupe Danone SA



# DANONE

Logo de Danone

<b>Création</b>	1966
<b>Dates clés</b>	1994, le nom devient Groupe Danone, raccourci en Danone
<b>Personnages clés</b>	Isaac Carasso, Antoine Riboud et Franck Riboud
<b>Forme juridique</b>	Société anonyme
<b>Action</b>	Euronext <span> </span> : <b>BN</b> ( <a href="http://www.euronext.com/initsession/0,4157,1732_4794711,00.html?matchpattern=BN&amp;searchTarget=quote&amp;path=%2Fquicksearch&amp;fromsearchbox=true&amp;productFamily=&amp;submit.x=12&amp;submit.y=11">http://www.euronext.com/initsession/0,4157,1732_4794711,00.html?matchpattern=BN&amp;searchTarget=quote&amp;path=%2Fquicksearch&amp;fromsearchbox=true&amp;productFamily=&amp;submit.x=12&amp;submit.y=11</a> )
<b>Siège social</b>	<span><span></span></span> Paris (France)
<b>Direction</b>	Franck Riboud, PDG Emmanuel Faber, vice-président
<b>Actionnaires</b>	Flottant <span> </span> : 81,80 <span> </span> % Auto-contrôle <span> </span> : 5,20 <span> </span> % <sup>1</sup>
<b>Activité</b>	Agroalimentaire
<b>Produits</b>	produits laitiers frais, eaux en bouteille, alimentation infantile, nutrition clinique
<b>Effectif</b>	100 995 (2010)

Après la cession de sa branche Biscuit, et le rachat de Numico en 2007, Danone répartit ses activités en 4 pôles et emploie à fin 2009 81 000 collaborateurs.

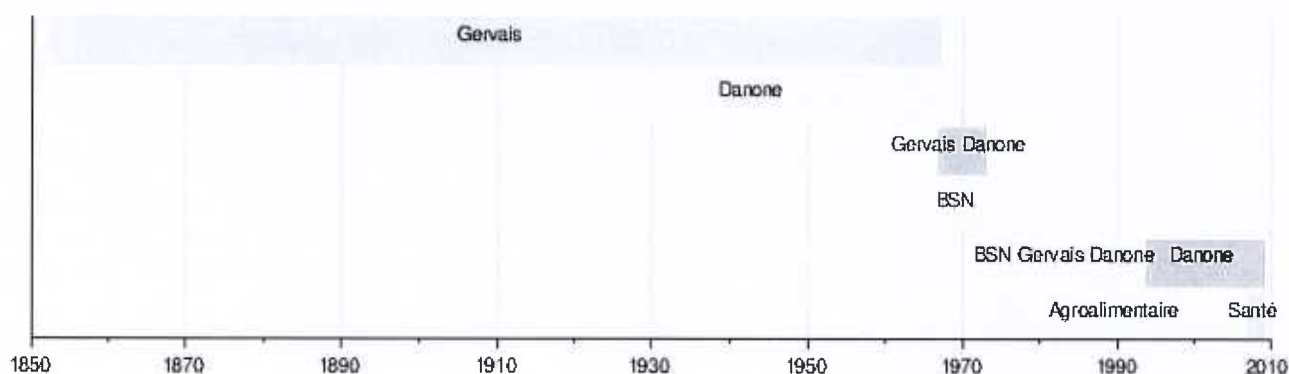
1. Produits laitiers frais : n° 1 mondial, 55 usines pour 4,731 milliards de litres produits, 57 % du CA du groupe avec des marques tel qu'Activia, Actimel, Taillefine, danette, fantasia, Petit Gervais, Danacol...
2. Eaux : n° 2 mondial en volume, 81 usines, 17,555 milliards de litres produits, 17 % CA du groupe avec des marques tel qu'Evian, Volvic, Font Vella, Lanjarón, Villa del Sur, Villavicencio, Bonafont, Salus, Robust, Health, Mizone, Aqua...
3. Nutrition infantile : 20 usines, 523 millions de tonnes et/ou de litres produits, 20 % du CA du groupe avec Blédina, Nutricia, Gallia, Milupa, Cow & Gate, Bebiko, Aptamil, Dumex, SGM...
4. Nutrition médicale : 3 usines, 135 millions de tonnes et/ou de litres produits, 6 % du CA du groupe avec Fortimel, Infatrini, Nutrison, Respifor...

<b>Site web</b>	www.danone.com (http://www.danone.com)
<b>Capitalisation</b>	31,740 milliards € (01 novembre 2011) <sup>2</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	19,318 milliards € <sup>3</sup> ▲ 7,8 %
<b>Résultat net</b>	1,671 milliard € (2011)



Siège de la société Danone.

## Chronologie



## Historique

- En juin 1972, Boussois-Souchon-Neuvesel et Gervais Danone fusionnent. Cette fusion forme une nouvelle entité baptisée BSN-Gervais Danone, et fait naître la première entreprise agroalimentaire de France.
- En 1979 BSN-Gervais Danone se désengage de son activité verre plat, accéléré par la crise pétrolière. Les glaces de Boussois quittent le giron de BSN-Gervais Danone. Le chiffre d'affaires de BSN-Gervais Danone est de 16,5 milliards de francs. S'ensuivra alors une politique de croissance externe dont :
  - 1979-1985 : Acquisition des marques Amora, Maille, La Pie qui Chante, Carambar, Liebig et Vandamme.
  - 1987 : rachat du groupe Général Biscuit qui possède la marque de biscuits LU.
  - 1989 : acquisition des filiales européennes de Nabisco : Belin en France, Jacob's (en) en Grande-Bretagne et Saiwa (it) en Italie. Le chiffre d'affaires du groupe s'élève alors à 48,7 milliards de francs.
  - 1993 : acquisition de l'eau minérale Volvic.
  - En 1994, le groupe change de nom et prend la dénomination de Danone.
  - En mai 1996, Antoine Riboud, patron de BSN depuis 1966, cède les rênes au plus jeune de ses fils, Franck



Usine Danone à Bieruń, Pologne

Riboud, entré dans le groupe en 1980 comme contrôleur de gestion chez Panzani. La famille Riboud ne détient que 1 % du capital du groupe. Le groupe se fixe comme mission d'*offrir chaque jour une alimentation variée, des goûts plus variés et des plaisirs plus sains*. Cette mission devient en 2006 *Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre*.

Très vite, Franck Riboud cède les conserves (William Saurin), les soupes (Liebig), les pâtes (Panzani), les confiseries (La Pie qui Chante, Carambar), les condiments (Amora) et les plats cuisinés (Marie) pour se concentrer sur trois métiers :

- le pôle produits laitiers frais (33 milliards de francs de chiffre d'affaires),
- le pôle biscuits : numéro deux mondial des biscuits sucrés (17 milliards)
- le pôle boisson : numéro deux mondial des eaux minérales (15 milliards).

- En 1997, à l'initiative de Danone et avec le soutien de la Fondation pour la recherche médicale, le prix international de Nutrition Danone est créé. Il s'inscrit parmi les actions engagées par l'Institut Danone International afin de soutenir la recherche en nutrition. Il est remis tous les deux ans, à un chercheur ou une équipe de recherche ayant mené des travaux remarquables en nutrition humaine. Le prix international de Nutrition Danone s'accompagne d'une dotation de 120 000 € permettant le financement de nombreux projets de recherche.



- En 1998, le groupe consacre sa dimension internationale par son entrée à la Bourse de New York et devient fournisseur officiel de la Coupe du monde de football de 1998. Il devient la même année la première entreprise privée à signer la convention de Ramsar en faveur de la protection des zones humides.
- En 1999, le groupe se sépare de sa filière emballage et se désengage du créneau de la bière, désengagement qui sera total en 2000 avec la vente de Kronenbourg.

En contrepartie, il se renforce dans le secteur des biscuits en Pologne, Colombie, Tunisie, Maroc, Brésil ; dans le marché des produits laitiers frais en Argentine, aux États-Unis, en Pologne et en Turquie et dans celui de l'eau embouteillée en Argentine. Néanmoins en 1999 la bataille boursière pour s'emparer du britannique United Biscuits est un échec.

- 2000 - 2006 (*années à préciser*)
  - Acquisition de l'américain Stonyfield Farm, leader mondial du yaourt biologique.
  - Investissement dans les jus de fruits en Chine et rachat d'eaux et de laitages un peu partout dans le monde.
  - Développement de produits abordables dans les pays pauvres.
- 2001 : en avril, Danone annonce un plan de restructuration qui comprend la fermeture de deux usines Lu, à Calais et à Évry sur la commune de Ris-Orangis, ainsi qu'un lourd plan de licenciement dans sa filière biscuits pourtant bénéficiaire. Ce plan entraîne un appel au boycott et la mise en ligne d'un site internet détournant le logo. Danone poursuit en justice Olivier Malnuit, rédacteur en chef adjoint de *Technikart*, auteur du logo détourné, et le Réseau Voltaire qui seront chacun condamnés en première instance à payer 100 000 francs (15 000 euros) d'amende (60 000 francs (9 000 euros) de dommages et intérêts, 30 000 francs (4 500 euros) de frais de publication judiciaire et 10 000 francs (1 500 euros) de frais d'avocats pour contrefaçon. Toutes ces condamnations seront annulées en appel, la Cour confirmant la supériorité de la liberté d'expression sur le droit des marques<sup>6</sup>. Ce plan social intervient aussi à un moment de crispation de la cohabitation, à un an de l'élection présidentielle, entre Jacques Chirac et Lionel Jospin, les deux s'exprimant sur le sujet.
- 2002 :
  - vente du fromager Galbani (it), numéro un italien, au fonds d'investissement BC Partners (en).
  - 5 mai, décès à 84 ans d'Antoine Riboud, le fondateur du groupe.
  - En juillet, accord de partenariat avec Suez Industrial Solutions, filiale du groupe Suez, pour la gestion des énergies et le traitement des eaux à usage industriel dans le monde. La première phase d'application concerne vingt sites de production.
  - Le rapprochement des structures de R&D mondiales, au sein d'un centre de recherche multidisciplinaire unique (Danone Research), conduit à une politique d'innovation dynamique et au lancement de nouveaux

concepts à forte valeur ajoutée, d'où une amélioration du *mix* produits. Le positionnement ancré sur la santé et le bien-être épargne une concurrence frontale avec les marques de distributeurs et le hard discount qui s'attaquent en premier lieu aux produits basiques.

- 2003 : en juillet, acquisition de 20 % de parts du groupe israélien Mey Eden, distributeur des eaux minérales du plateau du Golan pour monter à 52,5 % de la société.
- 2004 :
  - Vente des biscuits Jacob's (en). Faute d'avoir pu atteindre une taille critique et les marges souhaitées dans ce secteur au Royaume Uni.
  - En mars, annonce d'une collaboration avec la Convention de Ramsar sur les zones humides d'importance internationale, et le WWF International, pour intensifier les efforts en faveur du programme : « Agir de la montagne à la mer pour la protection de la ressource et de la qualité de l'eau. »
  - En août, OPA sur la société serbe Knjaz Miloš Arandelovac (chiffre d'affaires 2003 ; 70 millions d'euros) numéro un en Serbie des eaux en bouteille avec les marques Knjaz Milos et Aqua Viva.
  - 29 août 2004, le contrat des salariés de l'usine de Calais et d'Évry-Ris-Orangis dont la fermeture a été annoncée par le journal *Le Monde*, le 10 janvier 2001, prend fin et les usines ferment leurs portes définitivement. L'infirmière d'une de ces usines raconte les 3 ans de bataille entre la direction et les employés dans un livre paru chez Flammarion : *Dehors les p'tits lus* (ISBN 2-08-068816-2).
- 2005 : en juillet, rumeurs de rachat par OPA hostile du groupe Danone par le groupe PepsiCo - Pepsi nie avoir une telle intention, mais l'affaire fait grand bruit et le gouvernement français annonce même qu'il fera son possible pour protéger Danone. Pepsico aurait indiqué à l'Autorité des marchés financiers (AMF) qu'il ne préparait pas d'offre sur le groupe. Alors que pendant des années les investisseurs ont estimé crédible un rachat de Danone, les réactions récentes démontrent que ce type d'opération se heurterait à une levée de boucliers.
- 2006 : création d'une coentreprise Grameen Danone Foods avec la Grameen Bank. Cette entreprise repose sur un modèle d'entrepreneuriat social ou *entrepreneuriat social* qui vise la rentabilité afin de pérenniser son objectif social et sociétal.
- 2007 : Le recentrage sur les produits santé :
  - 7 juillet : Fin <sup>[réf. nécessaire]</sup> de la coopération entre Eden et Danone autour de l'entreprise Château d'eau<sup>7</sup>.
  - 8 juillet : Danone lance une OPA sur Numico, groupe néerlandais leader en Europe des aliments pour bébés et spécialiste également de l'alimentation pour personnes hospitalisées. L'opération se boucle pour 12,3 milliards d'euros.
  - 29 octobre 2007. Le conseil d'administration de Danone approuve la vente de sa branche Biscuit et produits céréaliers à Kraft Foods pour 6,3 milliards d'euros.

Danone participe à la création d'un outil financier permettant de favoriser le développement d'initiatives de type social business : la Sicav danone.communities. Cet outil a une feuille de route très concrète :

- ■ développer Grameen Danone Foods en construisant d'autres usines au Bangladesh ;
- aider au développement, dans différentes parties du monde, d'autres projets « d'entreprises sociales » en cohérence avec la mission de Danone;
- développer des partenariats avec des acteurs locaux ou des ONG à partir de ce *business model* original pour associer leurs savoir-faire à celui de Danone.
- 2008 : le 29 octobre 2008, Danone, aux côtés de la Convention de Ramsar et de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), s'engage dans un partenariat visant à combattre le réchauffement climatique planétaire. L'engagement de Danone se traduit par la création d'un Fonds Danone pour la Nature dont la vocation est de porter des projets combinant la gestion des ressources en eau, la conservation de la biodiversité, le développement de la qualité des ressources alimentaires issues des écosystèmes humides et le renforcement de leur capacité naturelle à séquestrer d'importantes quantités de CO<sub>2</sub>.

Administré par les trois partenaires, ce fonds bénéficiera des garanties scientifiques et techniques de RAMSAR et l'UICN. Un premier projet pilote sera mis en place dès 2009. Après Grameen Danone Foods au Bangladesh, le fonds danone.communities investit dans deux nouveaux projets à vocation sociétale : 1001 Fontaines au Cambodge et la Laiterie du berger au Sénégal.

- 2009 :
  - Production de la première bouteille fabriquée à 100 % à partir de PET recyclé (RPET) au Mexique. Une technique inédite grâce à laquelle une bouteille redevient bouteille.

- 23 avril : les actionnaires de Danone, réunis en Assemblée Générale ont approuvé la création d'un fonds de dotation ayant vocation à développer « l'Ecosystème » du groupe.
- 17 mai : Franck Riboud, Président directeur général, le conseil d'administration et l'ensemble des collaborateurs de Danone ont eu la tristesse d'apprendre le décès de Daniel Carasso, Président d'honneur de la société. Le père de Daniel Carasso, Isaac, avait créé la marque Danone en Espagne, à Barcelone, en 1919, en lui donnant le surnom de son fils : Danon, « Petit Daniel » en catalan.
- 23 juin : augmentation de capital de 3 milliards d'euros de Danone.
- Gouvernance santé : Danone formalise cinq engagements fondamentaux dans sa nouvelle charte Alimentation, Nutrition & Santé, publiée en octobre 2009 :
  - Proposer des solutions nutritionnelles adaptées en permanence aux besoins et recommandations nutritionnels, aux goûts et aux revenus des populations locales
  - Développer des produits dont les bienfaits pour la santé sont pertinents et démontrés scientifiquement et dont le profil nutritionnel est adéquat
  - Informer les consommateurs de façon claire et diffuser une publicité responsable
  - Promouvoir une alimentation et un mode de vie sains
  - Relever les principaux défis sociétaux en matière de santé et de nutrition
- 2010 : En juin, Danone et Unimilk s'allient pour créer le leader des produits laitiers en Russie et dans les pays de la zone CEI.

## Les marques

Les principales marques du groupe sont :

- Produits laitiers, n° 1 mondial du secteur des produits laitiers frais, avec entre autres les marques :
  - Danone, première marque mondiale des produits laitiers, Actimel, Danette, Activia (Bio), Taillefine, Danonino, Dany, Fjord, Gervita, Gervais, Danacol, Vitalinea, Danio, Dan'Up, Les 2 Vaches...
  - Dannon, aux États-Unis, il est le n° 3 du yaourt son chiffre d'affaires s'élevait à 23 milliards de dollars<sup>8</sup> avec Carb Control, La Crème, DanActive, Danimals, Frusion, Light'n Fit, Sprinkl'ins...
- Eaux en bouteilles, n° 2 mondial, avec entre autres les marques :
  - En France :
    - Evian, 1<sup>er</sup> exportateur mondial d'eaux minérales;
    - Volvic;
    - Badoit;
    - La Salvetat;
    - Taillefine.
  - Dans le reste du monde :
    - Aqua, leader en Indonésie et première marque mondiale d'eau conditionnée ;
    - Robust, en Chine ;
    - Font Vella (**es**), n° 1 en Espagne d'eau embouteillée ;
    - Lanjarón (**es**), eau minérale naturelle de la Sierra Nevada ;
    - Bonafont, leader au Mexique.
- Nutrition infantile :
  - Blédina
  - Gallia
  - Nutricia Nutrini
  - Cow&Gate
  - Bebiko
  - Aptamil
  - SGM
  - Dumex
- Nutrition médicale :



Des bouteilles d'eau Évian

- Nutricia
- SHS
- Fortisip
- Neocate
- Fortimel
- Nutrison
- Respifor
- FortiCare
- Infatrini

## Direction<sup>9</sup>

- Président-directeur général : Franck Riboud
- Directeur général délégué : Emmanuel Faber
- Directeur général délégué : Bernard Hours
- Directeur général Finances : Pierre-André Térésse
- Directeur général Produits Laitiers Frais : Thomas Kunz
- Directeur général Eaux : Fransisco (Paco) Camacho
- Directeur général Nutrition Infantile : Félix Martin Garcia
- Directeur général Nutrition Médicale : Flemming Morgan
- Directrice générale Ressources Humaines : Muriel Pénicaud
- Directeur général Danone Research : Jean-Philippe Paré
- Directeur délégué à la Présidence : Laurent Sacchi
- Directrice de la communication : Stéphanie Rismont
- Directeur Relations investisseurs : Antoine Guttinger
- Directrice Nature : Myriam Cohen-Wegryn
- Directeur Fusions et Acquisitions : Max Koeune
- Directeur Développement durable : Marc Grosser
- Directeur "Fonds Danone pour l'Ecosystème" : Philippe Bassin
- Directeurs Ecologistes : Rubens Nelson , Dan Bracha , Garance Ricard

## Présidents-directeurs généraux

- Antoine Riboud : 1966-1996
- Franck Riboud : depuis 1996

## Conseil d'administration

2008

Franck Riboud (président), Bruno Bonnell, Michel David-Weill, Emmanuel Faber, Richard Goblet d'Alviella, Bernard Hours, Christian Laubie, Jean Laurent, Hakan Mogren, Jacques Nahmias, Benoît Potier, Naomasa Tsuritani, Jacques Vincent<sup>10</sup>

2009

Les mandats de Richard Goblet d'Alviella, Christian Laubie, Jean Laurent, Hakan Mogren, Benoît Potier sont renouvelés. Guylaine Saucier est nommée administrateur<sup>11</sup>.

