

ERIC MANAS

RENCONTRE Emmanuel Faber, manager engagé

Le vice-président de Danone milite avec conviction pour un autre fonctionnement de l'économie, cherchant « un chemin de conscience » en s'appuyant sur son expérience avec Muhammad Yunus

Emmanuel Faber, un manager sur une ligne de crête

Au siège social de Danone, boulevard Haussmann à Paris, Emmanuel Faber reçoit ses visiteurs dans une salle de réunion et non dans son bureau. Car il n'en dispose pas pour lui seul, il le partage avec l'autre vice-président du groupe, Bernard Hours, et leurs assistantes. Le découpage des espaces de travail à la tête de l'entreprise est un trait distinctif de cette multinationale de l'agroalimentaire, tout comme la souplesse de son code vestimentaire. Cet après-midi ensoleillé d'octobre, Emmanuel Faber porte une veste classique et une chemise blanche mais avec un jean et sans cravate.

Cet homme de 47 ans au regard bleu ardoise n'aime guère parler de sa vie privée, en tout cas pas de sa famille et de ses proches : « *Leur vie et nos relations ne m'appartiennent pas.* » On saura seulement qu'il est marié, père de trois enfants et qu'il a passé une partie de son enfance dans les Hautes-Alpes, à Saint-Bonnet-en-Champsaur. En revanche, il accepte de s'exposer personnellement sur ce qui touche à ses convictions. À la fois comme individu qui refuse « *la loi du plus fort* » et comme dirigeant de multinationale. Deux dimensions a priori antago-

nistes, entre lesquelles il cherche l'unité. Il en témoigne dans un livre étonnant, *Chemins de traverse*, tout juste paru (1). Un livre écrit tôt le matin pendant l'hiver, avant le jour. Emmanuel Faber cite un verset du psaume 18 pour expliquer son état d'esprit pendant qu'il rédigeait : « *Le jour au jour en livre le récit et la nuit à la nuit en donne connaissance.* »

Ce « *jeu entre le jour et la nuit* », ce chemin entre l'ombre et la lumière ont commencé il y a un quart de siècle. En 1986, le jeune homme termine HEC. Des études commerciales qu'il a choisies, dit-il, « *par hasard* ». « *En France, quand on est bon au lycée, on fait une classe préparatoire. J'ai choisi une prépa commerciale parce que les matières étaient plus éclectiques.* » De sa scolarité à HEC, il garde le souvenir d'une déception : « *On nous mettait entre les mains des outils puissants mais on ne se posait pas la question du pourquoi* », dit celui qui se passionnait déjà pour la réflexion philosophique.

Emmanuel Faber entre alors dans la finance. « *Elle était en train d'envahir absolument tout. Je n'envisageais pas d'être du mauvais côté du manche. Je voulais maîtriser l'outil et non le subir.* » Selon ses propres termes, il choisit « *l'infiltration et le risque de la compromission* ». Travaillant dans l'univers des banques d'affaires, il y va à fond. À cette époque, il s'indigne contre la mode

de « *l'entreprise citoyenne* » qu'il dénonce comme « *une OPA sur la morale* » dans un livre intitulé *Main basse sur la cité* : « *Pour moi, il n'y avait pas d'autre solution que de laisser la sphère économique suivre sa propre logique tout en limitant*

son emprise pour préserver la société civile. » Cependant, cette césure l'affecte : « *Je me sentais très loin d'être réconcilié avec moi-même. Je passais une grande partie de ma journée à faire des choses*

qui, pour moi, n'avaient pas beaucoup de sens. Combien de temps allais-je continuer à jouer dans le système ? »

La réconciliation commencera au milieu des années 1990. La découverte de la pensée phénoménologique, notamment grâce à un essai de George Steiner sur Martin Heidegger, lui fait entrevoir la possibilité d'un « *passage* » vers « *l'humanité du réel* » en quittant « *la prison rassurante de la rationalité toute puissante* ». Il parviendra progressivement à « *faire une place à cette échappée* » dans sa vie professionnelle en rejoignant Danone. Ironie de l'histoire, c'est un peu pour sa « *part d'ombre* », c'est-à-dire sa dureté en affaires, en tout cas sa réputation de redoutable négociateur, que le groupe fait appel à lui en 1997 comme directeur financier.

Mais, en même temps, il pressent que, dans cette maison un peu différente des autres, il va pouvoir « *essayer des trucs* », expérimenter d'autres « *réglages* » du fonctionnement des entreprises.

