Entretien. Pour Emmanuel Faber, le PDG de Danone, il faut construire une économie résiliente, qui pourra vivre avec les risques du vivant.

« Il faut prendre cette crise comme un avertissement »

Emmanuel Faber
PDG de Danone

Après la crise du coronavirus, les aspirations à un « monde d'après » plus humain sont fortes. Mais ne risquent-elles pas de se heurter rapidement aux faillites, à la montée du chômage et à l'explosion des déficits ?

Emmanuel Faber : La réponse est oui, bien sûr. Nous allons devoir collectivement traiter l'urgence économique et sociale et inventer le monde de demain. Arbitrer entre le court terme indispensable et le long terme tout aussi indispensable. Ce ne sera pas facile. Nous n'allons pas pouvoir demander aux trois millions d'indépendants de poursuivre la transition vers une économie plus durable et décarbonée de la même façon qu'aux 3 000 grandes entreprises qui représentent la moitié des salariés et les deux tiers des investissements de notre économie. Il faudra néanmoins bien encourager les deux. Cette crise va nous faire repartir dix ou quinze ans en arrière en termes de PIB par habitant, notre outil de mesure de la richesse. Reste à savoir s'il faut à tout prix revenir au niveau d'aujourd'hui, ou prendre cette crise comme un avertissement.

Qu'entendez-vous par « avertissement ». Est-ce la nature qui se venge ?

E. F. : Non. Mais nous avons construit un rapport à la nature en en prélevant les ressources, comme si elles étaient inépuisables. Cette crise est le rappel urgent que nous ne pourrons pas être vivants sans refaire alliance avec le vivant.

Cet épisode peut-il conduire à une évolution des esprits ?

E. F. : C'est un révélateur. Cela fait apparaître que nous sommes codépendants les uns des autres. Cela peut amener au pire comme au meilleur. Le pire étant un repli sur soi, dans lequel l'autre devient un danger, voire un ennemi. Le meilleur, ce sont de nouveaux modes de vie, axés non plus seulement sur la propriété – qui est une forme d'exclusion –, mais plutôt sur l'utilité des biens que nous prélevons sur la nature. Bref, aller vers une économie de circularité, de partage, qui tienne plus compte de nos limites. Le PIB ne peut plus en être la seule mesure car il ne tient pas compte de ces solidarités, non monétisées. Elles ont pourtant une véritable valeur.

Votre discours fait-il des adeptes parmi les chefs d'entreprise ?

E. F. : Chacun, chaque entreprise a son langage, son histoire… Toute une génération de dirigeants est sensible à ces questions. Depuis fin 2018, nous avons rassemblé 35 très grandes entreprises françaises dans un Collectif pour une économie plus inclusive en France. Elles ont décidé d'augmenter de plus d'un tiers leurs effectifs d'apprentis en deux ans en France et de 20 % la formation pour améliorer l'employabilité des salariés, point essentiel dans les deux ou trois ans à venir.

Qu'a fait Danone durant la crise ?

E. F. : La crise a démarré pour nous en janvier avec la fermeture de notre usine de Wuhan, en Chine. Dans cette première phase de confinement, nous avons cherché à protéger notre écosystème, en garantissant les salaires et les emplois de nos 100 000 salariés dans le monde, en mettant en place une facilité de crédit de 300 millions d'euros, pour permettre aux quelque 15 000 petites entreprises autour de nous de passer ces trois mois difficiles. Nous avons aussi protégé nos clients, en continuant à les servir, malgré l'arrêt partiel de certaines de nos usines. Ce qui nous a permis de protéger nos fournisseurs, en particulier les agriculteurs. Nous avons collecté tout le lait que nous collectons habituellement. Et même parfois plus : en France, nous avons aidé des petits fromagers locaux dans le Cantal, dans le Jura, qui n'arrivaient plus à trouver de débouchés dans les restaurants. Du coup, nous avons aussi protégé nos actionnaires, en leur versant le dividende au titre de 2019 annoncé en février dernier. Dans la deuxième phase de lent déconfinement, il faudra observer ce qui aura bougé dans les modes de vie et les choix de consommation. La troisième phase sera celle de l'adaptation au monde nouveau, qui ne sera pas « post-Covid », mais « avec Covid ». Il faudra construire une économie résiliente qui pourra vivre avec ces risques du vivant. Ce sera long.

