

Travaux dirigés
Problèmes Managériaux Contemporains
L1 Sciences de Gestion

Séance 1
Fonds activistes & Entreprise à « missions »

Objectifs :

Des missions pour les entreprises ? Les entreprises peuvent opter pour un statut dit « entreprise à mission ». Ce type de statut consiste en une nouvelle forme d'entreprise qui se donne une finalité d'ordre social et/ou environnemental en plus de son but lucratif. Mais ces missions peuvent-elles constituer un frein à la création de valeur pour les actionnaires ? Sont-elles contradictoires au versement des dividendes ? Les entreprises à mission semblent porteuses de progrès, de modernisme et s'affranchir de la quête infinie de performance financière.

Par ailleurs, des actionnaires d'un genre nouveau tendent à faire parler d'eux sur le continent européen. Ces actionnaires, ce sont les « activistes ». Ils doivent leur nom à leur réputation : être plus actifs que les autres et utiliser la part du capital qu'ils détiennent dans une entreprise cotée en bourse pour y influencer la politique ou la structure de gouvernance de l'entreprise voire sa production ou ses objectifs.

L'entreprise étant un lieu de compromis où chaque acteur, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, a une vision spécifique de la manière de créer de la valeur, le management consiste à rechercher un équilibre subtil entre ces différentes visions. Chaque vision va influencer les décisions prises par l'entreprise et donc, à plus long terme, l'itinéraire qu'elle va prendre. Cette séance poursuivra l'ambition de saisir si les fonds activistes peuvent constituer une menace à la poursuite de missions que se fixent les entreprises dans le cadre de leur statut d'« entreprise à missions ».

Centrée sur le cas de l'entreprise Danone, la problématique principale consistera à se demander si Danone peut perdre ses objectifs de durabilité au profit d'objectifs financiers en raison de l'arrivée de fonds activistes au capital de l'entreprise ?

Travail demandé :

Les sujets d'exposés :

Deux groupes d'étudiants traiteront **l'un des deux sujets** suivants sous la forme **d'un exposé oral** :

Sujet 1 : Dans quelles mesures le statut d'entreprise à mission permet de concilier stratégie de court-terme et stratégie de long-terme pour une entreprise comme Danone ?

Sujet 2 : Dans quelles mesures le statut d'entreprise à mission peut remettre en question la gouvernance de Danone ?

Pour cela, vous proposerez une problématique et un plan de détaillé (I. A/ 1/ 2/ B. 1/

2/ II. A. 1/ 2/ B. 1/ 2/).

Travaux préparatoires :

Les étudiants **qui ne participent pas** aux exposés oraux traiteront individuellement les questions se trouvant à la fin de la plaquette. Pour cela, il faut lire de manière approfondie les documents présentés dans la plaquette afin d'être en mesure de répondre aux questions posées à la suite des documents. Les travaux préparatoires ont pour objectif de vous permettre de vous approprier les concepts et d'alimenter les échanges lors des TD. Votre préparation de ces travaux est évaluée dans le cadre de la note de participation.

Document 1 :

Wikipédia, « Entreprise à missions », 30/11/2021

Débats autour de la viabilité du modèle face aux pressions financières

Le cas Danone

En mars 2021, le dirigeant de Danone [Emmanuel Faber] qui avait inscrit cette grande entreprise dans le cadre juridique des entreprises à mission, ayant renoncé à sa retraite chapeau, ayant redistribué une partie de ses revenus et voulant rendre ses produits plus éco-responsables dont en rétribuant bien ses fournisseurs laitiers afin de garantir leur pérennité et la qualité du produit, est licencié par son conseil d'administration. Des nombreux commentateurs font le lien avec son choix de conjuguer les objectifs sociaux et environnementaux aux objectifs de rentabilité et questionnent donc le principe même qui sous-tend cette forme juridique.

Blanche Segrestin et Jérémy Lévêque co-signent une tribune dans le journal Le Monde où ils soulignent que cette épreuve peut constituer à plus long terme un test de la robustesse du modèle, la remise en cause des finalités liées à la mission nécessitant en effet une majorité plus large que la décision de licencier le dirigeant.

Georg Wernicke, Professeur assistant à HEC Paris défend de son côté l'idée que l'affichage ostensible d'objectifs sociaux et environnementaux peut avoir eu l'effet paradoxal d'attirer des fonds spéculatifs agressifs, parce que ceux-ci font le pari qu'un renoncement à ces objectifs qu'ils perçoivent comme coûteux, peut constituer un virage à la fois simple à prendre et hautement rentable à court terme.