Dès 1972, dans un discours resté célèbre, le bâtisseur du groupe Danone, Antoine Riboud, affirmait qu'il n'y a pas de richesse économique sans développement humain. Fidèles à cet héritage, son fils Franck (qui lui a succédé comme PDG), Emmanuel Faber et les équipes de Danone vont mettre au point plusieurs outils, développer des formes différentes d'activité économique. La plus célèbre est la filiale commune créée au Bangladesh avec la Grameen Bank de Muhammad Yunus, l'inventeur du microcrédit. Cette usine prototype produit des yaourts hautement nutritifs à très bas prix. Le lait est fourni par des éleveurs locaux, les produits sont commercialisés par des colporteurs travaillant à leur compte.

Emmanuel Faber le dit clairement : la rencontre avec le prix Nobel de la paix 2006 a été décisive : « *Yunus nous a donné confiance. Il a été le déclic qui nous a fait dire : on va dans cette direction.* » D'autres projets de cette nature, relevant de l'entrepreneuriat social, ont été lancés depuis, en partie financés par une sicav solidaire dénommée « *danone communities* », auquel le groupe a souscrit ainsi qu'un tiers de ses salariés français. En 2009, les actionnaires ont aussi accepté

●●● de prélever 100 millions d'euros sur les bénéfices afin de créer un fonds soutenant « *l'écosystème* » de Danone, c'est-à-dire les petites entreprises qui fournissent le groupe. Ce qui a permis, en deux ans, de consolider environ 15 000 emplois dans le monde. Ainsi, selon l'expression d'Emmanuel Faber, se développe une « *zone démilitarisée* » qui montre qu'« *un autre monde est possible* ». Le manager ne craint pas de reprendre ce célèbre slogan, lui qui a participé

au Forum social de Belém en 2009, tandis que Franck Riboud intervenait au Forum de Davos.

Passionné de sports de montagne, Emmanuel Faber se trouve ainsi sur une étonnante ligne de crête. Outre sa présence dans des cercles altermondialistes, aux côtés de Pierre Rabhi par exemple, il consacre des soirées à témoigner de ses convictions dans des paroisses ou des rassemblements catholiques. Lui qui a renoué avec la foi chrétienne au moment de son mariage est profondément épris de la figure de François d'Assise : « *Sa liberté, sa joie de vivre, son intransigeance vis-à-vis de ce qui n'est pas la vie me quittent rarement.* » Ayant « *une vénération pour l'altérité et la gratuité* », il a été à deux reprises s'impliquer une semaine dans une maison pour mourants de Mère Teresa à Delhi puis, pendant deux ans, il est allé chaque vendredi midi dans un centre de soins palliatifs à Puteaux pour accompagner des malades. « *J'ai vécu des moments extraordinaires de gratuité et d'intensité. Ils sont devenus si importants que j'ai préféré arrêter. Je ne voulais pas que ces personnes deviennent pour moi le support d'une expérience.* »

Cet homme qui n'hésite pas à plaider pour la « *tempérance* » et même la « *continence* » n'en reste pas moins un manager très exigeant,

La pyramide des revenus est, dit-il, « un enjeu social mondial » qu'il espère voir évoluer.

soucieux d'efficacité et de résultats. Avec une rémunération de haut vol : selon le rapport annuel de l'entreprise, il a reçu pour 2010 une rémunération totale de 3,4 millions d'euros. Sur ce sujet, il ne se dérobe pas. Il assume la logique de marché qui conduit à de tels montants parmi les cadres de Danone : « *Quand on entre dans ce fleuve, il est difficile de*

ne pas être dans le courant. » Mais, « *à titre personnel* », il affirme gagner « *trop d'argent* ».

Au passage, il se déclare prêt à payer davantage d'impôts. La pyramide des revenus est, dit-il « *un enjeu social mondial* » qu'il espère voir évoluer, citant dans son livre cet exemple chiffré : si les rémunérations pour 1 % des salariés les mieux payés des multinationales étaient de 30 % inférieurs, on pourrait doubler la rémunération des 20 % des salaires les plus faibles, pour l'essentiel dans des pays en voie de développement.