Danone va devenir une entreprise à mission. Qu'est ce que cela signifie ? N'est-ce pas du « green washing » ?

E. F. : Ce choix, c'est mettre la mission de Danone – *« apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre »* – au cœur de nos statuts, c'est-à-dire de la constitution de l'entreprise. Cela ne change rien, et cela change tout. Nous nous engageons à ce que, demain, les produits et les services que nous vendons contribuent à la santé, à la préservation des ressources de la planète, mais aussi à construire l'avenir avec nos équipes, et à avoir une politique inclusive dans notre écosystème proche. Nous avons pris des engagements dans ce sens en février dernier, qui vont nous coûter 2 milliards d'euros. Ça fait cher le « green washing » ! ●●●

« Nous ne pourrons pas être vivants sans refaire alliance avec le vivant. »

repères

Un patron engagé

Emmanuel Faber est PDG de Danone depuis octobre 2017, succédant à Franck Riboud, fils du fondateur. Âgé de 56 ans, diplômé d'HEC, il est entré dans le groupe en 1997, comme directeur financier d'abord, avant d'être chargé de la région Asie-Pacifique, puis nommé directeur général délégué en 2008.

Il est très engagé sur toutes les questions autour des nouveaux modèles d'entreprise. Au Bangladesh, il a travaillé, avec le prix Nobel de la paix Muhammad Yunus, à la mise en place d'une usine de yaourt à prix abordable, afin de lutter contre la malnutrition.

Avec Martin Hirsch, il a créé et copréside l'Action Tank « Entreprise et pauvreté », une association hébergée par HEC à Paris qui travaille sur des projets entrepreneuriaux visant à réduire la pauvreté et l'exclusion en France.

Emmanuel Faber, 56 ans, chez Danone depuis 1997.
Frédéric Stucin/Pasco

●●● ***Comment gérez-vous la contradiction entre l'obligation de fournir des résultats à vos actionnaires et l'objectif d'aller vers une société plus frugale ?***

E. F. : C'est une tension, plutôt qu'une contradiction, qui se pose pour tout le monde. Les citoyens doivent arbitrer en permanence entre leur consommation et leur épargne, entre l'envie et le besoin. N'importe qui est confronté en permanence à ce grand écart, y compris les entreprises. Le fonds de pension des fonctionnaires de l'État de Californie, par exemple, est actionnaire de Danone. Derrière, il y a des gens qui ont travaillé toute leur vie pour se constituer une épargne. Pourquoi ne pas les considérer au même titre que nos salariés et nos clients ? Cet arbitrage est celui du vivre-ensemble. Une entreprise n'existe que parce qu'elle a une utilité sociale, y compris pour ses actionnaires.

Dans l'économie d'aujourd'hui, la rémunération du capital n'est-elle pas trop élevée par rapport à celle du travail ?

E. F. : *(Long silence)*… Il est très difficile de répondre de manière globale à cette question. Mais nous en sommes arrivés à une répartition et à un niveau de concentration des richesses qui ne sont pas tenables. Une économie de marché ne peut pas se développer durablement si elle ne participe pas à l'émergence d'une plus grande justice sociale.

Votre rémunération au titre de l'année 2019 s'élève à plus de 4,7 millions d'euros. Votre discours est-il tenable vis-à-vis de vos salariés et de l'opinion publique ?

E. F. : C'est, en tout cas, un discours que je tiens depuis longtemps. Mon métier est inséré dans un système très complexe à faire évoluer, qui m'alloue des sommes d'argent dont j'ai déjà dit que je n'en avais pas besoin pour l'exercer. J'ai donc pris des dispositions personnelles par la redistribution structurelle d'une large partie de ces sommes à des actions d'intérêt général et en supprimant ma retraite-chapeau. Mais à chacun son réglage. Et il est important de rappeler que les rapports individuels et collectifs à l'argent sont très différents selon les pays.