2010

Bruno Bonnell, Michel David-Weill, Emmanuel Faber, Richard Goblet d'Alviella, Bernard Hours, Yoshihiro Kawabata, Christian Laubie, Jean Laurent, Hakan Mogren, Jacques Nahmias, Benoît Potier, Franck Riboud, Guylaine Saucier, Jacques Vincent.

Jetons de présence

- 2003 : 500 000 €
- 2009 : 400 000 €<sup>12</sup>

## Marché

Fin 2009, le groupe dispose de 159 sites de production dans le monde. La répartition géographique du CA est la suivante : Europe (59,8 %), Asie-Pacifique (12,5 %) et autres (27,6 %). La recherche représente 1,4 % du CA.

Mercredi 10 septembre 2008, Danone est devenu le 50<sup>e</sup> grand groupe signataire du Pacte PME et le premier du secteur agroalimentaire à s'engager dans cette démarche en faveur des entreprises innovantes.

## Données financières

- 100 995 collaborateurs dans le monde au 31/12/2010.
- Danone répond aux exigences du standard financier MSI 20000.

Chiffres clefs (milliards €)

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CA	13,70	13,02	14,06	14,58	15,22	14,98	17,01
Résultat net part du groupe	0,32	1,46	1,35	4,18	1,31	1,36	1,66

## Données boursières

### Actionnariat

2009<sup>1</sup> :

- flottant 73,91 %,
- autocontrôle 7,00 %,
- Eurazeo 5,10 %,
- CDC 3,90 %,
- Sofina et Glaces de Moustier 2,10 %,
- FCP Groupe Danone 1,60 %,
- Predica 1,4 %.

Données boursières au 31 décembre

Années	2007	2008
Nombre d'actions cotées	512 851 460	513 802 144
Capitalisation boursière en milliers d'euros	31 489 080	22 185 977
Nombre de transactions quotidiennes	-	-

## Voir aussi

- Danone Yaourt
- Grameen Danone Foods

## Liens externes

- Site officiel (<http://www.danone.com>)
- [vidéo] Métiers chez Danone (<http://www.jobteaser.com/danone>)

## Notes et références

- ↑ http://finance.danone.fr/phoenix.zhtml?c=131801&p=irol-shareholderinfo2
- ↑ **Erreur de référence : Balise <ref> incorrecte ; aucun texte n’a été fourni pour les références nommées boursier.com.**
- ↑ [1] (http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=131801&p=irol-newsArticle&ID=1661150)
- ↑ Daniel Carasso est mort en mai 2009.
- ↑ WorldConference (http://worldconf.eu/conferences/conferences-videos-economie/80-gem-en-debat-avec-franck-riboud/)
- ↑ Je boycotte Danone (http://www.jeboycottedanone.com/) (site d'archive). L'entête du site archivé proclame « Initialement publié en avril 2001, jeboycottedanone.com relayait l'appel au boycott des produits Danone lancé par l'intersyndicale » (Affaire Danone contre Réseau Voltaire (http://web.archive.org/web/20061231231651/www.voltairenet.org/article9582.html) ) pour s'opposer à ce qu'ils considèrent être des « licenciements spéculatifs de la multinationale ». En retour, Danone attaque le Réseau Voltaire, éditeur du site, pour infraction au droit des marques. À l'issue de deux ans de procédure, par un arrêt de la Cour d'appel de Paris du 30 avril 2003 (http://web.archive.org/web/20070319001252/www.voltairenet.org/article9599.html) celle-ci déboute finalement le Groupe Danone.
- ↑ Le *closing* a eu lieu le 7 juillet 2007 au lieu de janvier 2008. Eden récupère 52 % des parts de Danone qui se désengage totalement de l'entreprise Château d'eau alors qu'il devait reprendre par accord de principe les 48 % des parts d'Eden en janvier 2008. Château d'eau SAS leader de l'eau en Bonnes de 18,6 litres pour les fontaines réfrigérées devient à 100 % Eden groupe dont le siège est à Lausanne en Suisse.
- ↑ Food, Inc., film documentaire américain de Robert Kenner
- ↑ Fiche Danone sur Boursorama, consultée le 10 juin 2008 (http://www.fimatexsg.fr/profil/profil.phtml?symbole=1rPBN)
- ↑ Rapport annuel 2006 (http://www.danone.com/images/pdf/dan\_ra2006.pdf) page 13
- ↑ Avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 23 avril 2009 6<sup>e</sup> à 11<sup>e</sup> résolutions
- ↑ Avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 23 avril 2009 12<sup>e</sup> résolution

---

Ce document provient de « http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Danone\_(entreprise\_française)&oldid=78351701 ».

Dernière modification de cette page le 4 mai 2012 à 23:41.

**Droit d'auteur : les textes sont disponibles sous licence Creative Commons paternité partage à l’identique ; d’autres conditions peuvent s’appliquer. Voyez les conditions d’utilisation pour plus de détails, ainsi que les crédits graphiques. En cas de réutilisation des textes de cette page, voyez comment citer les auteurs et mentionner la licence.**

Wikipedia® est une marque déposée de la Wikimedia Foundation, Inc., organisation de bienfaisance régie par le paragraphe 501(c)(3) du code fiscal des États-Unis.

**Danone déploie sa stratégie sociale..... p. 27**

J. L., *Site web Les Echos Entrepreneur* ([www.entrepreneur.lesechos.fr](http://www.entrepreneur.lesechos.fr)),  
21 juin 2011

---

21 juin 2011

## Danone déploie sa stratégie sociale

**Sur le terrain, la multinationale s'attache à créer de la valeur économique en s'appuyant sur la valeur sociale.**



L'entrepreneuriat social fait partie de l'ADN de Danone. Depuis quarante ans, Antoine Riboud puis Franck Riboud, PDG du groupe, ne cessent de répéter que l'entreprise ne s'arrête pas aux portes des usines. L'entreprise a ainsi créé des plates-formes dédiées à cette nouvelle forme de business : Danone Communities pour promouvoir des projets innovants de « social business », le fonds Danone pour la Nature qui compense l'empreinte carbone de l'entreprise par la replantation d'arbres, mais aussi le fonds Danone pour l'Ecosystème dont le but est de prendre soin de l'environnement économique et social de la multinationale. « *En 2009, nous avons cherché à soutenir les PME qui travaillent avec nous, en prenant compte de notre empreinte sociale* », raconte Muriel Pénicaud, présidente du conseil d'administration du Fonds pour l'Ecosystème et DGRH de Danone. L'entreprise monte alors des projets en partenariat avec des ONG sur le terrain. « *Nous aidons nos parties prenantes à développer leurs compétences et leur efficacité pour leur permettre de grandir* », ajoute Muriel Pénicaud.

**« Dynamique de cocréation »**

Ces partenariats sont des « contributeurs d'innovation ». A l'image de l'investissement de Danone auprès des producteurs laitiers. « *Nous les accompagnons dans une démarche de progrès continu pour améliorer leur gestion et la qualité du lait notamment.* » Au Mexique, le projet Semilla a créé un institut de formation à la vente de proximité pour les femmes vivant dans des conditions précaires. « *A terme, nous espérons former et donner un emploi à près de 4.000 femmes* », décrit Muriel Pénicaud. Dernièrement, le projet Bien vieillir en partenariat avec l'association Siel Bleu : « *Le but est de sensibiliser au lien entre l'exercice physique et la nutrition des personnes âgées. Pour cela, Danone soutient la formation de professeurs de sports à la nutrition et le développement de l'activité physique dans les maisons de retraite. Une centaine d'emplois seront créés et 240 éducateurs formés.* »

Ces projets (21, aujourd'hui) nécessitent de l'argent (dotation initiale de 100 millions d'euros en 2009), des compétences et des partenariats. Imaginées sur le terrain, les initiatives sont mises en oeuvre par des équipes de Danone et des ONG partenaires. « *Cela crée une véritable dynamique de cocréation !* » Mais pour Muriel Pénicaud, cette démarche est encore trop peu entrée dans les moeurs. « *En France, nous opposons souvent économique et sociétal. Il suffit de mesurer les résultats pour constater que la convergence marche !* »

**J. L.**

**Danone : « Notre politique de progrès économique est liée au progrès humain » (Muriel Pénicaud, DGRH).....**

**p. 30**

Evelyne Orman, *Site web AEF* ([www.aef.info](http://www.aef.info)), 10 mai 2011



Dépêche n°149615

Paris, mardi 10 mai 2011, 16:29:52

Evelyna Orman

Ligne directe: 01 53 10 79 88

## **Danone : « Notre politique de progrès économique est liée au progrès humain » (Muriel Pénicaud, DGRH)**

« Notre politique de progrès économique est fortement liée au progrès humain. Cela passe par la mise en place de fondamentaux jusqu'à l'intégration des sous-traitants dans la politique de sécurité du groupe, ou la formation qui n'a pas subi de baisse en 2010, même pendant la crise, car c'est dans ces moments-là qu'il faut montrer l'investissement par l'humain de l'entreprise », explique Muriel Pénicaud, DGRH du groupe de Danone, à l'occasion de la présentation de la gestion de l'écosystème de l'entreprise agro-alimentaire lors d'un séminaire de l'Ecole de Paris du management organisé à Paris vendredi 6 mai 2011. Ainsi, 87 % des salariés de Danone se disaient « extrêmement engagés au sein de l'entreprise et motivés à travailler en 2010 ». Il est important d'avoir ces signaux car l'on connaît la relation étroite qui existe entre motivation et performance », souligne Muriel Pénicaud, qui est par ailleurs présidente du conseil d'administration du Fonds Danone Ecosystème.

Selon la DGRH, les politiques de management du groupe sont établies au niveau local, avec une grande « possibilité d'initiative et de responsabilité pour chaque business unit ». D'un autre côté, Danone possède également une forte culture d'entreprise, d'où l'intérêt de développer les réseaux. Cette démarche passe notamment par le partage d'expérience et les « trainings », souvent organisés dans le cadre de campus dans les différents pays où le groupe est présent. Lors de ces événements qui comprennent des forums de formation ou encore des échanges dans le but de créer son réseau, « les pays les plus avancés deviennent une école pour les autres », explique Muriel Pénicaud. L'entreprise mise également sur les nouvelles technologies : « Avec le dispositif 'Dan 2.0', nous disposons d'un Wikipedia et d'un Facebook internes, qui comprend 170 communautés actives ».

### **PROGRÈS SOCIAL ADAPTÉ**

Sur l'ensemble des effectifs de Danone dans le monde (environ 100 000 salariés), 60 % sont situés dans les pays émergents, une diversité qu'il faut apprendre à gérer en proposant un panel d'actions de développement social adapté à chacun. « L'engagement et la motivation de nos collaborateurs sont essentiels. Nous avons eu l'idée de distribuer des actions aux salariés, mais nous nous sommes vite rendu compte que si cette mesure était pertinente en France, par exemple, elle ne l'était pas forcément dans les pays émergents. Ainsi, dans ces régions, nous avons choisi de donner, au travers du programme Dan Cares, l'opportunité aux salariés de disposer tous d'une couverture santé », un élément qui fait parfois défaut.

Preuve que l'entreprise est active dans ce domaine, selon la DGRH : « La couverture santé augmente le coût du travail dans les pays émergents de 10 % à 15 % mais est un progrès à la fois social et économique car elle fait baisser le turnover et l'absentéisme ».

Autre aspect de cette politique adaptée aux besoins des salariés et des parties prenantes qui gravitent autour de l'entreprise : une gestion des territoires active. Ainsi, lorsqu'une usine ferme, l'entreprise tente de combler le manque, en « attirant par exemple de nouveaux investisseurs dans le bassin d'emploi », précise Muriel Pénicaud. En avril 2009, Danone a en outre créé un

fonds de dotation pour renforcer les initiatives en matière d'employabilité, doté d'un budget de 100 millions d'euros afin que ses investissements profitent non seulement aux salariés directs de l'entreprise, mais aussi aux producteurs de lait, aux fournisseurs... (AEF n° 112988).

## EMPREINTE SOCIALE

Dans ce cadre, l'entreprise développe 22 projets dans le monde qui contribuent à améliorer son empreinte sociale. Parmi ces derniers, Muriel Pénicaud cite l'exemple du sourcing des matières premières ou encore de la mise en place de formations agricoles. Ces programmes ont notamment permis de créer des coopératives laitières en Ukraine, offrant aux producteurs l'opportunité de bénéficier d'une formation ou encore de services vétérinaires au quotidien, d'améliorer la qualité du lait produit, et d'être ainsi mieux rémunérés. Afin d'encadrer ces initiatives, le groupe mise sur les compétences d'ONG et de ses équipes internes, parfois appuyés par des universitaires qui apportent une expertise sur les impacts possibles sur l'environnement local.

Danone compte 100 000 collaborateurs dans 90 pays, dont 8 800 en France.

**Contact :** Danone, direction de la communication, 01 44 35 20 75, [press.relations@danone.com](mailto:press.relations@danone.com)

### À lire aussi

France Télécom : Muriel Pénicaud, DGRH de Danone, proposée comme administrateur  
AEF n° 148275 du vendredi 8 avril 2011 - RH

Pourquoi et comment Auchan, Areva, et Danone ont recours au recrutement sans CV de l'Apec  
(matinée du club OGT)  
AEF n° 141314 du vendredi 26 novembre 2010 - RH

« Le principe d'organisation apprenante est maintenant une réalité » (Nicolas Rolland, chargé  
du projet d'entreprise 2.0 de Danone)  
AEF n° 129986 du mardi 6 avril 2010 - RH

Congrès HR : comment Danone veut mobiliser le leadership de ses 15 000 managers pour  
construire son expansion  
AEF n° 129798 du jeudi 1 avril 2010 - RH

Danone France : un accord cadre sur les risques psychosociaux prévoit la création d'un  
observatoire du stress  
AEF n° 128736 du vendredi 12 mars 2010 - RH

Prévention des risques psychosociaux : le rapport « Pénicaud-Lachmann-Larosa » insiste sur  
le rôle des managers de proximité  
AEF n° 127586 du mercredi 17 février 2010 - RH

Danone : l'instance de consultation transnationale du groupe étendue au niveau mondial  
AEF n° 123090 du jeudi 19 novembre 2009 - RH

Danone crée un fonds de dotation pour financer des projets de développement de ses  
fournisseurs et sous-traitants  
AEF n° 112988 du jeudi 23 avril 2009 - RH

Danone crée un fonds doté de 100 millions d'euros destiné notamment à renforcer les  
compétences des salariés de ses fournisseurs  
AEF n° 110103 du lundi 2 mars 2009 - RH

Muriel Pénicaud nommée DGRH du groupe Danone en remplacement de Franck Mougin  
AEF n° 91947 du mercredi 20 février 2008 - RH

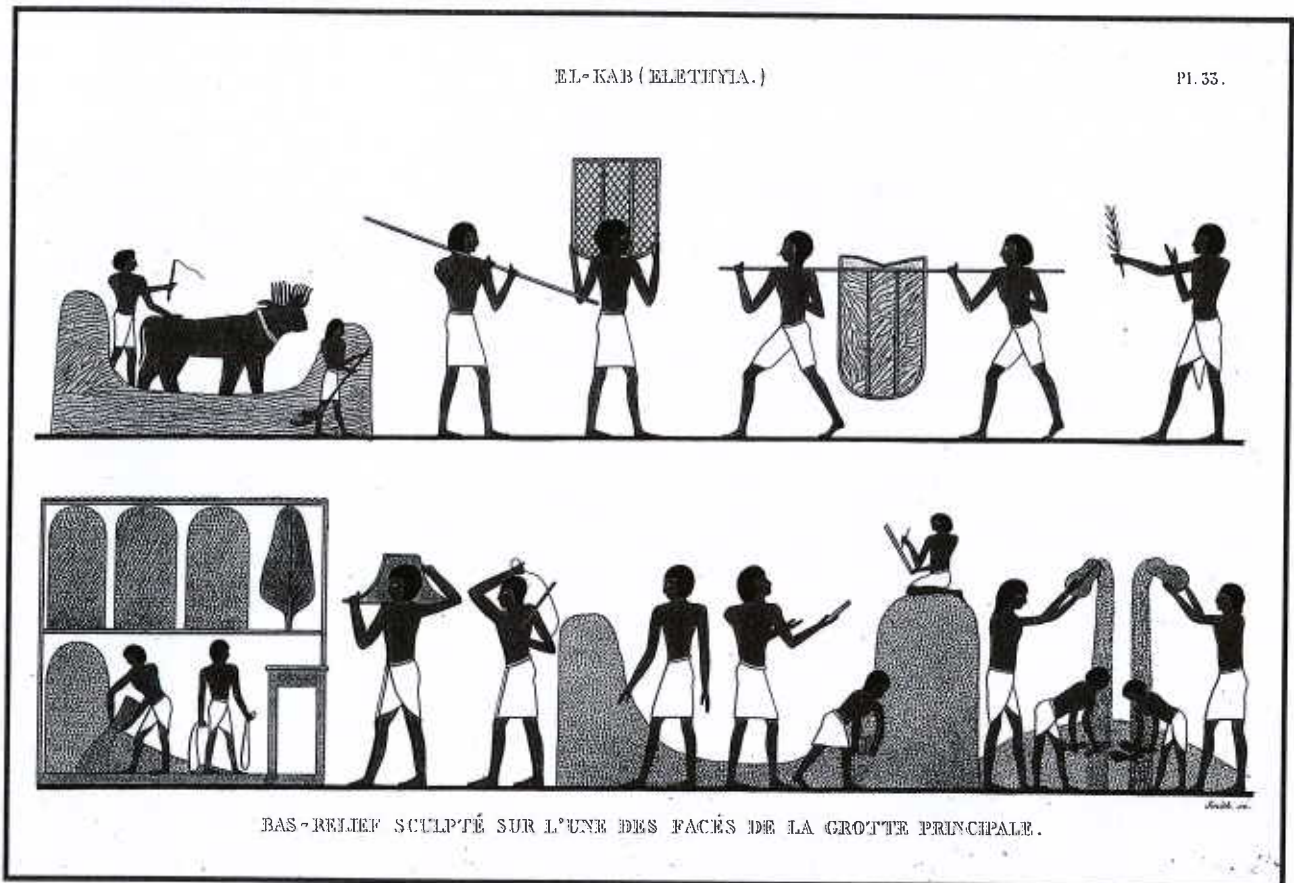
**La dynamique de Danone.communities..... p. 33**

Emmanuel Marchant, *Extrait du Journal de l'Ecole de Paris du management n°93*  
([www.ecole.org](http://www.ecole.org)), janvier/février 2012

LE JOURNAL

# de l'École de Paris

du management



## Des métiers et des cœurs qui battent

De l'art de redonner fierté et efficacité à des fonctionnaires inquiets

- La dynamique de danone.communities
- L'apport du designer à la marque
- Total et les technologies vertes : *small and big are more beautiful together*
- Comment transmettre un patrimoine séculaire sans perdre son esprit séculier ?