Document 2 :

Georg Wernicke, 23 mars 2021, Tribune : « L'engagement d'Emmanuel Faber en faveur de la RSE pourrait bien avoir aussi attiré... les investisseurs », *Le Monde*.

Le professeur de stratégie Georg Wernicke remarque, dans une tribune au « Monde », que les entreprises affichant leur responsabilité sociale peuvent vite devenir une proie pour les médias et les investisseurs en quête d'optimisation.

Vingt-neuf mois avant le retrait d'Emmanuel Faber du poste de PDG de Danone, Paul Polman, PDG d'Unilever depuis plus d'une décennie, démissionnait à la suite, lui aussi, d'une rébellion de ses actionnaires.

Les turnovers de dirigeants dus à l'insatisfaction des actionnaires sont légion, mais ceux d'Emmanuel Faber et de Paul Polman ont en commun une résonance très actuelle, puisque les deux PDG faisaient la part belle à la responsabilité sociale et environnemental (RSE), au capitalisme responsable et à un modèle multipartite.

[...]

Emmanuel Faber s'était lancé dans des initiatives ambitieuses (...) chez Danone, dans l'espoir de transformer la façon de produire nos aliments, de rendre Danone neutre en carbone et d'améliorer la santé d'un maximum de personnes.

L'entreprise « dépense »

Les PDG ont une réelle influence sur les activités de leur entreprise en matière de RSE, comme le montre une étude réalisée auprès de 1 199 PDG à la tête de 819 sociétés aux Etats-Unis (« How much influence do CEOs have on company actions and outcomes ? The example of corporate social responsibility », Christophe Boone, Miha Sajko et Georg Wernicke, *Academy of Management Discoveries*, 15 janvier 2021). Près de 30 % de la variation totale des actions écoresponsables d'une entreprise découlent de la politique managériale de son PDG.

Selon certains investisseurs, Paul Polman et Emmanuel Faber avaient donc le profil idéal pour orienter leurs entreprises vers une lente transition « verte » et tenaient compte des besoins de tous les acteurs de leurs entreprises, et non seulement de leurs actionnaires, et permettaient aussi d'attirer des investisseurs orientés vers la RSE.

Cependant, l'engagement fort de Paul Polman et d'Emmanuel Faber en faveur de la RSE pourrait bien avoir aussi attiré... les investisseurs activistes qui les ont évincés. Analysant les campagnes de 506 investisseurs activistes aux Etats-Unis, une étude a démontré qu'une entreprise qui investit dans le développement durable peut également attirer l'attention non désirée d'investisseurs qui considèrent qu'un tel engagement est un signal d'alerte indiquant que l'entreprise « dépense » au lieu de maximiser la valeur de l'action à court terme (« Why Activist Hedge Funds Target Socially Responsible Firms : The Reaction Costs of Signaling Corporate Social Responsibility », Mark DesJardine, Rodolphe Durand et Emilio Marti, *Academy of Management Journal*, 22 avril 2020).

Document 3 :

Lévêque Jérémy & Segrestin Blanche, 19 mars 2021, Tribune : « Le cas Danone ne permet pas encore de se prononcer ni sur l'échec ni sur la portée de la société à mission », *Le Monde*.

Les chercheurs Jérémy Lévêque et Blanche Segrestin expliquent, dans une tribune au « Monde », en quoi l'éviction d'Emmanuel Faber de la direction de Danone n'exclut pas la poursuite des visées sociales et environnementales de l'entreprise.

Le 26 juin 2020, Danone était la première entreprise cotée à adopter la qualité de « société à mission », introduite par la loi Pacte (relative à la croissance et la transformation des entreprises du 22 mai 2019). Cette transformation, votée à 99,4 % par l'assemblée générale des actionnaires, confortait la tradition sociale du groupe. Elle renforçait aussi la stratégie de son PDG, Emmanuel Faber.

Huit mois plus tard, après plusieurs semaines de tensions autour de son plan de redressement financier, Emmanuel Faber est finalement démis de ses fonctions par le conseil d'administration, exhorté en cela par deux fonds activistes nouvellement entrés au capital [Bluebell Capital Partners et Artisans Partners].

