

Directrice générale des ressources humaines chez Danone, **MURIEL PÉNICAUD** est coauteur du rapport remis en février 2010 au Premier ministre sur le bien-être et l'efficacité au travail. Il émet dix propositions « *de praticiens pour les praticiens* » basées sur une conviction commune selon laquelle qualité de vie au travail et performance sont étroitement liées.

« L'entreprise fait toujours partie des solutions »

Travail & Sécurité. Plusieurs drames survenus en entreprise ont placé les questions de stress au travail et de risques psychosociaux (RPS) au cœur de l'actualité. Ces risques sont-ils en augmentation ?

Muriel Pénicaud. Je ne saurais dire si ces risques augmentent réellement, mais il est certain qu'on en parle et qu'on les mesure de plus en plus. Ils sont aujourd'hui la première cause de consultations pour pathologie professionnelle en Europe. Comment comprendre cette évolution ? Tout d'abord, le travail est parfois le seul lieu de réalisation et de lien social, quand il y avait auparavant un tissu de liens sociaux beaucoup plus dense (familles, écoles, villages, églises...). Je crois également que la tertiarisation des emplois a contribué à rendre les RPS plus visibles, alors que, dans le même temps, les risques physiques et les accidents du travail ont diminué en proportion. En outre, l'organisation matricielle, l'éloignement des centres de décision, le reporting permanent et dépersonnalisé, la taylorisation du travail, où tout est minuté, l'utilisation intense des nouvelles technologies, sans temps de déconnexion, tout cela crée du stress. Il y a un côté « temps modernes » du tertiaire. Les contraintes de transport viennent compliquer des problématiques d'organisation personnelle et familiale (garde d'enfants...), qui pèsent en particulier sur les femmes. Aujourd'hui, en France 80% d'entre elles travaillent (*NDLR: En 2010, plus de 8 femmes sur 10 sont actives de 25 à 53 ans, selon le ministère chargé du Travail*). De façon générale, l'accélération des transformations du monde est source d'inquiétudes autant que d'opportunités. Les relations avec les clients sont plus difficiles. Enfin, l'augmentation du chômage empêche les gens de changer de travail si celui qu'ils ont ne leur convient plus... Les risques psychosociaux sont donc complexes et multifactoriels.

Comment définit-on précisément cette notion de stress ?

M. P. La définition juridique qu'en a donnée l'Europe est qu'« 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 ressources pour y faire face ». Elle est à mon avis très juste et

témoigne du profond décalage entre la sensation d'être acteur et celle de subir. Il y a là une zone de danger, surtout dans un contexte où le tissu social est plus fragile. Et si l'entreprise n'est pas le seul problème, elle fait toujours partie des solutions.

En 2009, le Premier ministre François Fillon a demandé à trois praticiens, dont vous-même, de faire des recommandations sur la manière de mieux prévenir les RPS. Comment avez-vous abordé cette question ?

M. P. Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, Christian Larose, vice-président du Conseil économique, social et environnemental, et moi-même avons souhaité nous inscrire en faux par rapport à l'idée que les RPS sont un problème psychologique lié à la fragilité des gens. Nous avons choisi de nous positionner en amont dans les causes structurelles, plutôt que dans la réparation de situations de mal-être. Notre rapport, remis en février 2010, s'intitule d'ailleurs « Bien-être et efficacité au travail ». Il fallait éviter deux fausses pistes. La première était de traiter le sujet sous le seul angle de la souffrance et de le réduire à un problème médical ou juridique, qui aurait cantonné le sujet à l'action de quelques spécialistes, et bloqué un système d'acteurs indispensables pour faire de la prévention. La seconde était de limiter le sujet à sa dimension sociale, sans prendre en compte son lien étroit avec la performance économique. D'où notre choix de le centrer sur le lien entre performance et bien-être au travail. Lorsque des salariés sont en bonne santé et qu'ils se réalisent, ils ont un niveau d'engagement supérieur. Cet élan, cette fierté de faire avancer les choses sont créateurs de performance. Le niveau d'engagement est donc un levier direct d'efficacité de l'entreprise, cela a été largement démontré. Par ailleurs, croire qu'il y a rapport direct entre charge de travail et stress est trop réducteur : il y a tout autant de mal-être à faire un travail que l'on juge inutile, sans intérêt ou dévalorisant. La véritable question est celle de l'Homme au travail.

Comment se présente le rapport ?