*Le management est une affaire sérieuse, il faut en débattre.  
Management is serious business : let's talk about it.*

# La dynamique de danone).communities

Emmanuel MARCHANT Directeur général délégué de danone.communities

*Fin 2005, Franck Riboud et Muhammad Yunus découvrent que leurs idées se rejoignent sur le développement des populations défavorisées et fondent la Grameen Danone Food. En 2007, une usine produit des yaourts fortifiés au Bangladesh, puis Danone et le Crédit Agricole créent la SICAV danone.communities pour soutenir d'autres projet au Bangladesh ou ailleurs dans le monde, créer des partenariats avec des acteurs locaux ou des ONG, et rassembler les acteurs du social business. Ainsi se réinvente le double projet économique et social de Danone.*

Je suis entré chez Danone en 1998. En 2007, je venais de passer cinq ans au Mexique et je cherchais un nouveau poste au sein du Groupe lorsque j'ai vu la photo de Franck Riboud et de Muhammad Yunus en train d'inaugurer ensemble une usine au Bangladesh. J'avais lu certains écrits du docteur Yunus et la rencontre entre ces deux personnes m'a paru vraiment intéressante. J'ai postulé pour rejoindre le projet danone.communities et j'ai eu la chance d'être choisi pour le diriger.

## Les raisons d'une rencontre

Comment comprendre ce projet commun entre Franck Riboud et Muhammad Yunus ? À l'époque, Danone était dans une phase de grande internationalisation et, par ailleurs, avait lancé un projet appelé Dream, reposant sur l'idée que la mission du Groupe était d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Or, le Groupe continuait, et continue encore, à nourrir plutôt des riches que des pauvres. Ses 700 millions de clients réguliers se trouvent, pour la plupart, dans le haut de la pyramide mondiale des revenus, ou du moins dans le haut de la pyramide de leur pays. Le projet le plus abouti dans le cadre de Dream avait été lancé en Indonésie. Il s'agissait de produire une sorte d'Actimel un peu délayé mais enrichi en micronutriments.

Cependant, tel qu'il était positionné, ce produit ne touchait encore et toujours que les classes supérieures ou moyennes, et il ne nous permettait pas de revendiquer un grand impact sur la malnutrition.

Au moment de sa rencontre avec Franck Riboud, Muhammad Yunus était sur le point d'obtenir le prix Nobel. Il était déjà très célèbre pour avoir inventé un modèle de banque révolutionnaire, conçu pour les pauvres et par les pauvres.

Pour le projet imaginé avec Franck Riboud, il a fixé une condition : la future entreprise devait relever du *social business*, ce qui impliquait que les actionnaires ne recevraient aucun dividende et devraient se contenter de récupérer leur capital. Franck Riboud a décidé de relever le défi.

## Le fléau de la malnutrition

Le Bangladesh est considéré comme l'un des pays les plus pauvres du monde. Parmi ses 160 millions d'habitants, 60 % vivent avec moins de deux euros par jour et sont confrontés à la malnutrition, parfois sous des formes sévères, mais souvent sous forme de carences en micronutriments tels que vitamines, fer, calcium, iode, etc. Bien que nécessaires en toutes petites quantités seulement, ces éléments ont un impact très important

sur la santé. Les enfants qui en manquent ne se développent pas bien, ni sur le plan physique, ni sur le plan intellectuel.

Au niveau mondial, la population touchée par cette forme de malnutrition représente peut-être 4 milliards de personnes. Très peu font partie des 700 millions de clients réguliers de Danone.

### Le projet Grameen Danone

Le projet Grameen Danone, lancé par Franck Riboud et Muhammad Yunus, avait trois objectifs.

Le premier consistait à améliorer la santé par la nutrition, grâce à l'élaboration d'un yaourt fortifié en micronutriments, vendu quelques centimes d'euros et capable de résister assez longtemps à des températures assez élevées, pour tenir compte d'un environnement où il n'existe pas beaucoup de réfrigérateurs.

Le deuxième objectif était de contribuer à réduire la pauvreté en faisant fabriquer le produit localement. L'usine a été construite à Bogra, petite ville de 300 000 habitants située à quatre heures de voiture au nord de Dacca, où il n'existe aucune autre industrie comparable. C'est une toute petite usine, cent fois plus petite que les usines habituellement construites par Danone, mais elle permet de faire vivre tout un écosystème dans son environnement, notamment les fermiers qui produisent le lait et les femmes qui vont vendre les yaourts dans les villages.

Le troisième objectif était d'avoir un impact durable à la fois sur la santé et sur la création d'emplois en assurant la pérennité économique du projet.

### La SICAV danone.communities

Pour financer Grameen Danone et les projets suivants, une SICAV danone.communities a été créée, à laquelle Danone a souscrit à hauteur de 20 millions d'euros. Cette SICAV (société d'investissement à capital variable) est également ouverte au grand public.

Les fonds de la SICAV, gérée par une filiale du Crédit Agricole, sont investis à 90 % dans ce qu'il y a de plus sûr sur le marché, c'est-à-dire des valeurs monétaires et obligataires, et à 10 % dans les projets de type *social business* lancés par danone.communities.

### Les critères du social business

Les critères des projets de *social business* pouvant être financés par danone.communities ont été définis très précisément.

Ils doivent tout d'abord contribuer à améliorer la santé des populations à travers leur alimentation et/ou à travers la lutte contre la pauvreté, et Danone doit pouvoir leur apporter ses compétences.

Le fonds danone.communities doit y être minoritaire, ce qui implique de trouver des partenaires prêts à en financer au moins 50 %. Dans le cas du projet du Bangladesh, Danone et Grameen ont porté le projet à parts égales.

Non seulement les projets n'appartiennent pas à Danone, mais au fil du temps, ils doivent idéalement devenir la propriété d'investisseurs locaux.

Ces projets doivent être pérennes économiquement, ce qui crée une tension permanente avec l'objectif sociétal et oblige à des arbitrages continuels. Nous n'avons pas le droit de construire des rêves qui seraient éphémères, car il n'y a de *social business* que si l'on réussit à faire vivre le rêve à travers une réalité.

Ils doivent également être innovants et répliquables. Nous n'avons pas trouvé de modèles d'entreprises luttant contre la malnutrition auxquels nous aurions pu nous contenter d'apporter quelques compétences pour les faire décoller. L'innovation est donc au cœur de notre démarche. En revanche, nous ne soutenons un projet que s'il paraît répliquable, de façon à avoir l'impact le plus grand possible.

Enfin, les projets doivent engendrer le moins possible d'effets négatifs sur leur environnement. Dans le projet Grameen Danone, nous avons dû renoncer, au nom de la pérennité économique, à fabriquer les pots de yaourts dans une matière biodégradable. Le modèle de la proximité entre fournisseurs, producteurs et consommateurs garantit cependant, en lui-même, un taux d'émission de CO<sub>2</sub> relativement réduit, d'autant qu'une part non négligeable des produits Grameen Danone est transportée à vélo.

### La gouvernance de danone.communities

Le conseil d'administration est présidé par Franck Riboud et composé en majorité de personnes qui ne viennent pas de Danone mais du monde du développement. Outre Muhammad Yunus, on y trouve Maria Nowak, ancienne présidente de l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique), Xochitl Galvez, ancienne présidente de la Commission pour le développement des peuples indigènes du Mexique, ou encore Jay Naidoo, compagnon de route de Nelson Mandela. En fait également partie Zinedine Zidane, qui se consacre à différentes associations en faveur du bien-être des enfants. Depuis sa visite à notre usine de Bogra, qui l'a enthousiasmé, celle-ci est d'ailleurs appelée "l'usine Zidane".

L'indépendance du conseil de danone.communities par rapport à Danone permet d'explorer le modèle du *social business* sans subir les contraintes d'un groupe coté en Bourse, qui doit rendre des comptes à ses actionnaires. À l'origine, cependant, le dispositif a dû être validé par les actionnaires. Les enjeux financiers n'étaient pas très importants : le coût de l'usine de Bogra et les pertes financières enregistrées pendant les trois premières années ne dépassent pas un million d'euros, qui s'ajoutent aux vingt millions investis dans la SICAV. Mais toute la question était de savoir si les actionnaires accepteraient qu'une partie de la mission de Danone, de ses compétences et, d'une certaine façon, de son avenir, dépende de ceux qui feraient vivre ce projet. Ils ont été d'accord à 98 %.

## Des débuts difficiles

Lorsque j'ai pris mes fonctions, en 2007, l'usine était théoriquement prête à vendre des yaourts. Mais nous nous sommes tout de suite heurtés à un certain nombre de difficultés. Par exemple, nous avons recruté un groupe de soixante vendeuses en nous efforçant de tenir compte des critères et des méthodes de la Grameen Bank. Or, au bout de huit jours, beaucoup avaient démissionné : nous leur demandions de vendre des yaourts non seulement dans leur quartier, mais dans leur village et même dans les villages voisins, où elles n'étaient pas connues, et où elles passaient pour des mendiantes, ce qui était dégradant pour elles. Nous avons dû revoir notre organisation.

Au début de l'année 2008, la crise alimentaire mondiale qui a précédé la crise financière a fait doubler le prix des matières premières, et notamment du lait. En vendant le yaourt au prix de 5 takas, nous perdions de l'argent. Muhammad Yunus nous a convaincus d'augmenter le prix des yaourts : « *Dans le social business, on n'a pas le droit de faire de la charité, sans quoi l'activité ne pourra jamais être pérennisée.* » Pour les gens du marketing de Danone, c'était une hérésie : « *Après six mois d'existence, on n'a pas le droit d'augmenter les prix!* » Nous avons néanmoins suivi son conseil et relevé le prix à 8 takas. Les ventes se sont alors effondrées : nos clients, appauvris par la crise générale, ne pouvaient plus s'offrir nos yaourts et les vendeuses, payées à la commission, n'y trouvaient plus leur compte. Nous avons envisagé de leur accorder un salaire fixe, le temps de surmonter la crise, mais nos partenaires de Grameen nous l'ont à nouveau déconseillé : « *Si vous commencez à accorder un salaire fixe, vous ne pourrez plus revenir en arrière et vous détruisez le modèle.* »

Par la suite, nous sommes peu à peu revenus au prix de 5 takas, notamment en faisant passer la taille des pots de 80 à 60 grammes tout en conservant le principe de couvrir 30 % des besoins journaliers en micronutriments. La R&D (recherche et développement) de Danone a mis un an et demi à trouver une solution pour éviter que le yaourt ait un goût de fer, mais nous y sommes finalement parvenus.

Aujourd'hui, nous avons trouvé une dynamique de croissance, liée entre autres au fait que nous avons développé la vente des yaourts dans des petites échoppes en ville, y compris dans la capitale, Dacca. Nous avons pris conscience que la distribution assurée par des femmes portant un sac rempli de yaourts n'était pas pérenne. Une solution consisterait à ce qu'elles vendent plusieurs produits essentiels en même temps, peut-être en utilisant des petits chariots plutôt que des sacs.

## Les autres projets

Au total, danone.communities a lancé 11 projets dans le domaine de l'alimentation infantile, de l'accès à l'eau et/ou de la distribution alimentaire ; 6 d'entre eux ont

déjà fait l'objet d'un investissement et 5 sont encore en cours de préparation. En voici quelques exemples.

Au Sénégal, comme dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest, les bergers possèdent un cheptel important, mais ils ont du mal à valoriser leur lait car ils sont nomades. L'essentiel de la consommation de lait est donc importée sous forme de lait en poudre. La Laiterie du Berger, créée par un jeune vétérinaire sénégalais, Bagoré Bathily, collecte chaque jour entre 1 200 et 6 000 litres de lait, selon les saisons, assurant ainsi un revenu à 800 éleveurs.

Le projet 1001 fontaines pour demain a été lancé par un Cambodgien, Chai Lo, et un Français, François Jacquenoud. Ils ont mis au point un système de purification d'eau par des ultra-violets, alimenté par l'énergie solaire, qui permet de fournir de l'eau saine à bas coût à des communautés isolées du Cambodge, via l'installation de stations d'eau locales. Entre 2007 et 2011, le nombre de stations est passé de 8 à 28. Un projet assez proche, Naandi Community Water Service, a été lancé en Inde, où il touche 400 villages.

Nous avons également lancé quelques projets en France. L'un d'entre eux, porté par la Croix Rouge, concerne la santé des bébés et l'alimentation des familles les plus pauvres. Deux expériences pilotes sont menées à Nancy et à Nantes. L'autre, Isomir, a été proposé par l'ADIE. Il consiste à aider les agriculteurs à se regrouper pour créer de micro-ateliers de transformation de leurs produits répondant aux normes sanitaires européennes, afin de capter une plus grande partie de la valeur ajoutée. Trois expériences pilotes ont démarré.

## Le bilan actuel

Au bout de quatre ans, nous pouvons commencer à dresser un bilan de notre activité, même si trois ou quatre projets seulement ont une histoire de plus de quatre années.

### Atteindre le point mort

Sur les quatre projets les plus anciens, nous avons réussi à trouver de la croissance, mais aucun n'a encore atteint le "point mort", c'est-à-dire le moment où chaque fois que l'entreprise vend un produit, elle est bénéficiaire, même si elle ne dégage pas suffisamment de marge pour envisager de créer une deuxième usine. Avant la crise alimentaire, nous pensions atteindre le point mort en 2013. Aujourd'hui, nous pensons que ce sera plutôt en 2014. Doit-on considérer que c'est normal ou inquiétant ? Au sein de Danone, nous savons que nous n'avons jamais gagné d'argent en quatre ans dans aucun pays du monde : il faut généralement attendre sept à dix ans.

### Autonomie et appropriation locale

Nous avons un certain mal à "passer la main" et à faire approprier les projets localement. La fonction marketing de La Laiterie du Berger est encore trop gérée par Danone, par exemple. Ce genre de situation

constitue un frein à la fois à l'autonomie de la structure et à sa réplique.

### *Les partenariats et la gouvernance*

Le fait que danone.communities soit relativement indépendante de Danone nous a ouvert les portes de nombreux partenaires, dont l'aide était indispensable pour mener nos projets à bien. J'ai d'ailleurs été agréablement surpris de constater l'ouverture d'esprit du monde des ONG. Nous nous heurtons à des problèmes techniques, mais je n'ai pas senti de rigidité sur les principes de notre action commune, que ce soit dans les pays émergents ou même en France. En revanche, le montage et le fonctionnement de projets sur lesquels interviennent cinq ou six partenaires est assez complexe. Nous devons encore travailler pour mettre au point une forme de gouvernance qui ait la même efficacité que celle d'une entreprise classique, tout en restant au service de son ambition sociétale.

### *L'innovation*

Les projets nous ont conduits à développer un grand nombre d'innovations. Pour Grameen Danone, nous avons commencé par un yaourt très classique, mais nous allons de plus en plus vers des produits très différents du yaourt, reposant davantage sur les ressources locales et les goûts locaux. Il s'agit par exemple de produits mélangeant du lait et des céréales, qui ont l'avantage de pouvoir être conservés de un à trois mois en dehors du réfrigérateur. Comme les yaourts, ils sont bien sûr supplémentés en micronutriments.

### *Le public touché*

Au total, nous touchons un peu plus de 900 000 personnes, dont 600 000 via le seul projet Naandi. Le reste correspond aux trois autres projets "historiques", Grameen Danone, La Laiterie du Berger et 1001 fontaines pour demain. Sur la base de ces quatre projets, nous espérons pouvoir atteindre d'ici 2015 le nombre de 9 millions de bénéficiaires.

Au Cambodge, nous sommes capables d'apporter dans les villages de l'eau saine à un prix vraiment très bas (moins d'un centime de dollar le litre), mais seulement 30 % des villageois achètent cette eau. Nous avons du mal à comprendre pourquoi, et mener des études de marché sur ces questions est difficile, car il s'agit de motivations tellement intimes que les gens ne peuvent pas les formuler. Cela dit, c'est déjà une performance intéressante: il n'y a pas beaucoup d'entreprises capitalistes réussissant à atteindre 30 % de pénétration lorsqu'elles arrivent sur un nouveau marché.

De même, Grameen Danone ne vend encore que la moitié des volumes que nous espérions, mais ses résultats sont cependant assez extraordinaires par rapport aux résultats moyens des entreprises de Danone au même âge.

### *L'impact sur la santé*

Pour le moment, nous n'avons pas encore démontré l'impact de nos produits sur la santé. Nous recevons

bientôt les résultats de la première étude menée au Bangladesh par l'ONG Gain, qui en a confié la réalisation à la John Hopkins University, où travaillent certains des plus grands experts mondiaux de ces questions. Il était important que cette étude soit financée par un tiers, d'abord parce que son coût, très élevé (500 000 euros), ne pouvait en aucun cas être pris en charge par Grameen Danone, ensuite parce que si c'était Danone qui l'avait financée, nous aurions probablement été soupçonnés d'influencer les résultats.

La préparation de l'étude a duré une année entière. Le protocole devait non seulement respecter la méthodologie très stricte des études cliniques classiques, mais également tenir compte de questions éthiques. Par exemple, nous aurions souhaité comparer la santé d'enfants ayant consommé des yaourts pendant un an et demi avec celle d'enfants qui n'en auraient pas consommé. Mais si vraiment nous pensons que ces yaourts peuvent avoir un impact sur la santé, il est difficile de décréter qu'un certain nombre d'enfants n'auront pas le droit d'en bénéficier. De plus, si l'on peut envisager de faire une prise de sang à un enfant à qui l'on a donné des yaourts, il est difficile d'en réaliser sur un enfant à qui l'on n'a rien donné. Ces considérations éthiques nous ont conduits à renoncer à un certain nombre de questions.

L'atteinte de notre objectif en termes d'amélioration de la santé pose un autre problème. Pour que les yaourts aient un impact, il serait souhaitable que chaque enfant en consomme au moins deux par semaine. Or, pour une famille de deux enfants dans les couches les plus pauvres de la population, cela représente de 10 à 12 % de ses revenus, ce qui est considérable.

### *Animer les communautés*

Notre conseil d'administration a estimé qu'au-delà de nos projets, nous devons également contribuer à la promotion du *social business* et partager notre expérience: la réussite de notre démarche se mesurera aussi à l'émulation qu'elle produira. Nous avons donc embauché un jeune entrepreneur du web, spécialiste de l'animation de communauté, qui s'est proposé pour travailler dans cet objectif: « *Je suis sûr qu'on peut avoir un impact beaucoup plus fort en communiquant et en cherchant à convaincre les gens.* »

Cette démarche s'est avérée très utile également pour attirer de nouvelles compétences, aussi bien dans les pays du nord que sur le terrain, et aussi pour nous rapprocher de certaines ONG qui continuaient à être hostiles aux activités sociétales d'une multinationale comme Danone. Peu à peu, elles se laissent tenter par la perspective d'essayer de faire quelque chose avec nous.