Dès le début des tensions, de nombreux observateurs se sont empressés de voir dans le cas de Danone la faillite du statut de société à mission qui ne permettrait pas de résister à la course à la rentabilité actionnariale, et la chute du PDG qui avait engagé Danone sur cette voie scellerait de facto son abandon.

Nous pensons, au contraire, que le cas Danone ne permet pas encore de se prononcer ni sur l'échec ni sur la portée de la société à mission. Il convient d'abord de revenir aux dispositions de la loi. Car il est plus facile d'évincer un dirigeant que de se désengager des engagements d'une société à mission ! Le dirigeant est révocable par son conseil d'administration sans préavis ni justification ; tandis qu'il faut un vote aux deux tiers de l'ensemble des actionnaires pour rejeter la qualité de société à mission.

Surtout, ce n'est en fait qu'à partir de maintenant, et quand la nouvelle équipe dirigeante va proposer sa stratégie pour répondre aux attentes des actionnaires, que nous allons pouvoir observer les effets concrets de la société à mission et juger de sa robustesse.

Double contrôle

L'intérêt du cadre de la société à mission est en effet de permettre à une entreprise d'inscrire dans ses statuts une mission constituée d'un ensemble d'objectifs d'intérêt collectif librement choisis. Une fois dans les statuts, cette mission devient alors juridiquement opposable.

Danone s'est ainsi engagée sur plusieurs objectifs dont : la promotion de meilleures pratiques alimentaires ; le soutien à un modèle d'agriculture régénératrice, plus juste et plus durable ; le souci de donner à chaque salarié la possibilité de peser sur les décisions de l'entreprise ; ainsi que l'accompagnement des acteurs les plus fragiles de son écosystème. Ces objectifs ne sont pas caducs du seul fait du départ d'Emmanuel Faber. Demain, plusieurs parties prenantes pourraient les rappeler aux actionnaires comme à la nouvelle direction.

Document 4 :

Thomas Legrand, 16 mars 2021, « Le cas Danone... un cas politique », *L'édito politique*, France Inter.

La façon dont Emmanuel Faber, le patron de ce fleuron de l'industrie, vient d'être débarqué, sous pression d'actionnaires minoritaires influents, de fonds dits 'activistes', ces investisseurs qui veulent pouvoir entrer sortir, au gré de la rentabilité immédiate, pose des questions politiques.

A quoi bon voter des lois, comme la loi Pacte pour favoriser l'idée d'entreprises à mission, se souciant de la santé et de l'environnement, si quelques actionnaires, 'courtermistes', peuvent se débarrasser des dirigeants porteurs d'une autre vision de l'entreprise ?

[...]

Mais [Emmanuel Faber] était contesté en interne ? Est-on sûr que son renvoi est à ce point politique ?

C'est vrai que ce gestionnaire solitaire exaspérait beaucoup de cadres de l'entreprise (même parmi ceux qui avaient la même vision que lui)... Franck Riboud, fils du fondateur [de Danone], lui-même, ne l'a pas soutenu. Et le gouvernement n'a pas levé le petit doigt, alors qu'il s'agit quand même d'une entreprise symbolique d'un capitalisme vertueux, qu'il prétend possible.

Mais combien de patrons sont des capitaines plutôt solitaires et autoritaires ?

Visiblement ceux qui le sont et bousculent l'incroyable conservatisme de ce monde sont plus rapidement débarqués. Les actionnaires des fonds spéculatifs savent utiliser la moindre faille de management pour se débarrasser de ceux qui pourraient porter une vision moins vorace, plus transformatrice, moins court-termiste. Isabelle Kosher, patronne d'Engie, très investie dans la transition écologique a aussi été remerciée.

[...]

Et après tout, ces personnages ont plus d'impact et d'influence sur nos vies que bien des politiques. Mais les actionnaires, pas tous... certains fonds du moins, très dynamiques et agressifs, exècrent les patrons qui se mêlent d'autre chose que de la rentabilité immédiate.

On saura bientôt si Faber et Kocher ont été débarqués à cause de leur caractère ou en raison de leur vision hétérodoxe, progressiste. Avant l'été, Engie doit donner ses objectifs de transition écologique. Le cap ambitieux fixé par Isabelle Kocher sera-t-il maintenu ? On verra aussi rapidement si Danone reste une entreprise à mission... Et ce sera un constat politique.

Document 5 :

Estival, L. (2021). Le monde chaotique des grandes entreprises. *Revue Projet*, 381, 22-23.

