

# Vivre l'économie autrement

Le vice-président de Danone publie "Chemins de traverse" où il s'interroge sur la finance internationale, les responsabilités des multinationales et sur un autre monde possible

PAR EMMANUEL FABER

**Le Nouvel Observateur** La dictature de la finance sur les grandes entreprises a largement fait preuve de son échec. Peut-on changer de modèle ?

**Emmanuel Faber** Je ne crois pas à un changement radical dans l'immédiat ; j'ai malgré tout le sentiment qu'il y a un doute grandissant à l'égard du système dans lequel on s'est installé depuis une vingtaine d'années. Il suffit d'observer le réel. On pensait l'économie insubmersible, elle ne l'est pas. On pensait inclusive, elle génère de l'exclusion. Et au lieu d'être un moyen au service des entreprises, la finance est devenue sa finalité. Obsédées par leur souci de maximiser la création de valeur pour leurs actionnaires, nombre de multinationales ont perdu de vue leur véritable rôle social.

**Vous croyez vraiment que les dirigeants de multinationale ont des doutes sur le sujet ?**

Je pense que cela touche l'ensemble de l'économie. Y compris les dirigeants même si venant d'eux ce n'est pas toujours audible. J'en connais pourtant un certain nombre au sein du CAC 40 qui réfléchissent à cette pression des marchés financiers. C'est un exemple, mais dans l'incubateur de « social business » (présidé par Muhammad Yunus et Martin Hirsch) que nous avons créé à HEC, on a vu arriver des projets de SFR, d'Essilor, de Schneider... et de Danone bien sûr. Aucun n'aurait été possible sans l'implication de leur top management. Et cela n'est pas du mécénat : ces projets touchent leur cœur de métier. C'est la preuve que l'entreprise réfléchit à son utilité sociale et à la manière dont elle partage la valeur qu'elle crée.

**N'est-ce pas tout simplement un moyen de se donner bonne conscience ?**

Si c'était le cas, cela ne marcherait pas ! Les entreprises ne survivront que si elles redonnent du sens à leurs actions et si elles sont utiles à toutes leurs parties prenantes : les différentes communautés avec lesquelles elles travaillent, leurs fournisseurs, leurs clients... et leurs actionnaires. Car on parle toujours de la « main invisible », mais derrière les fonds de pension, les compagnies d'assurances, c'est l'épargne et la protection sociale de millions de gens qui est en jeu : pas question donc de les exclure du partage. Pour autant, aucun d'eux n'a pris un risque personnel semblable à celui d'un seul de nos salariés vis-à-vis desquels nous avons des responsabilités encore plus fortes. Notre entreprise tourne grâce au talent de 100 000 salariés. Il faut remettre les priorités là où elles sont.



**EMMANUEL FABER,** vice-président du groupe alimentaire Danone, est un dirigeant de multinationale atypique. Très engagé dans de multiples projets aux côtés de Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix, il s'interroge aujourd'hui dans « Chemins de traverse », publié chez Albin Michel, sur la manière de « vivre l'économie autrement ».

**Et pourtant il vous arrive de procéder à des licenciements ?**

Malheureusement, oui, les activités économiques naissent et parfois meurent. Les restructurations sont alors inévitables. Il faudrait même parfois les faire plus en amont. A condition de toujours se poser la question de l'accompagnement et de l'employabilité.

**Que faire pour relâcher la pression de la finance ?**

Je suis sûr que nous avons une marge de liberté à prendre. D'abord, il faudrait diversifier davantage la composition des conseils d'administration afin que s'y expriment d'autres sensibilités. C'est une des conditions pour que la rentabilité financière ne soit pas l'obsession. Il faut aussi mettre un terme aux stock-options, trop propices aux collusions d'intérêts entre managers et actionnaires. En bourrant les poches des premiers, les seconds savent pouvoir compter sur eux face à certaines décisions. Nous travaillons aussi sur ces sujets chez Danone. Il n'y a plus de stock-options depuis trois ans. Nous les avons remplacées par un système de bonus annuel différé et par des actions conditionnées à la performance à moyen terme du groupe. Enfin il faut du courage. Mais on ne peut tenir pour acquis que les investisseurs sont obsédés par le seul rendement financier. Pour créer Danone-Ecosystème, fonds destiné à soutenir l'emploi de la myriade de petits acteurs économiques qui vivent autour de notre multinationale, nous avons proposé en 2009 à nos actionnaires de tirer des réserves de la société 100 millions d'euros, soit l'équivalent cette année-là de 20% de leur dividende. La résolution en assemblée générale a été adoptée à 98% !

**Peut-on continuer à voir des rémunérations atteindre des hauteurs délirantes ?**

Dans les multinationales, il y a une logique imparable : le marché des compétences. Décider de ne pas rémunérer un dirigeant au prix du marché, c'est prendre le risque de ne pouvoir l'embaucher ou de le perdre. Je me suis posé bien des questions sur ma rémunération que je considère à bien des égards trop importante. Mais la part variable de notre rémunération ne doit pas dépendre des seuls résultats financiers. Chez Danone, nos bonus reposent sur trois évaluations égales : économique, management, et sociale/sociétale. Ainsi, la réduction du CO<sub>2</sub> de nos activités ou celle des accidents du travail pèse autant dans ma rémunération que le résultat d'exploitation. Je pense enfin que c'est au politique de contribuer, avec la fiscalité, à la redistribution de la richesse. *Propos recueillis par NICOLE PÉNICAUT*