



## FRANCK MOUGIN

# “Les jeunes veulent un travail qui ait du sens”

**Un engagement sociétal, des parcours de carrière plus ouverts:** la jeune génération a des exigences inédites vis-à-vis des entreprises. Pour Franck Mougin, le directeur général des ressources humaines de Danone, si les employeurs ne sont pas capables d'y répondre, ils auront du mal à recruter dans les prochaines années.

**Vous recrutez des jeunes dans de nombreux pays. Comment voyez-vous évoluer leurs attentes vis-à-vis des entreprises ?**

Les évolutions sont de plus en plus rapides. C'est particulièrement vrai dans les pays émergents. En Chine, il y a cinq ans, les jeunes rêvaient d'expatriation aux Etats-Unis ou en Europe. Aujourd'hui, ils veulent rester chez eux pour créer leur start-up ! Mais il y a des tendances générales. Un peu partout, les nouvelles technologies font évoluer les

comportements. Les jeunes ont une grande capacité à vivre dans le virtuel et à faire du « multitasking ». Ils envoient un texto, regardent un film sur internet et répondent à vos questions en même temps ! Du coup, ils zappent très vite. Ils sont capables de s'engager à fond sur un projet, mais il ne faut pas que cela dure trop longtemps. Ils aiment aussi travailler en équipe, la proximité. On l'observe à travers notre jeu « Trust by Danone », où des petits groupes d'étudiants s'affrontent. C'est une formule qui leur plaît.

## Sont-ils très impliqués dans leur carrière ?

La carrière n'est pas forcément leur objectif principal. Leur but, c'est de réussir leur vie. En France, la tendance est claire. C'est assez similaire en Allemagne. En Grande-Bretagne, ils sont beaucoup plus pragmatiques, avec un rapport à l'argent différent, et en Chine, ils restent très carriéristes. Mais le constat est néanmoins assez répandu. Cela ne veut pas dire que les jeunes aspirent à moins travailler que les générations précédentes : ils sont prêts à s'engager complètement, à condition que leur travail ait un sens. Aux Etats-Unis, rares sont ceux qui n'ont pas eu une expérience dans une ONG pendant leur formation. En France, le mouvement se développe. Le développement durable, sous toutes ses composantes - environnementales, sociales et sociétales - les séduit. Ils veulent retrouver cette dimension dans l'entreprise.

## L'organisation des entreprises est-elle adaptée à cette nouvelle donne ?

Avant, elles étaient « câblées » d'une certaine façon, et les jeunes devaient s'adapter. Aujourd'hui, c'est l'inverse ! Et chaque pays doit tenir compte de ses spécificités, on ne peut pas dupliquer les process. Par exemple, 80 % des Mexicains avec dix ans d'expérience ont connu au moins quatre employeurs : il faut intégrer ce turn-over. La difficulté, c'est que les managers ne sont pas toujours prêts à répondre à ces aspirations. Dans chaque entreprise, il y a un cursus d'évolution traditionnel. Or les jeunes ne veulent pas forcément passer à l'échelon supérieur, mais parfois faire autre chose. C'est surprenant. Du coup, le niveau de fidélité à l'entreprise baisse.

## Comment pouvez-vous les fidéliser ?

Il faut renforcer leur lien avec l'entreprise en les impliquant dans des projets qui donnent du sens à leur vie professionnelle. Leur attente ne concerne pas seulement le développement durable, mais porte aussi sur leurs relations avec les autres, la façon de travailler... Il y a une recherche de plus grande écoute, de plus d'émotionnel. Le fait d'investir au Bangladesh pour proposer une alimentation saine aux plus démunis permet à Danone de conjuguer ambition économique et sociétale. C'est aussi un projet avec une forte dose d'émotion. Quand on a lancé l'opération, beaucoup de gens sont venus nous voir pour demander comment ils pouvaient participer. Il faut qu'il y ait une

## La carrière n'est pas forcément leur objectif principal. Leur but, c'est de réussir leur vie.

cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les attentes en interne. A côté de cela, nous devons modifier notre gestion des carrières.