Vous avez pris des décisions fortes sur le plastique recyclable. À quand le plastique biodégradable ?

E. F. : En France, nous fabriquons déjà des pots de yaourt de la marque Les 2 Vaches en PLA, des polymères biodégradables issus des déchets de l'agriculture. C'est une filière du futur. Malheureusement, la directive européenne sur les plastiques à usage unique en proscrit l'utilisation à l'horizon 2040. C'est une erreur que nous combattons. Mais nous allons prendre aussi d'autres initiatives en matière d'emballages biodégradables. Dans cinq ans, nous n'utiliserons plus de polystyrène, et par ailleurs toutes nos bouteilles d'eau seront en emballages recyclés.

« Une économie de marché ne peut pas se développer durablement si elle ne participe pas à l'émergence d'une plus grande justice sociale. »

Dans le monde de demain, y a-t-il encore un sens à mettre de l'eau dans des bouteilles en plastique ?

E. F. : Les ressources en eau sont extrêmement rares et les villes représentent 60 % de la population pour seulement 2 % de la surface de la planète. Dans un nombre croissant de villes en Afrique du Sud, Californie, Inde, les réseaux d'eau potable s'assèchent et cela crée des émeutes. Aujourd'hui, seulement 10 % de la population mondiale peut disposer d'une eau potable par des réseaux d'adduction de plus en plus compliqués à entretenir face à l'augmentation de la population, de la pollution et des exigences sanitaires. S'hydrater nécessite de transporter l'eau en en préservant la pureté : il faut trouver le bon modèle pour le faire de manière écoresponsable et nous y travaillons au quotidien.

Recueilli par Jean-Claude Bourbon, Vincent de Féligonde et Guillaume Goubert

Demain
Mieux nourrir la planète

une vertu à cultiver

Prudence

Dominique Coatanéa
Théologienne

Photo : Centre Sèvres

Comme la tempérance, la force et la justice, la prudence est une vertu dite cardinale, en ce qu'elle est structurante pour l'agir. Toutes les quatre forment, avec les trois vertus théologales (foi, espérance, charité), les sept vertus catholiques.

Ces vertus sont déployées dans la théologie de saint Thomas d'Aquin, à l'écoute de la philosophie d'Aristote. Ce dernier voyait dans la prudence (*phronêsis* en grec) une vertu intellectuelle et morale essentielle : pour lui, l'homme vertueux est un homme prudent. Véritable sagesse pratique, la prudence peut se décliner en trois moments – délibérer, juger, commander. Elle dirige l'action et permet de choisir les bons moyens pour une finalité bonne. Or chez Aristote, le critère de base de la moralité est la conformité à la droite règle.

Étant donné que cette capacité à bien délibérer concerne aussi ce qui est bon ou mauvais pour autrui, cette vertu revêt une dimension collective, voire politique. La prudence permet d'administrer une maison comme une cité. Pour les Grecs, elle est requise de tous, gouvernants et gouvernés.

Chez saint Thomas d'Aquin, la prudence vient s'articuler avec le don de conseil, qui est l'un des dons de l'Esprit saint. Dans une perspective chrétienne, ce don se reçoit tant pour oser s'ouvrir au conseil d'autrui que pour engager l'agir après avoir pris conseil. Prudence et sagesse sont d'ailleurs liées dans les récits bibliques. C'est notamment le cas pour le roi Salomon, qui demande dans la prière un cœur *« sage et prudent »*.

Cette crise du coronavirus nous pousse à nous interroger : comment agir afin d'exercer la part de responsabilité qui nous revient, aussi faible soit-elle ? L'une des déclinaisons de la prudence est par exemple le principe de précaution, ou encore la prévention. Mais s'il nous faut aujourd'hui retrouver la vertu de prudence dans toutes nos délibérations, y compris politiques, il paraît aussi nécessaire de concevoir l'existence comme toujours risquée : car le risque zéro n'existe pas.

Recueilli par Mélinée Le Priol