### *Trouver plus d'argent*

Presque tous nos projets ont rencontré des problèmes de trésorerie plus vite que prévu, ce qui nous oblige à chercher de nouveaux fonds alors que les projets n'ont pas encore vraiment démontré leur pertinence ni leur pérennité. Si nous voulons mener à bien et développer

les projets déjà engagés, notre SICAV doit passer de 75 à 100 millions d'euros. Or, cette SICAV est française, ce qui a pour effet que seuls des Français y souscrivent. Par ailleurs, de plus en plus de gens préfèrent investir directement dans les entreprises plutôt que souscrire à une SICAV, ce qui constitue une autre forme de solution.

## Les retombées pour le Groupe

Lorsque nous avons lancé le projet danone.communities, nous étions convaincus qu'il relevait vraiment de la mission et de la culture du Groupe, celles du double projet économique et social. Aujourd'hui, les retombées de cette activité vont largement au-delà de ce que nous avons imaginé.

### L'innovation

En allant très loin de nos frontières habituelles, que ce soit en termes de marchés, de clients ou de partenaires, nous avons développé une capacité à innover qui bénéficie à l'ensemble du Groupe. Lorsque nous avons construit l'usine de Bogra, nos ingénieurs étaient très sceptiques. Ils n'imaginaient pas qu'une usine aussi petite et aussi bon marché puisse produire autant de tonnes que ce qui était prévu. Aujourd'hui, ce modèle inspire d'autres projets : dans certains pays, il paraît intéressant, à côté d'usines de très grande taille, de construire des usines plus modestes, par exemple pour explorer de nouveaux marchés.

De même, nous avons eu beaucoup de mal à convaincre notre R&D de travailler sur de nouveaux produits, associant céréales et produits laitiers, et conservables hors chaîne du froid. Mais peu à peu, nos chercheurs se sont passionnés pour ces nouveaux sujets : « C'est intéressant, peut-être qu'il y a un bout de

*l'avenir de Danone qui est là.* » Les produits en question ne sont pas directement réutilisables sur nos marchés habituels mais nous avons mis au jour de nouveaux processus d'innovation.

### Le réseau

Nous avons découvert que le réseau développé pour mener ces opérations de *social business* a une valeur pour Danone. Aujourd'hui, lorsque nous entrons dans certains pays émergents, nous bénéficions d'emblée d'une bien plus grande confiance de la part des institutions de l'ONU ou des gouvernements : notre démarche nous a ouvert de nouvelles portes.

### La motivation

L'impact de la démarche danone.communities sur la motivation de nos salariés est considérable. Un tiers d'entre eux investissent dans la SICAV, alors qu'ils ont la possibilité, dans le cadre de leur intéressement, d'accéder à des investissements beaucoup plus lucratifs, par exemple d'acheter des actions Danone avec une réduction.

### Le recrutement

Nos projets représentent également un gros avantage compétitif pour attirer de jeunes talents. Il arrive d'ailleurs à Franck Riboud de s'en plaindre : « *Je fais des amphes, à Sciences Po, où on ne me parle que de danone.communities ! Je dois leur expliquer que la vraie vie, ce n'est pas juste le social business.* »

Nous avons été obligés d'instaurer une règle pour ceux qui veulent travailler chez danone.communities : « *Vous voulez faire un stage de neuf mois au Bangladesh ; c'est possible, à condition que vous envisagiez ensuite de travailler chez Danone.* » La moitié refuse, mais l'autre moitié accepte.

## débat

### Quelles communautés ?

**Un intervenant :** *Le terme communities est très difficile à traduire en français. Aux États-Unis, on peut l'employer pour décrire un quartier, une paroisse, un groupe quelconque. Que signifie-t-il pour vous ?*

**Emmanuel Marchant :** L'idée première est le principe du *pour et par*

*les pauvres.* Nous ne sommes pas là pour exporter des solutions, mais pour les construire avec les bénéficiaires du projet. Pour le projet Grameen Danone, il s'agit de la communauté des fermiers, ou encore de celle des villages où vivent les consommateurs.

Dans un premier temps, nous pensions pouvoir nous adresser à ces communautés en direct. Je me suis rendu personnellement dans certains villages, accompagné de traducteurs, pour faire la promotion du projet.

Nous avons rapidement compris qu'il est bien plus efficace de passer par des partenaires ayant déjà une longue expérience au contact de ces populations, par exemple des ONG spécialisées dans le développement agricole.

L'autre type de communauté avec laquelle nous travaillons est celle des "riches" ou du moins des "élites" qui, en France, aux États-Unis, au Japon, mais aussi dans les pays émergents, ont envie de promouvoir le *social business*.

## débat

### Le rôle du culturel

**Int. :** Une séance précédente de l'École de Paris a été consacrée à l'expérience malheureuse de Veolia, qui a vainement tenté d'installer des compteurs d'eau en Inde<sup>1</sup>, pays où « l'eau est un don de Dieu » et où, par conséquent, compter et vendre l'eau paraît insensé. Je suis étonné que dans tout votre exposé, on n'ait pratiquement pas entendu parler d'éventuels conflits culturels.

**Int. :** La séance que vous évoquez a montré au contraire que les obstacles principaux à l'implantation du compteur d'eau n'étaient pas culturels, mais très prosaïques. Veolia ne voulait pas vraiment transférer son savoir-faire mais plutôt obtenir le marché de la distribution. L'entreprise locale n'était pas intéressée par les compteurs mais simplement par l'obtention d'un prêt à la Banque mondiale. Les élus ne souhaitaient pas d'amélioration du réseau car ils profitaient d'un système de corruption lié à la livraison d'eau par camion. De plus, pour des raisons électoralistes, ils préféreraient que les habitants continuent à payer l'eau au forfait plutôt qu'au volume. Dans tout cela, la dimension culturelle jouait un rôle minime. L'étude présentée lors de cette séance tendait à montrer que, contrairement à l'interprétation de Veolia, même les plus pauvres étaient prêts à payer pour l'eau, à condition que le service soit de qualité, ce qui est une revendication légitime.

De même, l'expérience de la Grameen Bank a montré que la création d'une banque pour les plus pauvres ne relevait pas de considérations culturelles, mais d'un simple problème de gestion : il s'agissait de trouver une "technologie" du prêt et du remboursement adaptée aux besoins et aux capacités des plus pauvres.

**E. M. :** Les questions d'alimentation et de culture sont malgré tout intimement liées. Ce serait certainement une

1. Akil Amiraly, "Lorsque le compteur d'eau donne la mesure du monde indien", Séminaire Managements et cultures d'entreprises de l'École de Paris du management (ref MC210311).

erreur de notre part de sous-estimer le rôle des problématiques culturelles dans nos projets. L'idée selon laquelle l'eau est un don de Dieu pour lequel on n'a pas à payer est vraiment très répandue en Inde. De fait, quand les sols n'étaient pas pollués comme ils le sont aujourd'hui, on pouvait s'approvisionner en eau partout sans problème. L'idée qu'il faut désormais acheter l'eau pour être sûr qu'elle soit saine fait son chemin, mais lentement.

### L'encadrement

**Int. :** Sur le terrain, l'encadrement est-il assuré par des expatriés de Danone ?

**E. M. :** Nous recourons le moins possible à des expatriés. Si nous envoyons un directeur général pendant trois ans sur place, chaque jour qui passera retardera le moment où le point mort sera atteint. Cela dit, pour Grameen Danone, nous avons dû nous y résoudre, suite à deux recrutements qui ont été des échecs. Pour les projets où nous accompagnons un entrepreneur, il est plus facile de nous mettre en retrait.

Un nouveau modèle consiste à envoyer des experts pour des missions de très courte durée. Un logisticien, par exemple, va passer dix jours sur place ; il ne fera même pas de plan d'action, mais ensuite, toutes les deux semaines, il aura un échange téléphonique d'une heure avec le responsable logistique du Bangladesh. Ce genre de dispositif donne d'excellents résultats. Les missions les plus longues sont de neuf mois et portent sur des points très spécifiques.

### Capitalisme et tendresse

**Int. :** Quand Saint Bernard de Clairvaux est mort, il laissait en Europe 450 abbayes qui produisaient du métal, du textile ou encore des produits agricoles et qui étaient très profitables. Votre discours est un étrange mélange entre le jargon du capitalisme (SICAV, taux de rentabilité, etc.) et le langage de la tendresse, lorsque vous évoquez ces enfants qu'il s'agit de sauver de la malnutrition. Ce mélange me gêne un peu. Il me semble qu'il y avait à la fois plus de charité et plus de business chez les Cisterciens...

**E. M. :** Nous travaillons avec des partenaires qui ont accumulé des années d'expérience auprès des communautés locales, comme l'ONG Care, mais en revanche n'ont pas d'expérience des affaires. Nous devons en permanence mêler la culture des affaires et celle du développement. Je suis convaincu que c'est en réussissant ce mélange que nous apporterons les bonnes réponses.

**Int. :** Il est quand même curieux de prétendre construire un modèle économique tout en annonçant aux investisseurs qu'ils ne percevront pas de dividendes.

**E. M. :** Muhammad Yunus compare l'interdiction des dividendes avec l'interdiction de fumer dans les lieux publics. La règle est « *Not a puff* » (pas même une bouffée) : si l'un allume une cigarette, l'autre en aura envie aussi. Il faudra ensuite mettre un cendrier, puis il y aura des contestations sur ce que c'est que fumer "un peu". Il vaut mieux ne pas entrer dans cette spirale.

Le docteur Yunus fait cependant une distinction très nette entre le *social business* créé par les riches et le *social business* créé par les pauvres. Dans le premier cas, les investisseurs n'ont le droit de récupérer que leur investissement. Tout le problème est alors de trouver des personnes acceptant cette règle du jeu ; mais on en trouve.

Dans le deuxième cas, il est très important que les investisseurs dégagent du bénéfice, afin de pouvoir se développer et sortir de la pauvreté. Le fondateur de La Laiterie du Berger a investi tout l'argent de sa famille dans ce projet : il faut impérativement qu'il en tire du profit.

En revanche, le bénéfice est plafonné à 8 % au Sénégal et à 3 % dans le projet indien.

**Int. :** La SICAV n'est-elle pas une manière détournée de faire gagner de l'argent aux investisseurs ?

**E. M. :** C'est surtout une façon de limiter le risque, notamment pour les salariés de Danone qui investissent dans des projets encore très incertains.

## débat

### L'investissement invisible de Danone

**Int. :** Dans les comités de direction des grandes entreprises, les sujets un peu marginaux ont du mal à capter l'attention, y compris lorsqu'ils sont profitables. Ils commencent à éveiller l'intérêt le jour où ils font l'objet d'un LBO (Leveraged Buy-Out) et quittent l'entreprise. L'attention que vous obtenez du comité de direction n'est-elle pas démesurée ?

**Int. :** Vous avez parlé de l'investissement financier de Danone dans cette opération, mais comment est comptabilisé son investissement immatériel ?

**E. M. :** L'investissement de 20 millions d'euros dans la SICAV est négligeable pour Danone, en revanche utiliser le temps de ses meilleurs cerveaux représente un énorme coût, qui au départ n'était pas comptabilisé. Après quelque temps, nous avons quand même évalué ce que cela représentait. L'équipe de 10 personnes de danone.communities a coûté jusqu'ici un peu plus de 4 millions d'euros, mais d'autres ressources de l'entreprise ont également été employées, notamment en R&D.

Au fil du temps, j'ai réussi à convaincre Danone que ce genre de dépense était un investissement et qu'il fallait l'organiser. Aujourd'hui, il existe une unité de R&D consacrée spécifiquement à la nutrition pour tous. Elle travaille pour nous mais aussi pour d'autres clients au sein du Groupe, sur des sujets très divers.

Notre activité, parmi d'autres, est en train de pousser le Groupe dans des directions nouvelles. Il y a deux ans, les actionnaires ont accepté qu'un tiers des bonus de tous les managers soient indexés sur les objectifs sociétaux. Ils ont également décidé de réduire de 30 % la facture de CO<sub>2</sub> du Groupe. Dans les débuts, c'était facile, car cela revenait à faire des économies d'énergie. Mais il vient un moment où il faut faire des choix et engager des dépenses. Le Groupe a également décidé de consacrer 100 millions d'euros à protéger les acteurs

les plus fragiles de notre environnement proche, que ce soit dans l'agriculture ou dans la distribution.

Notre action s'inscrit donc bien dans un mouvement de fond qui correspond à la culture de l'entreprise. Cela dit, nous sommes en "liberté surveillée" : nous ne pourrions continuer à avancer dans cette voie que si notre action produit des résultats tangibles.

### Le budget yaourt

**Int. :** Vous avez indiqué que le budget d'une famille bangladaise pour offrir des yaourts à ses enfants pouvait représenter 10 % de son budget. C'est énorme !

**E. M. :** Ce chiffre vaut pour les familles situées tout en bas de la pyramide sociale, qui sont aussi celles où l'on trouve le plus de malnutrition. Nous n'avons pas réussi à créer un produit "pour les pauvres", mais ce n'était peut-être pas souhaitable, car personne, même pas les pauvres, n'a envie de manger un produit "pour les pauvres".

Cela dit, Grameen Danone vend ses produits de façon à peu près homogène dans toutes les couches sociales. Même les familles les plus modestes sont prêtes à se sacrifier pour offrir quelque chose à leurs enfants, que ce soit un bonbon, une glace, ou en l'occurrence un yaourt, qui présente l'intérêt d'être à la fois source de plaisir et bon pour la santé. Mais, bien sûr, le fait de ne pas pouvoir toucher massivement les plus pauvres est une des limites de notre action. Une fois que notre modèle sera solide, nous pourrions peut-être inventer des dispositifs permettant d'offrir des yaourts gratuitement aux enfants les plus déshérités. Mais si notre modèle reposait dès maintenant sur la charité, il ne réussirait pas à devenir pérenne.

### La "réplicabilité" des projets

**Int. :** L'un de vos critères est la "réplicabilité" des projets. Ne peut-il pas exister des projets très intéressants, quoique non répliquables ?

**E. M. :** C'est évident, mais notre objectif est d'avoir un bon retour social sur

notre investissement. Sur l'usine de Bogra, nous avons dû investir au total 1,5 million d'euros, somme à laquelle s'ajoute une part des 4 millions du coût de fonctionnement de l'équipe danone.communities. Si cet investissement ne doit avoir d'impact que sur la petite ville de Bogra, c'est démesuré et il vaut mieux arrêter. C'est pourquoi nous privilégions des projets qui peuvent être reproduits ailleurs.

**Int. :** Avez-vous fait des émules parmi les autres grandes entreprises ?

**E. M. :** Presque tous les groupes du CAC 40 sont venus nous voir. Certains ont du mal à envisager ce type d'action car leur secteur industriel s'y prête moins que celui de l'alimentaire. Souvent, ils préfèrent renforcer leur démarche de responsabilité sociale. D'autres adoptent des démarches similaires à la nôtre. Le Crédit Agricole, suite à notre expérience commune, s'est doté de son propre fonds de micro-crédit et de *social business*. Un petit comité appelé Action Tank s'est créé autour de la chaire HEC Social Business / Entreprise et Pauvreté, pour réfléchir à ce que peut être une entreprise sociale en France. Le Global Social Business Summit, qui se tient en Allemagne, accueille chaque année un plus grand nombre d'entreprises.

Lors de notre dernier conseil, j'ai demandé aux administrateurs si notre objectif d'atteindre 9 millions de personnes touchées en 2015 leur paraissait satisfaisant ou insuffisant. Ils m'ont répondu que notre impact était déjà bien supérieur et ont souligné que des entreprises comme Kraft, Pepsi, Nestlé, Unilever, étaient toutes en train de nous imiter. Certes, il y aura sans doute de la bonne et de la mauvaise graine parmi leurs projets, mais le mouvement est enclenché.

**Int. :** Votre objectif final s'exprime-t-il en nombre de pays dans lesquels vous serez implantés, en parts de marché, en poids dans l'activité de Danone ?

**E. M. :** Notre conseil d'administration a décidé de ne pas répondre à cette question pour l'instant et d'assurer d'abord le succès des 11 projets que

## débat

nous avons lancés. Nous pensons que, de toute façon, nous ne changerons pas le monde tout seuls : il faut que notre modèle soit répliqué, soit sous forme de franchise, soit sous d'autres formes. Cela pose d'ailleurs la question du caractère *open source* de nos innovations et de la propriété de ce que nous inventons. Nous n'aurons d'impact réel que si nous sommes imités bien au-delà de nos frontières, mais nous n'avons pas envie que ce que nous avons construit soit récupéré par d'autres qui s'en serviraient pour faire de l'argent et dénatureraient notre démarche. Nous devons donc fixer les conditions de la répllication pour trouver un équilibre satisfaisant.

### Les rebelles du capitalisme

**Int. :** *De plus en plus d'élèves des grandes écoles refusent de travailler pour des groupes de conseil ou des banques d'affaires et veulent se consacrer à des projets de développement. Comment réagissez-vous face à ces "rebelles du capitalisme" ? Acceptez-vous de les recruter, ou privilégiez-vous ceux qui sont un peu intéressés par les ONG, mais capitalistes quand même ?*

**E. M. :** Nous pensons qu'attirer les "romantiques" nous donne un avantage compétitif. Je suis issu de l'ESSEC et j'estime qu'actuellement, un tiers des étudiants de l'ESSEC sont attirés par des entreprises qui leur proposent autre chose que de gagner de l'argent. Comme parmi eux, il y a d'excellents profils, il est important de pouvoir les

recruter. En revanche, nous ne pouvons pas leur vendre un rêve qui soit trop éloigné de la réalité. Nous devons, en particulier, réfléchir à ce que pourra être leur carrière. Après un passage chez danone.communities, un jeune peut accepter de vendre des caisses aux supermarchés pendant quelques années. Mais si son objectif de départ était de changer le monde, il risque de ne pas s'en contenter très longtemps. Nous devons donc réfléchir à ce que nous pourrions lui proposer ensuite et avoir avec lui un vrai dialogue dès le départ sur son projet de vie.

Élisabeth Bourguinat

**Présentation du rapport « Bien-être et efficacité au travail »... p. 43**

Muriel Pénicaud, Henri Lachmann et Christian Larose, *Site web La Documentation française* ([www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)), février 2010, 19 p.

---

Rapport fait à la demande du Premier ministre

# **Bien-être et efficacité au travail**

**– 10 propositions pour améliorer la santé  
psychologique au travail –**

Présenté par

**Henri LACHMANN**

*Président du conseil de  
surveillance de  
Schneider Electric*

**Christian LAROSE**

*Vice-président du  
Conseil économique, social  
et environnemental*

**Muriel PENICAUD**

*Directrice générale des  
ressources humaines  
de Danone*

Avec le support de Marguerite MOLEUX, membre de l'Inspection générale des affaires sociales.