## Quels parcours leur proposer ?

Nos systèmes doivent s'ouvrir. Par exemple, de plus en plus de personnes veulent faire une année de césure. Nous devons faire en sorte que ce soit un atout pour l'entreprise. Quand un collaborateur demande un congé sabbatique,

## Une génération exigeante et recherchée

> 51 % des élèves des écoles d'ingénieurs françaises et 45 % des étudiants en écoles de commerce souhaitent avant tout parvenir à un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, selon Universum, un institut d'études suédois.

> Les jeunes diplômés sont recrutés de plus en plus vite. 82 % de la promotion 2006 a trouvé du travail en moins de deux mois, contre 76 % pour la promotion précédente, selon la Conférence des grandes écoles. Et ils sont mieux payés : le salaire moyen brut a augmenté de 2,7 % à 31 740 euros.

> Danone compte 88 124 salariés dans le monde, dont 11 720 en France. Et prévoit 1 100 recrutements dans le monde en 2007, dont 400 jeunes diplômés.



### Un spécialiste des ressources humaines

> Franck Mougin, 49 ans, est titulaire d'une maîtrise de droit social de l'université de Rennes (Ille-et-Vilaine).

> Il a fait toute sa carrière dans l'industrie : après des débuts en 1980 chez GEE-Alstom, il enchaîne les postes de directeur des ressources humaines, de Luchaire à BPB, à Londres, en passant par Matra Electronique.

> En mai 2002, il rejoint Danone, dont il est membre du comité exécutif. Ses priorités : développer l'employabilité des salariés et faire évoluer la culture du groupe du social vers le sociétal.

il a en général un projet. Souvent, c'est pour s'engager dans une action humanitaire ou culturelle. Avant, ce type de souhait était perçu comme une marque de démotivation. Beaucoup de managers continuent à ne pas voir cela d'un très bon œil. Moi, si ! La personne qui revient après une telle expérience est différente. Elle est entrée dans un schéma d'ouverture et de maturation qui sera bénéfique pour le groupe. Il faut que l'on apprenne à répondre aux aspirations et à organiser le retour. Bien sûr, ce n'est pas facile car cela n'est pas forcément compatible avec nos cycles de travail.

## Comment aidez-vous vos managers à gérer ces changements ?

Chez Danone, nous édictons la règle « people first ». Nous gérons des personnes, et non des ressources. La DRH aide les managers pour qu'ils développent leurs capacités à comprendre les aspirations de leurs équipes, à les positionner pour en tirer le meilleur parti. Les comportements

## De plus en plus de salariés souhaitent prendre un congé sabbatique. A nous d'en faire un atout pour l'entreprise.

doivent s'adapter. Nous n'avons pas le choix : on assiste à un retournement au niveau mondial, nous passons d'un marché d'employeurs à un marché d'employés. C'est déjà vrai aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne, au Portugal... En France, ça va venir très vite, les tensions se multiplient. Pas seulement pour les cadres, mais aussi pour les opérateurs qualifiés. Il faudra offrir l'environnement de travail le plus favorable pour attirer les talents. C'est pour cela que nous participons à l'opération « Great Place to Work », qui distingue les entreprises où il fait bon travailler.

## Un groupe à forte notoriété comme Danone pourrait-il avoir des difficultés pour embaucher ?

Bien sûr, nous avons la chance d'être attractifs. Et l'implication personnelle de Franck Riboud [le P-DG de Danone, NDLR] dans des opérations de communication à destination des étudiants est un atout. Mais nous devons gérer en permanence le décalage entre notre image et la réalité. Notre image met en avant les bons côtés de Danone, qui est aussi une entreprise où on travaille beaucoup avec une exigence très forte. Il est important de ne pas décevoir, d'offrir un cadre qui permette aux individus de s'épanouir. Cela rend le management bien plus complexe !

PROPOS RECUEILLIS PAR  
ARNAUD DUMAS ET PATRICIA LAURENT