Comment avancer dans cette direction ? Emmanuel Faber note que le groupe Danone a mis en place un système de rémunération variable, pour ses 10 000 managers, reposant sur trois critères égaux en poids : résultats économiques, sociaux et sociétaux. « *L'an dernier, mes objectifs en termes de résultats d'exploitation pesaient autant que ceux de réduction de nos émissions de CO₂.* » Il y a dans ce système, estime-t-il, « *un élément de tempérance* » et « *une occasion de grandir en conscience* ».

Ces mots sont sans doute ceux qui résument le mieux le chemin que suit Emmanuel Faber. Il voudrait contribuer à éveiller les esprits sur les destructions que provoque une économie livrée à la seule logique financière. Simplement, il ne croit pas que les choses puissent changer vraiment sans une « *conversion* » des personnes, une par une. « *La question, c'est simplement de proposer une ouverture afin de respirer un peu différemment et que la conscience de chacun puisse ainsi émerger à son rythme.* » Dans ces conditions, le changement collectif peut-il aller vite ? « *Je suis d'une grande impatience et le premier chemin pour moi est celui de la patience. Les choses viennent en leur temps.* »

GUILLAUME GOUBERT

(1) *Chemins de traverse. Vivre l'économie autrement*, Éd. Albin Michel, 222 p., 18 €.



« Le premier chemin pour moi est celui de la patience. »

Avec Muhammad Yunus en avril 2011, lors d'une réunion sur l'activité de business social de Danone, à Paris.

Par delà le bien et le mal, il y a un champ -
Là, je te retrouverai.
(Rumi, 13^e siècle
Soufiste)
Emmanuel Faber

REPÈRES

QUELQUES DATES

- 1964 Naissance à Grenoble.
- 1986 Diplômé de l'école des Hautes Études commerciales de Paris.
- 1987 Consultant chez Bain and Co.
- 1988 Directeur chez Baring Brothers.
- 1992 Publie chez Hachette *Main basse sur la cité-Éthique et entreprise.*

- 1993 Directeur financier de Legris Industries.
- 1996 Directeur général de Legris Industries
- 1997 Rejoint Danone pour prendre la direction financière.
- 2002 Membre du conseil d'administration de Danone.
- 2005 Directeur de la zone Asie-Pacifique (Shanghaï)
- 2006 Administrateur de Grameen Danone Foods Ltd (Bangladesh)

- et de Danone.communities
- 2008 Directeur général délégué (finances, ressources humaines, responsabilité et innovation sociales).
- 2009 Membre du comité d'orientation du fonds Danone pour l'écosystème.
- 2011 Vice-président du conseil d'administration de Danone.



COUPS DE CŒUR

UN SITE

Assise et le mont Subasio

Il est difficile d'aimer saint François sans aimer Assise. Je garde le souvenir d'une nuit incroyable que j'ai passée au sommet du mont Subasio, ce grand dôme chauve qui domine la ville. Deux fois, j'ai eu la visite d'un renard. D'abord pour essayer de fouiller mon sac. Et puis, alors que l'aube se levait lentement sur la vallée, il est venu s'asseoir à un mètre de moi. Nous nous sommes regardés quelques instants, scellant un pacte silencieux.

JEAN MICHEL VOÛTE/LE FIGARO MAGAZINE

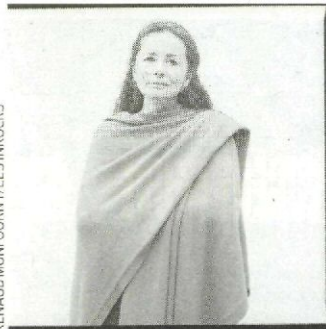


DES ŒUVRES

Trois écrivains

Avant tout, Christiane Singer (*photo*). C'est un privilège d'être ami avec cette écriture-là qui fait émerger quelque chose de mouvant derrière le réel, qui ouvre un accès derrière les apparences à ce qui fait la richesse de la vie. Christian Bobin a été un autre passeur avec *Le Très bas* ou *L'homme qui marche*. Et puis Éloi Leclerc dont l'écriture a une grande force de suggestion pour rendre vie à toute l'intuition franciscaine.

RENAUD MONFOURNY/LES INROCKS



UN LIEU

Le bureau de Muhammad Yunus à Dacca

Je m'y suis senti bien dès ma première visite. Cette pièce est à l'image de Yunus, très dépouillée, avec un petit bureau en bois, un fauteuil dont on voit qu'il a beaucoup servi, une bibliothèque pleine de livres, de revues. C'est un endroit où l'on comprend ce que son imagination, ses efforts et son courage ont pu faire émerger.