M. P. Nous avons mené de nombreuses auditions, vu de bonnes et de mauvaises pratiques. Nous

REPÈRES

■ **DIPLÔMÉE** d'histoire, de sciences de l'éducation et de psychologie clinique, Muriel Pénicaud débute sa carrière en 1976 en tant qu'administratrice territoriale.

■ **ELLE EST MEMBRE** du comité exécutif de grands groupes internationaux depuis 2002. En 2008, elle est nommée directrice générale des ressources humaines du groupe Danone, où elle avait occupé plusieurs fonctions de direction entre 1993 et 2002. De 2002 à 2008, elle a été directrice générale adjointe du groupe Dassault systèmes.

■ **ELLE EST MEMBRE** du conseil d'administration de France Télécom depuis juin 2011 et de la SNCF depuis mars 2013.



© Vincent Nguyen pour l'INRS

Muriel Pénicaud,
directrice générale
des ressources
humaines du groupe
Danone et co-
auteur du rapport
sur le bien-être et
l'efficacité au travail
remis au Premier
ministre en février
2010.

n'étions pas convaincus par ceux qui disaient que l'origine du problème était uniquement psychologique ou au contraire entièrement du fait de l'entreprise. En revanche, nous avons observé des pratiques très intéressantes, en particulier au Canada. Ce travail, ainsi que notre connaissance du monde des salariés et de l'entreprise nous ont confortés dans une conviction commune : celle que le sujet de la santé au travail réconcilie le social et l'économique. Sur cette base, nous avons souhaité faire un rapport de praticiens pour les praticiens, avec un format court de 12 pages et 10 propositions. Toutes impliquent plusieurs acteurs : la direction de l'entreprise et son conseil d'administration, le management de proximité, les responsables syndicaux et les salariés eux-mêmes.

L'implication de tous est donc nécessaire, depuis le top-management...

M. P. Oui et c'est une question de responsabilité de l'entreprise. Nous voyons bien qu'une partie du stress est induite par des modes d'organisation et de management, qu'il s'agisse de la façon dont sont gérés les décisions, les process, le reporting et les flux d'information, de l'autonomie qui est accordée aux salariés, ou encore de la gestion des objectifs de performance. Si l'on évalue, comme c'est souvent le cas, la performance des managers uniquement sur les critères financiers, voire financiers à court terme, ils n'auront que ce

seul objectif. Or la performance sociale, source de performance économique, se situe sur le moyen-long terme. Santé au travail, développement des compétences, culture d'entreprise... : tout cela se construit sur des années. Nous recommandons donc que, dans la rémunération variable des dirigeants et managers, une partie soit évaluée sur de la performance sociale. C'est ce que nous avons mis en place depuis 2008 pour les 1 500 directeurs de Danone à travers le monde.

Justement, quel parallèle avez-vous fait entre la mission qui vous était confiée et votre fonction de directrice générale des ressources humaines chez Danone ?

M. P. Lorsque nous préparions le rapport, une négociation sur le même sujet était en cours chez Danone, où nous avons déjà toute l'expérience héritée du double projet économique et social. Entre la vue d'ensemble et la vue particulière, la fertilisation des idées s'est faite dans les deux sens. Par exemple, sans cette occasion, nous n'aurions peut-être pas mis en place les études de faisabilité humaine qui ont pour but de prendre en compte en amont l'impact humain de tout changement d'organisation majeur. Nous avons également mis en place des formations de managers et du CHSCT, afin qu'ils soient en mesure de partager un diagnostic et d'élaborer un plan d'action. Car le point de départ de toute démarche de préven-



BIEN-ÊTRE ET EFFICACITÉ AU TRAVAIL, LES DIX PROPOSITIONS DU RAPPORT

1. L'implication de la direction générale et du conseil d'administration est indispensable.
2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.
3. Il faut donner aux salariés les moyens de se réaliser dans leur travail.
4. Les partenaires sociaux doivent être impliqués dans la construction des conditions de santé.
5. La mesure des conditions de santé et de sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.
6. Préparer et former les managers au rôle de manager doit faire partie intégrante de leur formation initiale.
7. Le collectif de travail ne doit pas être réduit à une addition d'individus.
8. 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, qui a un impact en particulier sur ses fournisseurs.
10. L'accompagnement du salarié est nécessaire pour qu'il ne reste pas seul face à ses problèmes.

