



**AVEC MUHAMMAD
YUNUS, PRIX NOBEL DE
LA PAIX ET INVENTEUR
DU MICROCRÉDIT, IL A REÇU
À NEW YORK LE PRIX DE LA
FONDATION PASTEUR**

Marchons sous la pluie

*Le 18 mai, sur la 5^e Avenue, à New York,
au lendemain de la remise du prix, le patron de Danone
et Muhammad Yunus se rendent à un déjeuner donné
en leur honneur par la Fondation Pasteur.*

PHOTOS VINCENT CAPMAN



FRANCK RIBOUD SE MOUILLE POUR LES PAUVRES

Des trombes d'eau détrempent les trottoirs de Manhattan. Mais les relations entre les deux hommes, elles, sont plus que jamais au beau fixe. Depuis plus de quatre ans, ils unissent leurs compétences pour aider au développement des pays pauvres. Aujourd'hui, leurs efforts sont récompensés par un prix prestigieux qui a déjà honoré Bill Clinton ou Nelson Mandela. Tout semblait pourtant opposer le Français, patron le mieux payé du Cac 40, et le Bangladais, fondateur de la Grameen Bank qui propose des microcrédits aux exclus du système bancaire. Jusqu'à leur rencontre en octobre 2005, à Paris. Tous deux se découvrent des convictions communes. Muhammad Yunus convertit Franck Riboud au « social business » et, ensemble, ils créent Grameen Danone Foods en mars 2006. Une première usine voit le jour à Bogra, au Bangladesh, et produit des yaourts à partir du lait provenant de 300 fermes locales. L'aventure se poursuit au Sénégal, au Cambodge... Une dose d'humanisme dans le monde de l'entreprise.



Au Metropolitan Club

Pour le grand déjeuner du 18 mai, les deux hommes détonnent en tenue traditionnelle pour Muhammad Yunus et sans cravate pour Franck Riboud.

FRANCK RIBOUD « LES RICHES DOIVENT FINANCER LE SYSTÈME SOCIAL. JE SUIS CONTRE L'IMPÔT SUR LA FORTUNE MAIS AUSSI CONTRE LE BOUCLIER FISCAL »

DE NOTRE ENVOYÉE SPÉCIALE À NEW YORK MARIE-PIERRE GRÖNDAHL

Cheveux en bataille, regard gris acéré, langage cru, sans cravate et se déplaçant de préférence à scooter (sans chauffeur), Franck Riboud, 54 ans, est l'un des patrons les plus atypiques de l'élite des multinationales françaises - celle du CAC 40. Passionné de sports, de la planche à voile au golf, sans oublier le foot, l'un des enfants du mythique Antoine Riboud, un entrepreneur qui avait su réconcilier les Français avec le capitalisme à coups de Carambar, a convaincu jusqu'à ses détracteurs depuis qu'il a succédé à son père (mort en 2002) à la tête de Danone en 1996. Un groupe que ce P-DG a su transformer sans trop de heurts, à coups de cessions et d'acquisitions, pour en faire l'un des géants mondiaux de l'agroalimentaire, aux habitudes

plutôt « cool », puisque tous ses dirigeants se tutoient. Sans renoncer à son credo : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. » Une mission pour laquelle ce père de quatre enfants travaille, entre autres, main dans la main avec le Bangladais Muhammad Yunus, figure emblématique du capitalisme social, fervent défenseur du microcrédit et Prix Nobel de la paix 2006. Une réelle amitié lie les deux hommes depuis leur rencontre dans le restaurant parisien de Gérard Depardieu, La Fontaine Gaillon, en 2005. Deux hommes de cultures et continents différents, mais qui partagent un identique amour du ballon rond, jusqu'à convier Zinédine Zidane pour l'inauguration d'une usine au Bangladesh ! Tous les deux, qui ont fondé Grameen Danone Foods, viennent de recevoir à New York le prix annuel décerné par la Fonda-

tion Pasteur, destiné à récompenser ceux qui œuvrent pour la santé. En exclusivité pour Paris Match, Franck Riboud, qui se livre très rarement dans les médias, revient sur son entreprise, la crise mondiale et sa mission.

Paris Match. Etes-vous fier de recevoir ce prix de la Fondation Pasteur ?

Franck Riboud. Ce qui me plaît surtout dans cette distinction, c'est qu'elle est en totale adéquation avec le passé et les valeurs de Danone. Isaac Carasso, le fondateur de la marque, a collaboré avec Pasteur dès 1900. Pasteur, c'est le roi de la fermentation, un processus que nous connaissons bien, puisque nous fabriquons des yaourts. Ce prix est dédié à ceux qui participent à l'amélioration de la santé dans le monde. Une mission inscrite dans les gènes du groupe puis

développé par mon père, que nous implantons aujourd'hui dans le monde entier. L'alimentation peut compenser certains manques en nutriments, comme les vitamines, même si elle n'a pas le pouvoir de guérir. Un gamin qui souffre d'une colique ou de carences au Bangladesh peut garder des séquelles toute sa vie. Ça vaut la peine d'essayer de les éradiquer. J'accepte très rarement ce genre de distinction, mais là, au nom de tous les salariés du groupe qui se défontent pour cette mission, je l'ai fait.

Être récompensé avec Muhammad Yunus a dû vous faire plaisir...