Février 2010

## Avant propos

Le 5 novembre 2009, le Premier ministre nous a demandé de lui proposer des mesures pour améliorer les conditions de santé psychologique au travail. Le présent rapport est le fruit de nos travaux, qui se sont déroulés du 15 novembre 2009 au 15 février 2010.

Il ne s'agit pas d'un rapport d'experts mais de « praticiens » : notre ambition était de mettre notre connaissance pratique du monde des salariés et de l'entreprise au service de ce sujet. Les dix propositions qui suivent, centrées sur l'entreprise privée, sont le reflet de nos expériences respectives, des nombreuses auditions que nous avons menées, mais aussi d'une conviction commune, celle que le sujet de la santé au travail réconcilie le social et l'économique. Investir dans la santé au travail est d'abord une obligation sur le plan humain : de plus, ce n'est pas une charge, c'est un atout pour la performance.

Parce que social, santé, organisation et management sont indissociables, nous n'avons pas souhaité entrer dans le sujet sous l'angle du seul traitement de la souffrance : pour nous, l'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise.

En France, la fierté du travail bien fait occupe une place importante. Le métier n'est pas qu'une source de rémunération : il est partie prenante de l'épanouissement personnel, de l'intégration et du lien social. Ce lien essentiel avec le travail place l'entreprise au cœur des solutions.

*« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face<sup>1</sup> ». Si le stress au travail n'est pas un phénomène nouveau, le terme de risques psychosociaux (stress, incivilités, harcèlement) n'est passé que progressivement dans le vocabulaire courant : ses manifestations, ses conséquences, et sa visibilité se sont parallèlement accrues. Deux chiffres parmi d'autres mettent en évidence cet état de fait : au niveau européen, près d'un tiers des travailleurs estime que sa santé est affectée par le stress ressenti sur le lieu de travail<sup>2</sup>. En France, les consultations pour risque psychosocial sont devenues en 2007 la première cause de consultation pour pathologie professionnelle<sup>3</sup>.*

Les grandes « familles » de facteurs de stress ont fait l'objet de nombreux travaux d'experts. Dans notre perspective de praticiens, nous retenons en particulier :

- la fréquence accrue des réorganisations, restructurations et changements de périmètre des entreprises, qui impactent tout ou partie de l'organisation et modifient parfois brutalement les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur activité ;
- la peur du chômage et l'incertitude sur l'avenir, qui génèrent chez les salariés un sentiment d'insécurité et les rendent plus démunis face aux difficultés rencontrées sur le lieu de travail ;

<sup>1</sup> Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail.

<sup>2</sup> Source : fondation de Dublin.

<sup>3</sup> Source : AFSSET, réseau national de vigilance et de prévention des pathologies professionnelles.

- l'accélération et l'augmentation des exigences des clients dans une économie fortement tertiaisée depuis trente ans, marquée par de nouveaux modes de services (*call centers*, guichets, caissières...);
- l'utilisation parfois à mauvais escient des nouvelles technologies, qui « cannibalise » les relations humaines : elle fragilise la frontière entre vie privée et vie professionnelle, dépersonnalise la relation de travail au profit d'échanges virtuels et accélère le rapport au temps de travail – introduisant une confusion entre ce qui est urgent et ce qui est important. En une génération, on est passé d'un collectif de travail physiquement réuni à une communauté d'individus connectés mais isolés et éloignés les uns des autres ;
- le développement de nouvelles formes de taylorisme dans le domaine tertiaire. Caractérisées par la standardisation et la parcellisation des tâches et des relations, elles peuvent faire perdre le sens du travail. Lorsque les méthodes de management incitent simultanément à la prise d'initiative, les salariés se trouvent en situation d'injonction paradoxale<sup>4</sup>. Les *process* doivent rester un moyen : ils ne règlent pas les enjeux humains, qui se jouent dans la proximité du management ;
- l'intériorisation par le management de la financiarisation accrue de l'économie. Elle fait de la performance financière la seule échelle de valeur dans les comportements managériaux et dans la mesure de la performance, sans prise en compte suffisante de la performance sociale ;
- la mondialisation, conjuguée avec une centralisation des organisations, qui éloigne les salariés des centres de décision, décrédibilise le management de proximité et crée un sentiment d'impuissance collective et individuelle ;
- le développement des organisations matricielles et du *reporting* permanent, ainsi que certains comportements managériaux, qui contribuent au sentiment de perte d'autonomie, d'efficacité et d'utilité des équipes ;
- les difficultés dans les relations de travail, au sein d'une équipe ou avec le supérieur hiérarchique, notamment lorsque l'isolement réduit les occasions d'échange ou d'écoute ;
- les contraintes de transport, notamment dans les grandes agglomérations ou dans les zones géographiques mal desservies, qui créent de nouvelles tensions – surtout lorsqu'elles se cumulent avec des questions d'organisation personnelle qui pèsent particulièrement sur les femmes (modes de garde des enfants etc.) ;
- l'augmentation des attentes en matière de lien social vis-à-vis des entreprises, avec la diminution des autres formes de lien social (famille, école, cité, églises...), qui devient critique lorsque difficultés personnelles et professionnelles se cumulent.

Dans ce contexte, il nous paraît indispensable de repenser des modes de management, d'organisation et de vie sociale dans l'entreprise qui permettent de créer un nouvel équilibre, intégrant la performance tant sociale qu'économique. Si l'entreprise ne fait pas toujours partie du problème, elle fait toujours partie des solutions.

---

<sup>4</sup> Se dit de la situation où l'individu est confronté à deux contraintes qui s'opposent et dont chacune empêche la réalisation de l'autre (exemple : respecter un mode de travail normé et faire preuve d'initiative).

Parce qu'ils sont la manifestation d'une question plus large, celle de la place dans l'entreprise des hommes qui la composent, nous sommes convaincus que les sujets de santé psychologique au travail doivent être portés au plus haut niveau : le conseil d'administration et la direction générale doivent s'y intéresser. C'est la seule solution pour que toute l'entreprise intègre ces enjeux dans sa culture de travail et leur donne une traduction concrète à travers le management de proximité. Si les hommes constituent la ressource stratégique majeure, il faut que les dirigeants s'en préoccupent au même titre que les enjeux économiques : ce sont les salariés qui font la performance de l'entreprise.

Mais le management ne constitue pas le seul acteur. L'implication des partenaires sociaux doit être renforcée, à travers les instances représentatives. C'est à cette condition que se diffuseront la sensibilisation, la connaissance et les compétences pour traiter d'un sujet qui concerne tous les secteurs, tous les métiers et toutes les relations de travail. Le dialogue sur ces questions, selon des modalités liées aux spécificités françaises des institutions représentatives du personnel, est une garantie indispensable de la qualité de leur prise en charge : il commence par la réalisation d'un diagnostic objectif, partagé par l'ensemble des acteurs, et ciblé. De très gros progrès restent à faire en la matière, y compris sous des formes nouvelles et adaptées aux plus petites entreprises. Des expériences innovantes peuvent guider les solutions.

Une condition complémentaire est le développement et l'utilisation des compétences des services pluridisciplinaires de santé au travail, pour qu'ils tiennent toute leur place en matière de prévention et d'accompagnement. Dans la mesure où un projet de réforme est en cours dans ce domaine, nous n'avons pas souhaité aborder spécifiquement la question des services de santé au travail, qui n'en reste pas moins un élément essentiel de prévention et de prise en charge.

Les nombreuses auditions d'experts français et étrangers, d'entreprises, d'organisations d'employeurs et de salariés nous ont permis de nourrir notre réflexion : qu'ils en soient sincèrement remerciés ici.

Les dix propositions que nous formulons s'adressent aux pouvoirs publics, aux partenaires sociaux et surtout aux entreprises. Certaines sont des recommandations de bonnes pratiques, d'autres explorent des modifications normatives de la politique de santé au travail. Elles sont présentées dans les pages qui suivent.

Nous avons centré nos travaux sur le secteur privé : en revanche, nous recommandons vivement qu'un travail similaire de diagnostic et de propositions soit effectué pour le secteur public, qui est lui aussi confronté à des enjeux majeurs de développement du bien-être au travail.

# Liste des propositions

**1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.**

L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

**2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.**

Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

**3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.**

Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

**4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.**

Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.

**5. La mesure induit les comportements.**

Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.

**6. Préparer et former les managers au rôle de manager.**

Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.

**7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.**

Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.

**8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.**

Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

**9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.**

L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.

**10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.**

Accompagner les salariés en difficulté.

# Propositions

La santé n'est pas l'absence de stress ou de maladie : c'est « *un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* », selon la définition donnée par l'organisation mondiale de la santé. Si santé égale bien-être, alors les entreprises ne peuvent limiter leur action aux risques psychosociaux. Celle-ci demeure indispensable : mais elle n'est qu'un élément d'un enjeu plus large, la valorisation du bien-être des salariés dans l'entreprise.

Il s'agit pour les entreprises d'une démarche à la fois sociale et économique : car la santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail, et donc de performance individuelle et collective. Travail et santé entretiennent même une double relation : d'une part, la santé est la condition d'un travail de qualité. D'autre part, le travail, effectué dans des conditions adéquates, est facteur de santé et de réalisation personnelle.

Les dix propositions qui suivent déclinent dans les différents aspects de la vie en entreprise l'idée selon laquelle la valeur d'une structure est celle des hommes qui la composent. Elles constituent un matériau que chaque métier, chaque secteur et chaque entreprise pourra s'approprier et mettre en œuvre en fonction de ses enjeux et en tenant compte de sa culture.

## **1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable : l'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.**

Les hommes constituent la principale ressource stratégique de l'entreprise. La responsabilité des dirigeants sur ce sujet est primordiale : d'abord pour définir et mettre en œuvre une véritable politique de santé, en repensant notamment les modes de management, d'organisation et de vie au travail ; ensuite pour impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Deux conditions sont essentielles pour y parvenir : un débat régulier et direct, au sein de la direction générale, sur les sujets de santé au travail, et la prise en compte des résultats en matière de santé dans l'évaluation de la performance sociale. L'objectif est de responsabiliser davantage l'ensemble de la direction de l'entreprise sur les sujets humains. Pour garantir l'effectivité de cette démarche, nous encourageons les entreprises à :

- **sensibiliser et impliquer le conseil d'administration**, soit en rendant compte annuellement de la responsabilité sociale de l'entreprise – incluant la santé des salariés –, soit par la création d'un comité de responsabilité sociale examinant aussi les questions de santé et de sécurité au travail ;
- **compléter les critères d'attribution de la rémunération variable aux managers dirigeants** : la performance économique ne peut être le seul critère d'attribution de la rémunération variable. La performance sociale doit aussi être prise en compte, incluant notamment des indicateurs de santé, de sécurité et de conditions de travail – par exemple le *turn over*, les accidents du travail, la satisfaction des salariés, la promotion interne ;

- **affirmer une culture d'entreprise soucieuse de la santé des salariés** : aménager des espaces de travail ergonomiques, afficher clairement les règles de vie et d'usage (via des chartes des relations de travail et d'usage des NTIC, par exemple) permet aux salariés de mieux s'approprier les valeurs de l'entreprise. L'espace de travail est un facteur incontestable de bien-être au travail ;
- **valoriser le rôle du collectif dans l'évaluation de la performance** : des indicateurs de performance exclusivement individuels nuisent à l'efficacité collective du travail et au lien social ;
- **définir le bon niveau et la bonne utilisation des procédures de reporting**, pour éviter de déresponsabiliser les managers et de réduire excessivement le temps consacré au management des équipes.

## **2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas : les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.**

La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne peut pas s'externaliser. Au quotidien, le manager de proximité, qui organise le collectif de travail et prend les décisions au plus près des salariés, en est le premier garant. Il est aussi un relais essentiel avec la hiérarchie de l'entreprise : c'est lui qui fait remonter les difficultés rencontrées par les salariés et qui informe ces derniers sur les orientations et projets de l'entreprise. Son rôle d'écoute est fondamental : il est intéressant de noter que 64% des salariés souhaiteraient, pour mieux être entendus, développer les occasions d'échange informel avec leur supérieur hiérarchique immédiat<sup>5</sup>.

Or les managers de proximité se trouvent confrontés à des difficultés nouvelles de positionnement<sup>6</sup> : l'augmentation du nombre de cadres « experts » au détriment des fonctions de management, l'éloignement géographique entre les équipes, le poids croissant des procédures dans les relations de travail, l'insuffisante association des managers de proximité aux décisions ou encore le développement d'organisations matricielles contribuent à déstabiliser ce maillon essentiel de l'organisation.

Pour réinvestir sur la proximité du management, les entreprises peuvent explorer plusieurs pistes :

- **atténuer le caractère excessivement matriciel de certaines organisations** : chaque salarié doit pouvoir identifier clairement son supérieur hiérarchique, faute de quoi il ne sera pas en mesure de dire quelle est sa place dans l'entreprise. Dans un organigramme trop exclusivement matriciel, la relation de proximité entre le salarié et son manager immédiat n'est plus garantie. Il ne s'agit pas de renoncer aux organisations en mode projet, mais de maintenir au moins un lien hiérarchique structurant pour le salarié ;
- **réaffirmer les compétences de décision et pas seulement d'exécution du manager de proximité** : le manager de proximité ne doit pas être simplement une courroie de transmission. Il doit disposer de marges d'adaptation et de décision pour optimiser l'efficacité et la cohésion de son équipe.

<sup>5</sup> TNS Sofres, *Salariés et sortie de crise*, étude réalisée pour Altedia, 2009.

<sup>6</sup> Institut de l'entreprise, *Le rôle du manager intermédiaire dans l'entreprise de demain*, novembre 2009.

### **3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail : restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.**

La performance et l'innovation font appel à l'intelligence collective des salariés : les occasions de leur redonner de l'initiative doivent donc être favorisées. Tout salarié veut être efficace et utile, c'est ce qui donne du sens et de la fierté à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité.

La pression de modes d'organisation tayloristes, notamment dans ses nouvelles formes dans le secteur tertiaire (par exemple les *call centers*), peut donner aux salariés le sentiment de ne pas être maîtres de leur activité : le risque est de ne pas permettre l'implication personnelle et la mobilisation des savoir-faire, qui sont pourtant des leviers non seulement de bien-être mais aussi d'une bonne efficacité. Les conditions sur le marché du travail introduisent une pression supplémentaire, ne permettant pas aux salariés de changer d'activité ou d'employeur comme ils le souhaitent. Aider aux transitions professionnelles est un levier de limitation du stress.

Les espaces de régulation et de discussion sont donc indispensables, à plusieurs titres : pour que les salariés s'approprient leurs pratiques professionnelles sur le plan technique et éthique, pour donner sa place à la performance collective dans le travail, et enfin pour prévenir les conflits au travail par des espaces de partage et de dialogue sur les difficultés rencontrées. Les espaces de discussion sur le travail permettent de décharger les problèmes au travail d'une partie de leur dimension émotionnelle : le salarié n'est plus seul face à son problème.

Si les salariés constituent la ressource stratégique de l'entreprise, ils doivent pouvoir s'exprimer et prendre des initiatives. Cela suppose de :

- **généraliser les espaces de discussion sur les pratiques professionnelles**, sous la forme de groupes de travail sur le métier ou sur le modèle des anciens cercles de qualité, afin de créer des lieux où développer un retour collectif sur le travail et sur la qualité du métier ;
- **systématiser les marges d'autonomie dans l'organisation, y compris dans l'application des *process* (notamment les ERP<sup>7</sup>) et dans les métiers les plus répétitifs et contraints** : à titre d'exemple, une répartition autonome des plages de travail au sein d'une équipe permet d'adapter au mieux la présence de chacun et de ne pas rajouter un facteur de stress par l'imposition d'horaires inadaptés aux contraintes personnelles (déplacements, conciliation avec la vie familiale, modes de garde) ;
- **systématiser les possibilités de recours au supérieur hiérarchique de niveau n+2** et à un responsable de ressources humaines de proximité en cas de problème avec le supérieur hiérarchique immédiat (dispositif sur le modèle « one over one »), afin d'agir contre le stress généré par des relations interpersonnelles difficiles.

---

<sup>7</sup> Enterprise Resource Planning : système permettant la gestion intégrée des données et des tâches au sein de l'entreprise.

#### **4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé : le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.**

L'employeur est légalement responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés et a une obligation de résultat en la matière. Néanmoins, l'ensemble des acteurs doit être impliqués : la santé au travail est l'affaire de tous.

Pourtant, près d'un an après l'extension de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008 sur le stress professionnel, qui transpose l'accord cadre européen du 8 octobre 2004, le dialogue social sur ce sujet demeure inégal : seule une toute petite partie des branches professionnelles et des entreprises disposent d'un accord spécifique sur la prévention des risques psychosociaux. Cet état de fait illustre les difficultés qu'éprouvent encore les partenaires sociaux à se saisir de problématiques qu'ils connaissent mal en comparaison des questions de sécurité physique. Outre un manque de formation, la faiblesse du dialogue social résulte aussi de la réticence à s'engager sur un sujet complexe mêlant organisation du travail et problématiques individuelles. Les organisations patronales devraient notamment investir davantage ces questions.

Il est prioritaire de recréer de la régulation sociale sur les sujets de santé au travail en relançant la négociation :

- **au niveau de la branche, en négociant sur les facteurs de risques pour la santé psychologique propres à chaque métier** et sur les bonnes pratiques existant pour les prendre en charge, à une fréquence à déterminer ;
- **les entreprises de plus de 50 salariés devraient prévoir un bilan et un plan d'action annuels** sur le sujet des risques psychosociaux, qui permettrait de nourrir le programme de prévention. Ce bilan devrait être effectué sur la base d'un diagnostic objectivé puis partagé ;
- les branches professionnelles pourraient par ailleurs être investies d'une mission particulière de **soutien à la prise en charge des risques psychosociaux au sein des très petites entreprises (TPE)**, en négociant la mise en place de plans d'action, appuyés par des fiches pratiques incluant des solutions « clef en main ». Des instances *ad hoc* pourraient être mises en place, comme l'ont fait les partenaires sociaux du secteur agricole à travers la mise en place d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) départemental interentreprises.