Pour en savoir plus : www.ladocumentationfrancaise.fr.

tion du stress doit être la mise en place d'un diagnostic partagé avec l'ensemble des acteurs (responsables syndicaux, service de santé au travail, management, salariés...). Il permet de comprendre les contextes de travail et les risques qui y sont liés. C'est sur cette base qu'un accord, couvrant l'ensemble des sociétés Danone en France, a été signé en 2010 avec les cinq organisations syndicales nationales. Il a été suivi d'un accord mondial sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress, signé en 2011 avec l'Union internationale des travailleurs de l'alimentaire (UITA).

Vous évoquiez le double projet économique et social de Danone. Quel est-il ?

M. P. La formule date de 1972 et a été prononcée par Antoine Riboud, alors président du groupe, dans un discours devant le patronat. À l'époque, dire qu'investir dans le développement et la motivation des hommes génère de la performance et que la performance permet à son tour d'investir dans le développement des hommes était véritablement à contre-courant. Mais cette volonté de faire converger l'économique et le social a été le terreau de la vision d'entreprise de Danone. Une vision qui s'est traduite au fil des ans, à force d'inventivité, dans des projets très concrets. On peut citer le début du dialogue social mondial, avec les premiers accords avec l'UITA signés en 1996, ou le lancement en 2001 de Danone Way, un outil managérial de progrès dans les relations avec toutes les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs...), animé au plan local. Plus proche de nous, il y a le fonds Danone pour l'Écosystème, créé en 2009 pour permettre à nos fournisseurs, fermiers, distributeurs et territoires de se renforcer et de se développer sur le plan économique et social, ou le projet Dan'Cares, en 2011, qui a pour ambition de donner accès à une couverture santé à

l'ensemble de nos 105000 salariés, en particulier ceux vivant dans les pays émergents. Il a déjà permis à plus de 30000 salariés d'obtenir cette protection nouvelle pour eux. Ces actions renvoient toutes à l'idée que, sur le long terme, la croissance et la performance durable de l'entreprise sont liées au développement, à la motivation et au bien-être des salariés.

Cette vision permet-elle de se sentir plus fort face aux risques psychosociaux en période de crise ?

M. P. En période de crise, il y a plus de changements, plus d'instabilité et donc plus d'anxiété. Ce qu'il faut éviter à tout prix, c'est d'attendre que les choses se détériorent pour réagir, et de laisser les salariés seuls avec leurs problèmes. Nous avons choisi de ne pas externaliser le sujet, et de coordonner les systèmes d'alerte entre managers, RH, organisations syndicales et services de santé au travail. Les études de faisabilité humaine vont également dans ce sens d'une détection des problèmes en amont. Tout l'enjeu est de ne pas subir ni s'accuser mutuellement une fois que c'est trop tard.

Le rapport comprend dix propositions (cf. encadré). En quelques années, les entreprises ont-elles évolué sur ces thèmes ?

M. P. Ma perception est que cela dépend vraiment des sujets, mais qu'une grande partie des entreprises s'est saisie du problème. Certaines ont intégré la performance sociale dans les critères de rémunération des managers et dirigeants. En ce qui concerne le fait de ne pas externaliser la santé des salariés, le développement de l'autonomie, la capacité à anticiper l'impact humain des changements ou encore la reconstruction de collectifs de travail, les situations sont variables, et les changements visibles sont encore rares. L'implication des responsables syndicaux est prescrite par la loi, mais ils manquent souvent de formation. Reste un axe important avec la préparation et la formation des managers à leur responsabilité vis-à-vis des équipes et des hommes. Au niveau de la formation initiale, ça n'a pas bougé, et c'est choquant. Seules 15% des écoles d'ingénieurs abordent ces questions. En école de commerce, c'est en option uniquement pour ceux qui veulent se spécialiser dans les ressources humaines. Les futurs managers ignorent que le social et l'humain seront au cœur de leurs responsabilités ! Au niveau de l'impact humain de l'entreprise sur son environnement, certaines entreprises ont pris l'initiative de se regrouper en plates-formes pour auditer les pratiques sociales de leurs fournisseurs. Enfin, les plus grosses évolutions concernent sans doute l'accompagnement des salariés, même si c'est le plus « simple » à mettre en place. S'il est nécessaire, ce n'est que le filet de sécurité. Au total, le mouvement est engagé : on en parle dans presque toutes les entreprises, les publications et colloques se multiplient, mais la compréhension complète des enjeux de fond reste très inégale et prendra du temps. ■

Propos recueillis
par Grégory Brasseur
et Leslie Courbon