Sans aucun doute! Muhammad Yunus a travaillé avec nous avant de recevoir son Nobel de la paix. C'est un réel ami de Danone, une entreprise qui n'est pas parfaite, mais qui tente de maintenir les valeurs de ses fondateurs. En s'inspirant du discours historique tenu par mon père à Marseille en 1972, sur l'importance de la dimension humaine dans l'entreprise. Je suis très fier de me trouver à la tête d'un groupe doté de ces principes. Surtout en ce moment...

Vous faites allusion à la crise. Or vous aviez critiqué, il y a déjà plusieurs années, la "financiarisation" de l'économie. Quel regard portez-vous sur le climat actuel?

L'entreprise a un double projet, social et économique. De ces trois mots, le plus important est le plus petit – le "et". On ne peut pas faire du social sans l'économique.

Mais il ne faut pas oublier le social à cause de l'économique. En novembre 2008, lors des prémices de la crise, nous expliquions déjà aux analystes que même les pays émergents allaient être frappés par cette récession, en dépit des opinions en vogue à l'époque. Avec Grameen Danone Foods, au Bangladesh, nous inventons un modèle économique – nous ne faisons pas la charité. Pour faire du "social business", il est nécessaire de réaliser des profits, réinvestis dans leur totalité. Pareil dans les autres pays où nous implantons le projet "Danone Communities", comme le Sénégal, le Cambodge ou l'Inde. A l'intérieur de l'entreprise, il me semble que manager des hommes exige de donner du sens à leur mission. Un système exclusivement

fondé sur des bonus financiers ne peut plus fonctionner, comme les événements récents l'ont démontré. Certes, on ne va pas sauver le monde. Danone n'est pas une ONG mais une entreprise avec des actionnaires, à qui on donne ce qu'ils attendent – des résultats : ces derniers, depuis quinze ans, restent à la hauteur des attentes. Mais les résultats doivent être durables.

Comment le traduisez-vous chez Danone, par exemple en matière de rémunérations?

Tous les dirigeants du groupe reçoivent un bonus établi en fonction de trois paramètres : un tiers pour le management, un tiers pour le social-environnemental et un tiers pour les performances économiques. Avec, en outre, des objectifs chiffrés pour l'ensemble de nos marques. La crise a mis aussi indirectement l'accent sur le stress au travail. Nous avons conçu dès 1997 une enquête de satisfaction interne à laquelle 80% des salariés répon-

Au Gotham Hall

Pendant le cocktail qui précède la remise du prix. De g. à dr. : François Sarkozy, frère du chef de l'Etat, médecin et président



d'AEC Partners, un cabinet spécialiste des questions de santé, Alice Dautry, directrice générale de l'Institut Pasteur, Franck Riboud, Muhammad Yunus et Pierre Vimont, ambassadeur de France aux Etats-Unis.

dent. Ce qui nous permet de surveiller les évolutions et de prendre ensuite les mesures adaptées à tous les échelons du groupe. Si le gouvernement a choisi le directeur général des ressources humaines de Danone pour travailler sur le bien-être, ce n'est pas un hasard...

Vous êtes le patron le mieux payé du Cac 40, avec 4,4 millions d'euros en 2009. Comment l'assumez-vous?

Qu'il existe une hiérarchie des salaires dans une entreprise ne me choque pas. En revanche, il faut de l'équité dans le système des bonus. Mon salaire reflète une réalité : pendant cette période de crise, Danone a rempli ses objectifs. Quand ce ne sera plus le cas, mon salaire – calculé avec une part de variable sur trois ans – baissera fortement.

Que pensez-vous du débat sur les retraites?

Je trouve normal que les riches participent au financement du système. J'ai déjà dit publiquement que j'étais opposé au bouclier fiscal, qu'il faudrait le supprimer, tout comme l'impôt sur la fortune, qui coûte plus qu'il ne rapporte. Chacun doit prendre ses responsabilités.

Puisque vous avez anticipé la crise, comment vous y êtes-vous préparé?

En prenant des décisions courageuses dès novembre 2008. Et 2009 a été une année de ventes record! Notre première mission a consisté à tenir l'emploi. Pour cela, la priorité a consisté à faire tourner les usines, pas à défendre les marges. Nous avons donc misé sur l'augmentation des volumes, en baissant nos prix, notamment pour les produits laitiers frais, en bénéficiant de la chute des prix du lait. Quitte à essayer des échecs, comme avec l'Ecopack en France. L'important, c'est d'essayer. Cela nous aide à comprendre. Le recentrage du groupe sur quatre métiers l'a rendu plus résistant et nous permet d'enregistrer une croissance à deux chiffres dans les pays émergents, alors que Danone ne réalise plus aujourd'hui que 12,5% de son chiffre d'affaires en France. Notre objectif est d'être numéro un local en Chine, en Inde, au Mexique... Les Américains ne consomment encore que 6 kilos de yaourts par an et par personne, contre 35 kilos pour les Français. C'est autant de marge de progression pour le groupe. La crise, c'est un vent contraire. Mais la stratégie définie il y a quinze ans nous a permis d'y faire face.

Vous aviez fait l'objet de sévères critiques quelque temps après avoir succédé à votre père. Comment avez-vous réagi?

Mon éducation ne m'a pas prédisposé à écouter les sceptiques! J'ai vendu du yaourt. Je n'ai pas pris ce poste pour démontrer que j'étais meilleur que mon père. Lui était un patron qui décidait de tout. Moi, je me vois davantage comme un entraîneur d'équipe, quitte parfois à ignorer les échelons hiérarchiques. Emmener des gens, ça me plaît.

Votre père serait fier de vous...

Il l'est sûrement. ■