Au sein de l'entreprise, les CHSCT demeurent trop en retrait sur ce sujet. Longtemps relégué au second plan, le CHSCT a acquis au fil du temps et de la jurisprudence une importance centrale, mais parfois trop formelle, dans l'appréciation des conditions de travail. Pour qu'il puisse exercer pleinement ses missions, les dispositions du Code du travail relatives au CHSCT pourraient être modifiées afin de :

- **renforcer la formation de ses membres sur les sujets de santé psychologique** : à sa prise de fonctions, chaque membre bénéficie d'une formation de trois à cinq jours, renouvelée au bout de quatre ans. Cette formation, trop courte, est insuffisamment axée sur les sujets de santé psychologique. Elle devrait être renforcée, avec l'appui du réseau des organismes de prévention, et articulée avec les programmes annuels de prévention ;
- **donner une nouvelle légitimité au CHSCT** par l'élection directe de ses membres et une présidence plus fréquente des réunions à un niveau décisionnel dans l'entreprise. Le nom du CHSCT devrait également être changé en comité de santé, de sécurité et des conditions de travail, en accord avec ses compétences effectives ;

- **clarifier la répartition de ses compétences avec les autres institutions représentatives du personnel** : l'articulation entre le comité d'entreprise et le CHSCT demeure insuffisante, alors même que les sujets économiques et les conditions de travail sont fortement connectés. Une redéfinition des modes d'articulation entre ses instances devrait être recherchée (possibilité d'accord des membres des CHSCT pour effectuer une expertise unique sur les sujets stratégiques). Dans certains cas, en fonction des secteurs d'activité ou des effectifs, il pourrait être envisagé de regrouper à moyens constants les compétences du comité d'entreprise et du CHSCT dans une instance unique, sous réserve de l'accord des partenaires sociaux ;
- **adapter ses moyens aux enjeux de sa mission** : chaque membre du CHSCT dispose d'un minimum de deux à vingt heures de délégation par mois en fonction de la taille de l'entreprise et peut mutualiser son crédit d'heures avec les autres membres du CHSCT (articles L. 4614-3 et suivants du Code du travail). Outre une meilleure utilisation de ces moyens, le seuil d'heures minimal pourrait être réévalué, et le nombre d'heures adapté en fonction des programmes de prévention dans l'entreprise.

### **5. La mesure induit les comportements : mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.**

Sans outils de mesure, il n'est pas possible de modifier les comportements : mesurer les conditions de santé au travail est le préalable à la définition d'une stratégie et à sa mise en œuvre.

De nombreux travaux d'experts sont venus documenter cette question et ont permis d'établir un panorama détaillé des facteurs associés à une augmentation du stress subi par les salariés. En revanche, les entreprises demeurent confrontées à une offre complexe de services et de référentiels qu'elles éprouvent parfois du mal à s'approprier.

Avant toute démarche, deux questions doivent se poser : d'abord, que cherche-t-on à connaître ? Ensuite, sur quoi veut-on intervenir : en amont des risques psychosociaux, en prévention de la dégradation des situations ou en réparation de situations dégradées ? Selon les situations, les entreprises peuvent engager une ou plusieurs démarches : l'important est de savoir clairement les distinguer, et de chercher à intervenir le plus en amont possible.

Il n'existe pas d'outil unique pour établir un diagnostic : la démarche doit être adaptée le plus concrètement possible aux problématiques propres à chaque entreprise. Les outils utilisés doivent être suffisamment simples pour se traduire en plans d'action. Il faut pour cela :

- **élaborer un diagnostic objectif et discuté par l'ensemble des parties prenantes** (management, partenaires sociaux, services de santé au travail...), étape-clé pour la conception et la réussite du plan d'action ;
- **adapter la gamme d'outils disponible sur la base du constat partagé** : l'adaptation des outils de mesure à la situation de l'entreprise doit faire l'objet d'une discussion entre toutes les parties prenantes au projet. Cette étape est indispensable pour que l'entreprise s'approprie la démarche et la décline ensuite en un plan d'action ;
- **inscrire les évaluations dans la durée** : une seule évaluation ne suffit pas. Il faut mettre en place des outils suffisamment simples et robustes pour être réutilisés à intervalles réguliers par les entreprises : en effet, il est aussi important de mesurer

l'évolution d'une situation dans la durée que de disposer d'un état des lieux détaillé à un moment donné ;

- **utiliser des méthodes suffisamment simples pour induire des plans d'actions** : pour que les démarches d'évaluation soient opérationnelles il vaut mieux disposer d'un très petit nombre d'indicateurs ou de questions, mais les traduire tous en actions, que de réaliser un état des lieux très fouillé mais trop complexe pour être suivi d'actions ;
- **privilégier les fiches-actions pour les petites et moyennes entreprises** : dans le cas des PME, une étape de diagnostic dit « complet » peut s'avérer inadaptée. Il est dans ce cas préférable d'utiliser des fiches pratiques « clefs en main », dont certaines ont déjà été validées par l'expérience, et d'établir un bilan annuel, avec les partenaires sociaux, des actions accomplies.

## **6. Préparer et former les managers au rôle de manager : affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.**

Il ne peut y avoir de santé au travail sans vrais managers. Il n'y a pas de substitut à un manager. Or les salariés promus managers ne sont souvent ni préparés ni formés à leurs responsabilités de *leader* d'équipe. Le manque d'expérience de la vie sociale au moment de l'entrée sur le marché du travail rend par ailleurs plus difficile l'apprentissage du rôle et des savoir-faire de manager dans une équipe de travail – notamment être capable de négocier, d'écouter et de dialoguer, de gérer les rapports de travail, d'utiliser au mieux les talents au sein de l'équipe et de marquer de la reconnaissance.

La formation au management proposée dans les écoles de commerce et d'ingénieurs, ainsi que dans les cursus universitaires, n'est pas une formation à la conduite des équipes. D'après une étude réalisée par la commission des titres d'ingénieur<sup>8</sup>, 65% des ingénieurs interrogés estiment que leur formation initiale ne les a pas préparés à « s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer ». Seuls 15% s'estiment sensibilisés par leurs études « aux relations sociales ».

La première exigence est donc d'intégrer systématiquement la dimension humaine dans la formation initiale des futurs managers : d'ici trois ans, **les diplômés de titre I ou II délivrés par les écoles de commerce et d'ingénieurs devraient tous inclure obligatoirement un module de formation à la responsabilité sociale et au management d'équipes.**

Les entreprises devraient :

- **investir beaucoup plus fortement dans des programmes de formation de leurs managers à la conduite des hommes et des équipes, et aux comportements managériaux.** Les *process* et les outils de management ne suffisent pas ;
- **accompagner systématiquement la promotion à un poste de manager d'une formation** conséquente aux responsabilités sociales et humaines du manager.

**Le passage par une institution représentative du personnel devrait pouvoir être valorisé** dans les promotions à des postes de managers, afin de mieux utiliser les salariés disposant d'une bonne expérience des relations sociales et du rôle de *leader* au sein de l'entreprise.

<sup>8</sup> CTI Infos n°3, octobre 2008. Etude réalisée auprès de 50 000 anciens diplômés d'écoles d'ingénieur.

## **7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus : valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.**

Les collectifs de travail tendent à céder la place à un management extrêmement individualisé, voire virtuel et à distance.

Les NTIC peuvent être un formidable outil de communication et de collaboration. Mais leur usage sans limites et à mauvais escient génère une certaine déshumanisation des rapports humains, qu'il convient de réguler et d'équilibrer par davantage de proximité, d'écoute et de dialogue.

La disparition des espaces et temps de dialogue dans le travail, qui ont une utilité sociale et économique, accroît l'isolement physique et psychologique des salariés et peut casser le lien social.

Les entreprises peuvent développer le collectif de différentes façons :

- **par des marges de manœuvre dans l'organisation collective du travail** : il s'agit de valoriser les solutions collectives apportées aux difficultés dans le travail ;
- **par la valorisation collective de la performance**, en introduisant dans la rémunération variable des managers des critères collectifs et pas seulement individuels.

## **8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements : tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.**

L'impact social et humain du changement est insuffisamment pris en compte :

- dans les projets de changement et de réorganisation ou de restructuration, les impacts et la faisabilité humaine et sociale sont insuffisamment pris en compte dans le processus de décision, et ne sont traités au mieux que comme un accompagnement des individus directement concernés ;
- dans les restructurations plus particulièrement, l'impact humain est sous-estimé : on ne s'occupe au mieux que de l'aide à la recherche d'emploi mais très rarement de la santé des salariés concernés et de l'impact sur ceux qui restent dans l'entreprise. La priorité est trop souvent donnée à la communication externe plutôt qu'à l'accompagnement dans la durée des salariés ;
- les changements, même minutieusement préparés, sont trop souvent mis en œuvre très rapidement voire brutalement, tant pour des raisons de procédure (risque de délit d'entrave) que de sous-estimation des impacts.

Nous recommandons aux entreprises de :

- **faire précéder toute démarche de changement majeur d'une étude d'impact humain** (par analogie avec les études d'impact environnemental), c'est-à-dire d'une analyse des conséquences humaines du changement, y compris les risques psychosociaux et les besoins de compétences, en associant les partenaires sociaux et le management de proximité ;

- **enrichir d'un volet « santé » les différentes étapes du dialogue social dans la mise en œuvre des restructurations.** Dans le cadre des consultations légales et existantes des institutions représentatives du personnel, il serait important d'inclure un volet « santé ».

### **9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise : l'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.**

Les entreprises doivent veiller à ne pas transférer les risques psychosociaux sur leurs fournisseurs. Nous recommandons notamment :

- **d'intégrer l'impact humain chez les fournisseurs dans les délais de mise en œuvre des décisions économiques ;**
- **de mettre en place des chartes** exigeant des fournisseurs qu'ils respectent un certain nombre de critères sociaux (droit du travail, santé, sécurité).

### **10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes : accompagner les salariés en difficulté.**

L'accent mis sur le développement, le plus en amont possible, de conditions de bien-être au travail, ne doit pas occulter la nécessité d'agir lorsque des salariés se trouvent en situation de stress. La détection et l'accompagnement efficace des situations de stress sont un complément indispensable à l'ensemble des préconisations formulées précédemment.

Cela implique de :

- **sensibiliser le plus largement possible l'ensemble des acteurs à la santé au travail :** la sensibilisation de l'ensemble des acteurs à la santé au travail est indispensable pour permettre de mieux repérer les signaux faibles des risques psychosociaux lorsqu'ils se présentent ;
- **s'appuyer sur les services de santé au travail.** Dans les entreprises qui disposent d'un service de santé au travail en propre (médecins, infirmiers, ergonomes, psychologues...), ce service doit permettre de repérer les difficultés le plus en amont possible. L'utilisation, dans le cadre de la visite médicale, d'un questionnaire individuel sur le stress ressenti par les salariés peut également permettre d'accompagner le salarié en difficulté le plus précocement possible, tout en repérant des zones de risque collectives ;
- **redonner de la place à l'écoute sur les lieux de travail :** la mise en place, à côté des managers, de responsables des ressources humaines de proximité, ou encore l'instauration de temps réservés au dialogue au sein des équipes, en liaison avec les membres des organisations syndicales, peut permettre le repérage des difficultés et le traitement en amont des problèmes.

## Conclusion

Toutes ces recommandations ont pour objectif de développer davantage de bien-être et d'efficacité au travail, par une meilleure prise en compte des sujets de santé au sein de l'entreprise.

Face à la complexité de ces problèmes, il faut néanmoins rester humbles et réintroduire du bon sens, voire du sens, dans la conduite des hommes.

C'est en comprenant bien et en agissant le plus possible en amont que l'on préviendra au mieux les risques psychosociaux et que l'on développera dans un même mouvement bien-être au travail et efficacité.

## **Annexes**

---

# Annexe 1 – Liste des personnes auditionnées

## 1. ENTREPRISES

- **Adecco**

M. François DAVY

- **Air France**

M. Jean-François COLIN

Mme Anne GRJEBINE

M. Alain BENLEZAR

- **Bouygues Construction**

M. François JACQUEL

M. Jean-Manuel SOUSSAN

Mme Claire PINARD

Mme Cécile ROSENBERG

- **Capgemini**

M. Alain DONZEAUD

M. Jeremy ROFFE-VIDAL

M. Jacques ADOUE

- **Carrefour**

Mme Cécile CLOAREC

M. Jean-Luc DELENNE

- **Centre des jeunes dirigeants d'entreprise**

M. Gontrand LEJEUNE

- **Essilor**

M. Xavier FONTANET

M. Joël GAVAZZI

- **France Télécom**

M. Stéphane RICHARD

- **GMF**

M. Thierry DEREZ

M. Joachim PINHEIRO

- **IBM**

M. Tim STEVENS

Mme Josiane GAIN

M. Jean-Louis PLEynet

- **Lafarge**

M. Philippe JACQUESSON

- **PSA**

M. Denis MARTIN  
M. Philippe DORGE

- **Publicis**

M. Benoît ROGER-VASSELIN

- **Renault**

M. Bernard OLLIVIER  
Mme Louise D'HARCOURT

- **Vivendi**

M. Stéphane ROUSSEL

## 2. PARTENAIRES SOCIAUX

### Organisations syndicales de salariés

- **Confédération française de l'encadrement – confédération générale des cadres (CFE-CGC)**

M. Bernard SALENGRO

- **Confédération française démocratique du travail (CFDT)**

M. Henri FOREST  
M. Jean-Louis MALYS

- **Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)**

M. Joseph THOUVENEL

- **Confédération générale du travail (CGT)**

M. Yves BONGIORNO  
M. Alain DELAUNAY

- **Force ouvrière (FO)**

M. Jean-Marc BILQUEZ  
M. Bertrand NEYDANS

### Organisations d'employeurs

- **Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)**

M. Georges TISSIE  
M. Pierre THILLAUD

- **Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA)**

Mme Muriel CAILLAT  
M. Gilles DEBAIRE

- **Mouvement des entreprises de France (MEDEF)**

M. Benoît ROGER-VASSELIN  
Mme Véronique CAZALS  
Mme Nathalie BUET

- **Union nationale des professions libérales (UNA-PL)**

M. Gérard GOUPIL  
Mme Chirine MERCIER

- **Union professionnelle de l'artisanat (UPA)**

M. Pierre BURBAN  
Mme Houria SANDAL

### **3. PERSONNALITES QUALIFIEES**

- **Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)**

M. Benjamin SAHLER

- **Altedia**

M. Xavier LACOSTE

- **Caisse nationale des accidents du travail et maladies professionnelles (CATMP)**

M. Jean-François NATON  
M. Stéphane SEILLIER

- **Capital santé**

M. Romain CRISTOFINI

- **Centre national de la recherche scientifique (CNRS)**

M. Jean-Pierre LE GOFF

- **Centre de recherche en économie et statistique (CREST)**

M. Michel GOLLAC

- **Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)**

M. Yves CLOT  
M. William DAB

- **Institut français d'action sur le stress (IFAS)**

M. Eric ALBERT

- **Université de Laval, Québec / Stimulus**

M. Jean-Pierre BRUN

- **Technologia**

M. Jean-Claude DELGENES

- **Violences, travail, environnement (VTE)**

M. Michel DEBOUT  
M. Yves GRASSET

Merci par ailleurs à toutes les personnes auditionnées individuellement par des membres de la mission et qui ont contribué à sa réflexion.

## Annexe 2 – Quelques documents pour aller plus loin

*Cette annexe présente le site de référence ainsi que deux exemples pratiques. Les rapports d'experts, qui ont contribué de façon précieuse à la compréhension et à la prise en charge du sujet, sont disponibles sur le site du ministère du Travail.*

*Nous avons fait ici un choix sélectif pour mettre en évidence deux pratiques particulièrement innovantes, qui témoignent de la capacité d'agir dans toutes les branches, toutes les entreprises et à tous les niveaux.*

### • [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)

Elaboré par le ministère du Travail, ce site propose un ensemble d'éléments de diagnostic, de bonnes pratiques et de pistes d'intervention sur les différents sujets ayant trait à la qualité des conditions de travail, et notamment les risques psychosociaux. Il est enrichi régulièrement et permet notamment d'identifier les ressources publiques existantes (accords, textes, outils, fiches pratiques, acteurs et territoires, études sur des sujets spécifiques comme les NTIC) pour aider les entreprises à mettre en place une démarche de prévention.

### • Jean-Pierre Brun, Caroline Biron, France St-Hilaire, Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail, juin 2009

Réalisé par des chercheurs des universités de Laval et de Lancaster, ce guide propose des étapes et des outils simples pour les organisations qui souhaitent entreprendre une démarche de prévention en matière de santé psychologique au travail.

Son contenu, réparti en cinq étapes stratégiques, comprend notamment une cartographie des facteurs de risque, des questions pour un état des lieux, ainsi qu'un outil d'aide à la mise en place d'un plan d'action.

### • Accord national du 23 décembre 2008 sur les conditions de travail en agriculture

Conclu par les principales organisations professionnelles et syndicales de l'agriculture, cet accord :

- donne une définition du stress et en isolant un certain nombre de facteurs comme les conditions de travail, le management, le rythme du travail ;
- propose aux entreprises un certain nombre d'indicateurs utiles pour repérer des situations de stress ;
- développe le rôle de comités départementaux d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Il propose aux petites entreprises, notamment du secteur de la production agricole, de bénéficier de dispositifs d'aide à l'investissement dans l'amélioration des conditions de travail – dont des conventions de développement de l'ergonomie reposant sur un système de chèques-conseil, ou encore des formations à l'hygiène, la sécurité et aux conditions de travail éligibles au droit individuel à la formation. Il peut constituer une piste intéressante de dialogue social pour aider les petites entreprises.

### • Capgemini, Contribution des NTIC à la qualité des relations interpersonnelles dans une organisation de travail, janvier 2010

Réalisé à la demande de la mission, ce document étudie l'impact des NTIC sur les relations et les organisations de travail. Il propose des pistes pour utiliser au mieux leur potentiel de communication et de collaboration, en déjouant les risques de dépersonnalisation de la relation de travail qu'elles peuvent comporter. Cela implique de développer un environnement de travail comportant davantage de lien, d'attention et de proximité, ainsi que d'encadrer l'usage des NTIC, notamment sur le plan éthique, et d'y former dans la durée les utilisateurs.

L'intégralité de cette contribution est disponible sur le site [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr).

**L'enseignement professionnel, figure imposée de l'exception française.....**

**p. 63**

Muriel Pénicaud, *Extrait de la Revue Formation emploi n°76*  
([www.formationemploi.revues.org](http://www.formationemploi.revues.org)), 2001

30  
ans

Quelle formation initiale ?

Niveaux, professionnalisation, concurrence

# L'enseignement professionnel, figure imposée de l'exception française

Par Muriel Pénicaud

*La permanence de « fondamentaux implicites » freine le développement du système éducatif. Elle trouve ses racines dans un consensus autour d'une certaine idée de la nation et de l'éducation. Face aux mutations économiques et sociétales, tout changement suppose une prise en compte, par les différents acteurs, des origines de ce système.*

Durant ces trente dernières années, au-delà des mutations de notre régime éducatif, on peut lire surtout la permanence d'un système d'éducation et d'enseignement professionnel « à la française », dont les principes, les représentations et les modes d'intervention vis-à-vis du marché du travail n'ont pas fondamentalement changé, malgré un environnement économique et sociétal en mutation accélérée. Cette permanence et ces spécificités ne peuvent se comprendre qu'au regard de tendances lourdes de la société française. Le système d'éducation et d'enseignement professionnel peut ainsi être vu comme une « figure imposée » de l'exception française, avec ses valeurs et ses schémas intangibles.

## L'EXPLOSION SCOLAIRE ET LA RECOMPOSITION DES NIVEAUX DE FORMATION

Au cours des trente dernières années, quatre changements ont marqué profondément notre système éducatif : l'explosion scolaire, l'élévation du niveau

d'enseignement général, la baisse du nombre de jeunes sortant sans qualification de la formation initiale, et le développement des formations en alternance.

**Muriel Pénicaud** est diplômée en histoire, sciences de l'éducation et psychologie (DEA).

Elle est directrice Développement Organisation et Knowledge du Groupe DANONE, après y avoir occupé les fonctions de directeur de la Formation Groupe, puis de directeur Développement des Dirigeants. Elle a été administrateur territorial, dans le secteur des collectivités territoriales (CNFPT) et associatif (CLEJ, Mission locale de Metz). Au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, elle a été directrice régionale de la Formation professionnelle de Basse Normandie, adjointe au directeur de la Formation professionnelle, puis Conseillère pour la formation auprès de Martine Aubry.

## L'explosion scolaire, moteur du développement de l'enseignement professionnel

Les effets massifs de l'explosion scolaire qui a suivi le *baby-boom* d'après guerre, et la décision prise en 1959 de porter la scolarité obligatoire à seize ans, se sont fait sentir à partir de la rentrée 1967, avec une progression de 37 % des effectifs scolarisés par classe d'âge. En 2000, l'âge moyen de fin de scolarisation s'établit à 21,5 ans.

Cette explosion quantitative s'est accompagnée d'une mutation qualitative durable, puisque faire face à l'hétérogénéité croissante des origines sociales et culturelles devenait l'un des grands défis des enseignants et de l'offre d'éducation.

Les prévisions d'accueil intense et différencié ont généré un fort développement de l'enseignement professionnel : les CET (collèges d'enseignement technique) ont été créés en 1959, avec une fonction plus sociale qu'économique (Solaux, 1996). La crise du pétrole de 1973, conjuguée à la montée du chômage qui a suivi, ont fait croître le niveau de compétition entre les qualifications à l'embauche ; au moment de la création des LEP (lycées d'enseignement professionnel) en 1977, puis des lycées professionnels en 1985, la fonction économique a pris le dessus.

### Deux élèves sur trois au niveau IV

Le deuxième changement est l'élévation globale du niveau d'enseignement général : l'objectif de 80 % d'une classe d'âge devant atteindre le niveau IV a été lancé en 1985 et repris dans la loi d'orientation de 1989. Le résultat, qui semble se stabiliser depuis quelques années, est maintenant de 68 % (dont la moitié de bacs technologiques et professionnels), alors qu'il était de 36 % en 1985. La moitié d'une classe d'âge entre dans l'enseignement supérieur, contre un quart en 1985. La même loi fixait un objectif de 100 % d'une classe d'âge au niveau V, objectif atteint à 91 % en 2000, contre 67 % en 1980. La quasi-suppression des CAP (Certificats d'aptitude professionnelle) sous statut scolaire (500 000 en 1970, 70 000 en 1995) et le développement rapide des BEP (Brevet d'enseignement professionnel, 150 000 en 1970, 460 000 en 1995) ont aussi contribué à cette élévation du niveau global, de même que l'accroissement du nombre de bacheliers s'orientant vers les

BTS (Brevets de technicien supérieur) et DUT (Diplômes universitaires de technologie).

### Presque quatre fois moins de jeunes non qualifiés

Le troisième changement est la baisse du nombre de jeunes sortant sans aucune qualification aux niveaux VI et Vbis de la formation initiale (220 000 en 1980, 65 000 en 2000) ; mais pour les intéressés la gravité de cette non-qualification s'est largement accrue en termes d'accès au marché du travail et de risque d'exclusion sociale.

### Alternance et concurrence

Enfin, le développement inégal, concurrentiel et instable de la formation en alternance sous toutes ses formes (statut scolaire, apprentissage étendu par les lois de 1987 et 1992, contrat de qualification créé en 1983 par les partenaires sociaux) a, sinon modifié le rapport entre l'école et l'entreprise, tout au moins modifié et « coloré » cette relation par un recours important aux séquences en entreprise (depuis 1985 pour les bacs professionnels et seulement depuis 1992 pour les CAP et les BEP) ; ce développement est le théâtre de tensions permanentes entre tenants de l'alternance sous statut scolaire et promoteurs de l'alternance sous statut salarié.

Ces changements du système d'éducation font-ils écho aux grandes évolutions de l'économie et de la société ?

## UN CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT EN PLEINE ACCELÉRATION

Le rythme de transformation de l'environnement s'accélère, sous le quadruple effet de l'internationalisation, de l'évolution scientifique, technologique et organisationnelle des entreprises, de la « tertiarisation » des emplois, et de l'homogénéisation des modes de vie et de consommation. Quel est leur impact sur le système d'éducation ?

## L'internationalisation ou le défi de la compétition

La première interrogation porte sur l'internationalisation économique, financière, informative et culturelle. Le formidable développement international des entreprises françaises, au cours des années 90, a accompagné la concentration de nombreux groupes à l'échelle mondiale, avec souvent une complexification et un éloignement des lieux de décision. La circulation des informations, qu'il s'agisse de la télévision ou d'internet, met sous le projecteur mondial des événements qui peuvent se dérouler n'importe où dans le « village global » qu'est devenue la planète. La mondialisation de l'économie est souvent perçue comme une menace, y compris dans les pays comme la France, dont la balance commerciale est pourtant excédentaire. Pour une part, il s'agit d'une crainte de voir les décisions financières et économiques l'emporter sur les décisions politiques et sociales nationales. D'autre part, grande est la méconnaissance de l'opportunité de croissance que cette évolution représente dans les faits pour l'Europe et pour la France. Enfin, il est probable que l'internationalisation accroît les écarts en matière d'emploi : l'opportunité paraît grande pour les jeunes diplômés prêts à travailler dans un contexte interculturel, et la menace semble grandir pour les salariés peu ou pas qualifiés. Par ailleurs, de façon tangible et immédiate, la construction de l'Europe renforce la « marginalisation » croissante de l'approche hexagonale.

Pour l'enseignement supérieur surtout, l'internationalisation conduira les entreprises et les jeunes à opérer une comparaison permanente entre les systèmes d'enseignement différents qui ne produisent pas les mêmes résultats. Cette comparaison ne sera pas académique, mais pratique, et vérifiée au sein d'équipes de travail multiculturelles. C'est déjà le cas pour les écoles d'ingénieurs et de commerce, et certaines universités. Ensuite, l'enseignement technique et professionnel sera, lui aussi, soumis à une certaine forme de concurrence ; la réputation de compétences des entreprises dans tel pays, comme hier dans telle région, contribuant à leur obtenir des marchés dans d'autres pays européens et conduisant à une mobilité collective d'équipes de travail originaires d'autres pays.

Enfin, apprendre aux jeunes à maîtriser les modes de communication sur le plan technologique, linguistique et interculturel, deviendra un enjeu de société majeur afin qu'ils deviennent des citoyens respon-

sables et des professionnels compétents plutôt que des spectateurs ou des exécutants.

## L'évolution exponentielle des savoirs et des technologies

L'évolution technologique des entreprises s'est accélérée, elle aussi de façon exponentielle. Cette évolution est certes prise en compte par les programmes de l'enseignement professionnel et technique, mais de façon très inégale et incomplète tant les coûts sont élevés en investissement et en adaptation des enseignants.

Les exemples de lycées professionnels « pauvres » en taxe d'apprentissage, qui disposent de technologies ou de matériels obsolètes, sont nombreux. À aucun moment ceci n'a remis en cause l'organisation de la mise à disposition des matériels. Les systèmes de qualification (enseignement technique, enseignement professionnel, apprentissage privé et public, contrats en alternance) étant en concurrence du point de vue de la stratégie des acteurs et des modes de financement, il n'est pas aujourd'hui possible de mettre en place des « plate-formes technologiques » communes au plan local, seul moyen pourtant de faire face aux évolutions présentes et à venir sans un surcoût inacceptable pour la collectivité.

En outre, l'ampleur de ces évolutions demanderait des moyens beaucoup plus importants de formation continue et parfois de reconversion des enseignants, ou des évolutions de carrière leur permettant d'alterner enseignement et travail en entreprise.

Par ailleurs, cette évolution technologique repose sur une accélération de l'évolution des connaissances, notamment scientifiques. Tous les domaines sont concernés, des plus évidents comme les sciences de la vie à ceux réputés les plus immuables (par exemple : l'impact des nouveaux types de recherches paléontologiques sur notre compréhension de l'évolution de l'homme). Les prévisions sur l'accélération des modifications des compétences et des savoirs donnent le vertige. Les programmes scolaires ont constamment essayé de s'adapter à ces nouvelles avancées du savoir, plutôt par accumulation et sédimentation. Mais les structures mentales ont peu évolué : malgré les vifs débats qui traversent l'institution scolaire, la mission officielle de l'école reste toujours de délivrer des connaissances supposées servir de « passeport » ou de « bagage » pour toute la vie, ce qui est illusoire si l'on parle des contenus.

« Apprendre à apprendre », c'est-à-dire, sur des objets précis du savoir actuel, comprendre les mécanismes de génération du savoir, apprendre les méthodologies de recherche, de tri et de qualification des données, développer l'esprit critique, et mettre les élèves en situation d'apprenants actifs, est considéré officiellement par le monde enseignant comme une perte de sens de sa mission ; celle-ci consisterait uniquement à « transmettre des connaissances » ayant *a priori* une durée de vie illimitée... Ce débat divise toujours les organisations syndicales d'enseignants.

### Des organisations du travail plus flexibles et plus réactives

Sur le plan de l'évolution des organisations du travail, la situation s'est modifiée : après 1967, l'explosion scolaire a conduit à développer massivement l'enseignement technique aux niveaux V et V bis. Ceci correspondait bien aux besoins dominants des entreprises à cette époque : les organisations du travail, majoritairement fordistes ou tayloriennes, requéraient des OS (ouvriers spécialisés) en très grand nombre. À partir des années 80-90, la demande d'une main-d'œuvre plus qualifiée et capable de progression professionnelle s'est faite jour ; la productivité de la main-d'œuvre s'accompagnant de la mise en place d'organisations plus flexibles, plus réactives, aux processus plus complexes, avec des normes plus élevées en coûts, délais et qualité (Zarifian, 1999).

D'une certaine façon, la montée du niveau général de scolarisation a été une forme de réponse, parfois avec des excès, tant était grande la croyance commune que l'élévation du niveau d'enseignement général ferait progresser les organisations du travail : par exemple, la forte embauche de jeunes bac+4 comme employés de banques a généré bien des frustrations. La création du bac professionnel en 1985 a été une autre forme de réponse, même si elle a reposé sur une ambiguïté : les entreprises en attendaient l'émergence d'une nouvelle « aristocratie ouvrière », tandis que les jeunes espéraient souvent échapper à la condition ouvrière de leurs parents.

Cette évolution semblait pouvoir se combiner avec une demande sociale croissante de démocratisation de l'enseignement, mais elle n'a pas été saisie comme l'opportunité de transformer aussi les modes d'apprentissage. Ainsi, le travail interdisciplinaire reste marginal, malgré quelques heureuses tentatives récentes comme les projets scolaires, alors que

l'interconnection des savoirs et des sciences progresse tous les jours. De même, tout le système éducatif français valorise une méritocratie basée sur la compétition individuelle, alors que les acteurs qui réussiront demain dans l'entreprise, comme dans la société toute entière, seront ceux qui savent travailler en équipe et coopérer. Les fondamentaux ne sont pas questionnés.

### La migration des emplois vers le tertiaire

L'insuffisante prise en compte de l'intense tertiarisation de l'emploi témoigne également des relations distantes qui existent entre l'environnement socio-économique et le système éducatif. L'industrie de demain sera fort probablement comme l'agriculture d'aujourd'hui. L'exode rural et la chute du nombre d'agriculteurs des années 60-70 trouvent aujourd'hui un écho dans la baisse rapide du nombre d'ouvriers et « l'exode culturel et identitaire » de la classe ouvrière. Depuis vingt ans, la France a perdu en moyenne chaque année 100 000 emplois dans l'industrie, 50 000 dans l'agriculture et 20 000 dans le BTP, avec néanmoins un solde positif global de 100 000 emplois (Dumartin, 1996). Le nombre d'emplois d'ouvriers non qualifiés a diminué de moitié en quinze ans (1,9 millions en 1983, 1,3 en 1998). L'emploi « migre » de territoire et de nature.

Dans le cadre du projet d'élévation de 80 % d'une classe d'âge au niveau IV, les sections industrielles de CAP ont été largement supprimées dans les années 80. Parfois même trop vite au regard des besoins actuels d'un grand nombre de petites et moyennes entreprises. Les BEP tertiaires se sont fortement développés. Mais cette adaptation quantitative ne s'est pas accompagnée d'une évolution des approches : le « modèle » implicite de l'entreprise, sur lequel la concertation avec les acteurs économiques est bâtie, est toujours celui de l'entreprise publique et de la grande entreprise industrielle. Le système des CPC (Commissions professionnelles consultatives) suppose l'organisation de branches structurées. Il ne sert à rien de déplorer l'absence d'interlocuteurs représentant les professions dans les secteurs transversaux (le secrétariat, la logistique...), dispersés (soins non-médicaux, loisirs...) ou naissants (nouvelles technologies de l'information, services aux entreprises, accompagnement du vieillissement de la population...), qui constituent probablement les

plus grands gisements d'emplois de demain. Pour accompagner et anticiper cette réorientation structurelle du marché du travail, le système éducatif doit modifier sa relation aux entreprises.

### Le travail en compétition avec les loisirs et la consommation

Le changement du rapport au travail est un dernier élément-clé de l'évolution de la société sur ces trente dernières années. Plusieurs études et enquêtes (Cofremca 2000 et 2001) montrent l'impact social de l'homogénéisation des modes de vie et de consommation. En termes de loisirs, de consommation musicale ou de vêtements, les clivages de génération l'emportent sur ceux des catégories sociales. L'accès égal, sinon aux biens, du moins à la même information génératrice des mêmes désirs de biens, modifie les représentations et les attentes. Il n'y a plus d'identité ouvrière valorisante, caractérisée par des modes de vie, une fierté de métier, sauf dans l'artisanat et dans certains métiers physiquement « durs » (exemples : verre, sidérurgie). La frustration au travail des titulaires du bac professionnel, qui devaient constituer la « nouvelle aristocratie ouvrière » alors que leurs aspirations étaient tout autres, est significative. Les entreprises voient apparaître des phénomènes non seulement de stress, mais aussi d'ennui et de désintérêt du travail, tant chez les ouvriers et les employés que chez les cadres.

Ces mêmes caractéristiques se retrouvent chez les élèves de l'enseignement technique et professionnel. « hors école », et « hors travail », la société de loisirs et de consommation est plus attirante, plus motivante ; elle capte mieux les énergies. L'école doit faire face à cette « compétition », totalement inconnue il y a trente ans.

L'évolution, au cours des vingt dernières années, des relations entre générations au sein des familles, dans le sens de plus de proximité et d'ouverture, est également une donnée fondamentale ; le système éducatif, comme le management d'entreprise, sont souvent en décalage avec la société civile. L'autorité des enseignants n'est plus acceptée comme telle par de nombreux élèves, elle a besoin d'être légitimée par la compétence, l'écoute, le *leadership*.

Le système éducatif semble avoir peu pris en compte jusqu'ici ces bouleversements de l'environnement. Il manifeste en revanche une grande permanence dans ses modes de fonctionnement et dans ses effets.

Malgré le monde qui change, les acteurs du système éducatif semblent ne pas remettre en cause certains « fondamentaux implicites » qui structurent le « modèle français » depuis l'après-guerre.

### LA PERMANENCE DE FONDAMENTAUX IMPLICITES

Cinq composantes particulièrement significatives structurent notre « modèle » implicite de la formation initiale française ; elles méritent d'être appréhendées dans le cadre des rapports de l'école avec la société tout entière : la reproduction sociale par l'école, le positionnement « par défaut » de l'enseignement professionnel, la sacralisation du diplôme, la méconnaissance de l'entreprise chez les enseignants, et le rôle singulier de l'État.

#### L'égalité des chances, promesse non-tenue

Tout d'abord, le phénomène de « reproduction scolaire » présente une continuité étonnante ; Bourdieu l'avait mis en évidence dans les années 70. Il garde toute son actualité malgré l'accès important des élèves de toutes origines sociales au second degré d'enseignement (Verdier, 2001). 65 % des enfants de cadres supérieurs obtiennent un diplôme d'enseignement supérieur, contre 12 % de ceux d'ouvriers non qualifiés. 27 % des enfants d'ouvriers non qualifiés n'obtiennent aucun diplôme, contre 5 % pour les enfants de cadres supérieurs (Thélot, 2000). Aujourd'hui encore, le public de l'enseignement professionnel est principalement issu des catégories sociales défavorisées. La réussite à l'université est beaucoup plus importante dans les classes moyennes et supérieures. Les grandes Écoles accueillent toujours majoritairement les jeunes des catégories les plus aisées. Quant aux « très bons élèves », ce sont en majorité, à tous les niveaux de l'enseignement, les enfants des enseignants eux-mêmes. Malgré la valeur affichée d'égalité des chances, l'élévation massive du niveau d'enseignement n'a pas conduit à la démocratisation de l'enseignement, mais plutôt à une translation vers le haut des inégalités sociales et culturelles.

La stratégie des acteurs joue un grand rôle dans l'orientation scolaire qui reproduit les clivages socio-professionnels. Les élèves d'aujourd'hui ont tous des

parents qui ont connu la scolarité jusqu'à seize, vingt ou vingt-cinq ans, ce qui n'était pas le cas des générations précédentes. Les stratégies des parents, enseignants et cadres moyens et supérieurs, pour connaître et viser les filières « nobles » et les établissements de prestige, ont été bien décrites. Dans les années 90, les lycéens eux-mêmes ont fait savoir haut et fort qu'ils exigeaient des professeurs et des locaux en nombre et de qualité, preuve de leur conscience de l'enjeu. Les représentations différenciées des enseignants sur les capacités des élèves, alors qu'ils sont eux-mêmes majoritairement issus des classes moyennes et qu'ils ne vivent plus leur métier comme un moyen de promotion sociale, renforcent ce clivage.

L'idéologie selon laquelle l'égalité des chances repose sur l'uniformité de l'enseignement est solide. La confusion entre égalité et équité est grande. Lorsque l'uniformité a été battue en brèche, cela a moins été pour mettre en place une discrimination positive au profit des élèves issus de catégories culturellement moins proches de la culture scolaire que pour justifier des filières de relégation pour les élèves en difficulté. L'inégalité des chances entre régions, localités et établissements a également été démontrée. Sur un autre plan, force est de constater que, malgré l'accès croissant des filles au niveau IV et leur réussite légèrement supérieure au bac, les représentations sociales sont telles que cet « avantage scolaire » relatif ne se traduit ni dans l'accès aux classes préparatoires ni dans la nature des diplômes d'enseignement supérieur obtenus ni dans la carrière professionnelle ultérieure.

### L'enseignement professionnel, un enseignement par défaut

Par ailleurs, l'enseignement technologique, et surtout professionnel, reste structurellement positionné « par défaut ». Il est destiné à des élèves en échec relatif

---

*« la grande majorité  
du corps professoral  
[...] fait preuve d'une  
méconnaissance du  
monde du travail »*

---

dans l'enseignement général et qui l'intègrent rarement par choix. Les meilleurs élèves qui visent une professionnalisation s'orientent vers les sections technologiques, voie hybride entre l'enseignement général et professionnel. Pour les élèves de l'enseignement professionnel (1 million) et les apprentis (375 000), qui constituent la moitié des jeunes du

second cycle, l'impact de ce positionnement par sélection négative est lourd. Il s'inscrit dans le contexte d'un système éducatif global dont la première force réside dans la capacité à sélectionner les élites, et non à enrichir chacun autour d'une identité valorisante. Le discours officiel est radicalement différent, mais c'est souvent ainsi que les autres pays évaluent le système éducatif français.

Le système éducatif, non dans ses discours, mais dans ses pratiques d'orientation des élèves comme de rémunération des enseignants (malgré des améliorations au cours des années 90), se comporte comme si la voie professionnelle était, sinon une impasse, du moins un enseignement de seconde zone, voire un mal nécessaire, et non pas une voie de développement professionnel.

Sauf dans l'enseignement agricole, l'enseignement professionnel n'est pas construit sur une logique de « filières » de développement. Très peu d'élèves et d'adultes préparent plus de deux diplômes successifs entre CAP, BEP, bac Pro, BTS ou DUT, et diplôme d'ingénieurs. Tout se passe comme si le diplôme professionnel représentait, à chaque niveau, « une fin de parcours », le signal de la fin des perspectives de promotion sociale. Ce positionnement dévalorisant s'accompagne d'ailleurs de faibles perspectives de promotion sociale ultérieure dans l'entreprise.

Les acteurs économiques semblent avoir pris leur parti de cette dévalorisation, ou ont renoncé. Il n'est qu'à voir la baisse sensible de leur participation aux jurys d'examens professionnels. Les savoirs acquis en entreprise sont d'ailleurs peu valorisés dans le dispositif de validation. De leur côté, ces acteurs ont développé des voies concurrentes de formation en alternance, sous statut salarié (apprentissage ou contrats de qualification).

Les voies ultérieures de promotion sont perçues comme des « rattrapages » qui n'ont pas tout à fait la même valeur. La formation continue ne peut pas être considérée comme une « deuxième chance », car elle bénéficie en priorité aux salariés les plus qualifiés et dont le niveau scolaire est le meilleur.

Pourtant, il n'y a pas de « fatalité française ». Les BTS et DUT, qui font l'objet d'un processus de sélection positive, ont acquis une grande notoriété, renforcée par l'amélioration récente du marché du travail. Dans l'enseignement agricole en général, et dans certains autres établissements secondaires publics et privés, des équipes motivées investissent autrement l'enseignement professionnel pour le transformer en filière de la réussite et non de l'échec.

La contrainte d'accueillir de nombreux jeunes en refus scolaire qui rejettent un système qui les excluait, s'est ainsi transformée en opportunités d'innovations pédagogiques ; ces dernières ont malheureusement peu irrigué en retour l'enseignement primaire et le collège, malgré les textes de 1987 et 1989 sur le cycle technologique.

### La sacralisation française du diplôme

Un troisième élément structurel, très particulier à la France, est la sacralisation du diplôme, non seulement dans l'Éducation nationale mais également dans les entreprises ; par facilité souvent, et par croyance commune que le « potentiel » ou le « talent » est toujours visible dès l'adolescence et se révèle par des capacités académiques. Dans les comportements de recrutement, de formation et de promotion sociale des entreprises, force est de constater que la détermination « à vie » et la stratification socioprofessionnelle par le diplôme initial sont beaucoup plus prégnantes en France que dans d'autres pays européens ou nord-américains. L'enjeu lié à l'accession au statut de « cadre » (concept purement français) est symptomatique de ce phénomène ; de même que la permanence de la logique de « corps » dans la nomination des dirigeants de nombreuses grandes entreprises.

L'élite française des écoles d'ingénieurs, de commerce et d'administration, dont la qualité est reconnue internationalement, sélectionne et produit des « cerveaux » brillants. La qualité de leur enseignement n'est pas en question, mais l'usage du diplôme devrait l'être : être excellent en maths de quinze à vingt ans semble être unanimement reconnu comme gage d'une capacité à manager de grandes entreprises. Aucun modèle n'est parfait, mais on peut au moins reconnaître que l'économie allemande réussit, avec un profil de dirigeants tout à fait différent qui allie un sens de l'entreprise, du métier et des relations sociales autrement plus développé que les meilleurs élèves français, vite fascinés par la haute finance (premier choix d'orientation à la sortie des grandes Écoles).

Avec la montée du chômage dans les années 1975-1995, le diplôme a aussi été investi d'un rôle de protection contre le non-emploi, mais avec un effet partiel de déqualification des postes et des rémunérations.

De façon significative, les plus grands progrès accomplis en matière de validation concernent la

validation des acquis professionnels (loi de 1992). Mais au lieu d'être un élément dynamique de progression professionnelle, cette validation s'enferme dans des référentiels scolairement normés. L'universalité du diplôme par rapport aux autres modes de certification en est l'une des raisons. Mais ce phénomène démontre aussi la croyance commune que l'ensemble des compétences complexes et mouvantes des entreprises pourraient s'appréhender à travers les diplômes scolaires, ce qui pour le moins se discute.

### Un corps professoral qui méconnaît le monde du travail

Ensuite, la grande majorité du corps professoral, même dans l'enseignement technologique et professionnel, fait preuve d'une méconnaissance du monde du travail. Ce phénomène s'est même aggravé au cours des trente dernières années.

À partir de 1945, sous l'inspiration de Langevin-Wallon, les enseignants formés dans les ENNA (Écoles normales nationales d'apprentissage) étaient pour la plupart d'anciens compagnons et ouvriers qualifiés issus des écoles pratiques qui bénéficiaient de retours périodiques en entreprise. Ils transmettaient leur connaissance de l'entreprise et constituaient des exemples de promotion sociale qui aidaient les élèves à se projeter dans un futur valorisé. En 1954, les enseignants des écoles professionnelles sont entrés dans la fonction publique. Depuis 1991, les UIFM (Instituts universitaires de formation des maîtres) ont remplacé pour eux les ENNA et ont gommé toute approche spécifique.

Même si les partenariats locaux avec les entreprises, mis en place notamment pour les bacs professionnels et dans le cadre des GRETA (Groupement d'établissements) pour la formation continue, ont irrigué le système éducatif de relations avec l'entreprise, on comprend vite que cette « barrière de culture » entre les entreprises et des enseignants recrutés sur concours et à vie, est très dommageable. La pratique récente de stages en entreprise pour les enseignants est encourageante, mais elle reste encore modeste sur le plan quantitatif. La nécessité pour les enseignants de passer une partie de leur temps ou de leur carrière dans l'entreprise n'est plus reconnue.

## L'État au cœur du système

Enfin, en France, la puissance publique a toujours un rôle-clé, partagé depuis les lois de décentralisation entre l'État et les régions.

La décentralisation conduit aujourd'hui à une dispersion des priorités, tant les idéologies diffèrent : selon les régions, c'est l'enseignement professionnel qui est privilégié ou l'apprentissage, ou un mixte des deux voies.

Les autres acteurs (syndicats d'employeurs et de salariés, entreprises) ont un rôle secondaire, sauf dans les filières « alternatives » qu'ils ont développées ou créées, comme l'apprentissage et les contrats de qualification.

Le retrait des acteurs économiques n'est pas nouveau (Brucy, 1996) : la loi Astier de 1919 a créé les CAP en substituant le concept d'« aptitude », validé par les enseignants, à celui de « capacité », reconnu par les professionnels (patrons et ouvriers) au sein des anciens certificats de capacités professionnelles (CCP). En 1936, les CAP sur base de normes scolaires ont été intégrés dans les classifications. En 1942, le gouvernement de Vichy a centralisé la réglementation des CAP, en décrétant que seul l'État pouvait délivrer et organiser les diplômes professionnels. Ce principe n'a jamais été remis en cause.

Ce positionnement extrême du rôle de la puissance publique, et singulièrement de l'État, est une spécificité française. L'Allemagne, le Royaume-Uni ou l'Italie ont chacun une approche différente. Le dispositif français repose sur une concertation et non sur une négociation avec les acteurs économiques, dans un contexte de « convention méritocratique » caractérisé par le diplôme d'État, les normes académiques, et le lycée professionnel comme pivot de la formation. Les « conventions » de type professionnel en Allemagne, et plutôt marchand au Royaume-Uni, reposent sur des conceptions différentes du rôle respectif des acteurs économiques et de l'État (Verdier, 2001).

Cependant, l'enseignement agricole, qui associe étroitement professionnels et enseignants, a été pionnier en matière de validation des acquis, d'offre de filières de promotion sociale, et d'innovation pédagogique. Cette exception réussie prouve que des acteurs déterminés ont toujours une marge de manœuvre.

De façon générale, les initiatives locales restent encore minoritaires et peu valorisées dans notre culture

jacobine. Les projets d'établissements vont dans le bon sens. Mais les innovations, même lorsqu'elles sont validées, ne sont jamais généralisées. Le central tolère le local, à condition qu'il reste local. Les concepts d'échanges de bonnes pratiques, de réseaux de compétences, et de déploiement large des innova-

tions réussies n'existent quasiment pas. C'était déjà le cas dans les années 70, lorsque l'inspecteur Gloton et son équipe « inventaient » une nouvelle forme de collège pour les élèves très défavorisés du XX<sup>ème</sup> arrondissement. Les résultats, y compris en termes scolaires, étaient excellents. Le modèle n'a jamais été exporté.

---

« *L'entreprise*

*est encore*

*«étrangère»*

*au cœur de la*

*société »*

---

Ce « consensus » implicite sur le fait que la puissance publique, et singulièrement l'État, doit être au cœur du système de définition, de fabrication et de contrôle des compétences dont l'économie et la société ont besoin, ne peut se comprendre qu'au regard des tendances lourdes de la société française. Depuis trente ans, le système éducatif français n'a pas remis en cause certains de ses « fondamentaux implicites » qui constituent un frein à son évolution. Cette permanence trouve ses racines dans les spécificités historiques de la France.

## LES « FIGURES IMPOSÉES » DE L'ÉDUCATION À LA FRANÇAISE

La permanence des « fondamentaux implicites » du système d'enseignement professionnel sur trente ans paraît reposer sur plusieurs composantes historiques de « l'exception française », bien analysées notamment par D'Iribarne (1993) et Tinard (2001), en particulier le rapport à l'argent et à l'entreprise, et la confusion entre égalitarisme et uniformisation.

### L'entreprise, un mal nécessaire

Tout d'abord, la vision commune selon laquelle le travail n'est pas « noble », que l'entreprise, la concurrence et l'argent sont un mal nécessaire, et que la voie professionnelle est une voie de deuxième caté-

gorie, plongent leurs racines dans la tradition catholique, ambiguë face à l'argent ; elle prend aussi sa source dans la référence permanente, même après la révolution, aux valeurs d'une noblesse de « charges » et de « cour » beaucoup plus puissante et centralisée en France que dans le reste de l'Europe. Travailler, c'était « déroger ». Les bourgeois qui créaient de la richesse, dès qu'ils en avaient les moyens, achetaient une charge anoblissante dans le domaine public et délaissaient l'activité économique. Protection et dépendance allaient de pair dans la logique de vassalité. Cette approche se répercutait de proche en proche à toutes les catégories socioprofessionnelles ; les corporations, très hiérarchisées entre elles, ayant chacune leur propre définition de ce qu'était protéger et « déchoir ».

La conception française du contrat de travail comme lien de subordination s'inscrit dans cette tradition de protection/dépendance. Le rejet séculaire de la concurrence et de la compétition s'exprime aujourd'hui dans la demande de protection auprès de la puissance publique, le caractère défensif des corporatismes, et la rareté de l'esprit entrepreneurial.

L'entreprise est encore « étrangère » au cœur de la société. Dans le système éducatif, ne parle-t-on pas aujourd'hui encore de filières « nobles », uniquement dans l'enseignement général ? Les activités de « service » ne sont-elles pas très dévalorisées en France, car assimilées à la domesticité ?

La relation des français aux entreprises a fortement évolué dans la décennie 90, la volonté d'entreprendre étant alors valorisée. Mais au premier retournement de conjoncture, on a constaté que cette valorisation médiatique et rapide des entreprises n'avait pas eu prise en profondeur sur les mentalités. Trois faits significatifs : malgré les privatisations, un tiers des actifs en France travaillent encore dans le secteur public et parapublic. Plus de la moitié des parlementaires sont issus du secteur public. Enfin, les jeunes diplômés mettent en premier choix professionnel le service public, fait unique en Europe. La « chose publique » est sensée être noble, l'activité économique triviale.

Un autre frein au changement réside dans le fait que notre pays privilégie la défense des salariés et non celle des consommateurs ; et ce, pour des raisons qui tiennent probablement à la prééminence du secteur public dans la vie économique du pays après la deuxième guerre mondiale, et aux mécanismes particuliers de négociation et de régulation sociale. Aux

États-Unis, l'arbitrage est inverse et un certain équilibre existe en Allemagne.

La défense des statuts et des acquis des salariés passe avant la protection et la satisfaction des consommateurs, dans le système éducatif comme dans la société civile en général.

### La confusion entre égalitarisme et uniformisation

Une deuxième clé de lecture réside dans la manière dont la philosophie des « Lumières » a été réinterprétée et filtrée au cours des trois derniers siècles : d'une part, l'apologie de la liberté d'entreprendre qui faisait partie du *corpus* intellectuel des humanistes a été oubliée ; d'autre part, la prétention « universaliste » de la France a grandi, occultant le fait que l'Amérique et l'Angleterre étaient eux aussi les berceaux du monde moderne sur le plan des idées et des actes de liberté.

Les valeurs d'égalité de la Révolution française, dans leur dimension jacobine, se sont parfaitement intégrées (au sens structuraliste) dans la structure de pensée étatiste que la centralisation royale avait forgée depuis plusieurs siècles. En France, le lycée a été créé à l'époque napoléonienne sur une base militaire et hiérarchique. La « grandeur » des conquêtes napoléoniennes a légitimé ce modèle centralisateur et intégrateur par réduction des différences. La république ne l'a pas remis en cause. Le glissement de sens entre universalisme et centralisme perdure.

La confusion entre égalité et uniformité, qui est au cœur de la problématique d'éducation, trouve là des racines profondes. On comprend que cette vision du monde est difficile à transformer car elle touche au consensus fondateur du pays.

La primauté de l'État en France représente pourtant un modèle extrême pour une démocratie. État providence, État qui ordonne, règle, administre, régit, garantit, punit, protège, récompense, honore : cela a été la fonction de l'Église catholique pendant des siècles, en concurrence parfois avec le pouvoir royal. Tout se passe comme si la « structure mentale » des rôles de l'Église et du pouvoir royal était maintenant habitée par l'État. Paris a remplacé Rome et Versailles. La France a un sens quasi religieux de l'État, et l'Éducation nationale en est un puissant levier ainsi qu'un révélateur.



Le système d'éducation et d'enseignement professionnel a connu des évolutions limitées par des structures de représentations inchangées, en dépit de leur décalage croissant avec un environnement économique et sociétal en mutation accélérée. Ce décalage comporte des risques importants de désadaptation et de démotivation des acteurs pour le futur.

La permanence de « fondamentaux implicites » qui limitent l'évolution naturelle du système éducatif trouve ses racines dans l'histoire politique, économique et religieuse des siècles derniers, dans le consensus autour d'un certain concept de nation et d'éducation.

Un changement profond est nécessaire, pour au moins deux raisons :

D'une part, notre système n'a pas tenu ses promesses de démocratisation et de promotion sociale et professionnelle ; d'autre part, il n'est pas assez en prise avec les évolutions économiques et sociétales pour bien anticiper et préparer l'avenir.

Tout changement, pour qu'il soit porté et non subi de façon chaotique par les différents acteurs, suppose tout d'abord une prise de conscience par ceux-ci des raisons qui ont fondé ce système.

L'espoir de mutation repose sur une reconnaissance et une ouverture à d'autres lignes de force de l'histoire et de la culture françaises, qui peuvent être des leviers pour le futur : l'ingéniosité, l'esprit d'indépendance, le multiculturalisme comme source d'innovation et de progrès, le goût de la contestation et du débat public, le sens de l'intérêt général, et la volonté de changer l'histoire.

---

## Bibliographie

---

Brucy G. (1996), « Comment le CAP est devenu une affaire d'État », *Éducation et Formations*, MEN, mars n° 45, pp. 21-26.

Cofremca – Sociovision (2000), *Livre Blanc Jeunes*, 46 p., Paris.

Cofremca – Sociovision (2000 et 2001), *Travail et changement social*, Paris, « Principaux résultats An 2000 », décembre 2000, 75 p. et « Principaux résultats An 2001 », à paraître en décembre 2001.

Dumartin S. (1996), « Vingt ans de transformations de l'emploi », *Éducation et Formations*, MEN, mars, n° 45, pp. 93-106.

d'Iribarne Ph. (1993), *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil, 1993, 279 p.

Ministère de l'Éducation nationale (2000), « L'état de l'école, 30 indicateurs sur le système éducatif français », *note n° 10*, Direction de la programmation et du développement.

Solaux G. (1996), « Du collège d'enseignement technique au lycée professionnel », MEN, *Éducation et Formations*, mars, n° 45, pp. 27-36.

Thélot C. (2000), « La réduction des inégalités sociales devant l'école depuis le début du siècle », *Économie et Statistique*, 2000-4, n° 334, pp. 3-32.

Tinard Y. (2001), *L'exception française : pourquoi ?*, Éditions Maxima, Laurent du Mesnil Éditeur, Paris, 390 p.

Verdier E., (2001), « La France a-t-elle changé de régime d'éducation et de formation ? », *Formation Emploi*, n° 76, numéro spécial 30 ans du Céreq, octobre-décembre.

Zarifian Ph. (1999), *Objectif compétence, pour une nouvelle politique*, Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison.

## **Résumé**

### **L'enseignement professionnel, figure imposée de l'exception française**

Par Muriel Penicaud

Durant ces trente dernières années, au-delà des mutations profondes de notre système éducatif, on peut lire surtout la permanence d'un système d'éducation et d'enseignement professionnel dont les principes, les représentations et les modes d'intervention vis-à-vis du marché du travail n'ont pas fondamentalement changé. Cette permanence et ces spécificités ne peuvent se comprendre qu'au regard de tendances lourdes de la société française, que l'article essaiera de mettre en lumière. Le système d'éducation et de formation professionnelle peut ainsi être vu comme une « figure imposée » de l'exception française, avec ses valeurs et ses schémas intangibles.