Stupeur dans le landerneau économique : le 23 novembre 2020, Danone annonce un plan de suppression de 2 000 emplois dans le monde, dont 400 à 500 en France. « C'est la survie de l'entreprise qui est en cause », justifie son président-directeur général (PDG), Emmanuel Faber. Il s'agit de réaliser une économie d'un milliard d'euros d'ici à 2023 avec, en ligne de mire, le retour d'une marge opérationnelle de 15 % dès 2022. Si les salariés veulent bien entendre l'impact de la crise [sanitaire] sur le chiffre d'affaires de la multinationale, ils ont en revanche beaucoup plus de mal à admettre que, sept mois plus tôt, 1,5 milliard d'euros de dividendes ont été versés aux actionnaires. De quoi écorner l'image sociale d'un patron considéré comme l'un des plus vertueux du CAC 40...

[...]

Portés par la loi Pacte (le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), les grands groupes se bousculent aussi au portillon pour se doter d'une « raison d'être », à l'image d'Orange ou de Véolia. D'autres vont un cran plus loin en devenant « société à mission ». La mesure emblématique de la loi promulguée en 2019 fait suite aux propositions de Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT, et de Jean-Dominique Senard, ancien PDG de Michelin et aujourd'hui président de Renault. Au centre de ce mouvement multiforme, l'envie d'inscrire un nouveau chapitre dans l'histoire du capitalisme, sans tourner le dos au profit. Les « raisons d'être » des entreprises soulignent que celui-ci n'est qu'un outil pour promouvoir l'accès de tous à une alimentation saine, à l'eau, aux réseaux, à la mobilité durable...

Si le risque de greenwashing n'est pas exclu, ces engagements ne se résument pas à des slogans totalement creux. Car les grandes entreprises sentent bien le vent du boulet siffler à leurs oreilles : le changement climatique menace leur existence, les inégalités siphonnent les réserves de consommateurs et ternissent leur réputation. Il est impératif d'agir pour éviter de perdre à la fois son âme et ses bénéfices, mais les multinationales n'ont ni certitudes ni boussole. Car le propre de ces transitions, c'est qu'il n'y a pas de modèle qui pourrait être

décuplé de manière uniforme. Chaque entreprise a ses spécificités et ses contraintes. Alors, tous ceux qui partent en éclaireur avancent à tâtons.

[...]

les Uber et autres Deliveroo commencent à perdre la partie avec la multiplication de procès exigeant de reconnaître le statut de salariés – et les droits qui vont avec – aux livreurs à vélo et chauffeurs de taxi, obligeant les États à mettre en place des garde-fous. Bien sûr, il y a aussi, comme Danone, les entreprises qui replongent dans les travers passés. Par cynisme, diront sans doute certains. À moins que ce soit, comme chez les alcooliques, la difficulté de tourner définitivement le dos à une addiction qui risque pourtant de ne les mener nulle part...

Document 6 :

Aggeri Franck, 01 avril 2021, « Danone : l'entreprise à mission à l'épreuve des marchés financiers », *Alternatives Economiques*.

Le limogeage d'Emmanuel Faber, patron de Danone, illustre deux débats récurrents qui traversent le capitalisme contemporain : **la gouvernance d'entreprise et la compatibilité entre engagements sociétaux et performance financière.**

La décision du conseil d'administration de Danone, le 1er mars, d'écarter Emmanuel Faber, son PDG médiatique, de la direction générale de l'entreprise n'a pas suffi à calmer la bronca d'une partie de ses actionnaires. Finalement, les administrateurs lui retirent également la présidence du groupe, a-t-on appris ce lundi, et le remplacent par Gilles Schnepp, ancien PDG du fabricant de matériel électrique Legrand. Cette décision fait grand bruit, car il ne s'agit ni d'une entreprise quelconque ni d'un dirigeant lambda.

Non seulement Danone est l'un des fleurons de l'industrie française mais également la figure de proue depuis cinquante ans d'un capitalisme social, du double projet économique et social qu'avait formulé Antoine Riboud à l'occasion des assises nationales du CNPF (ex-Medef) en 1972. Cet engagement social a été ensuite réaffirmé et approfondi par son fils Franck Riboud, qui a dirigé le groupe de 1996 à 2014. **Il s'était notamment illustré pour avoir expérimenté de nouveaux modèles d'innovation sociale de rupture.**

[...]

Emmanuel Faber, directeur général depuis 2014, puis PDG depuis 2017, est allé un cran plus loin en dotant le groupe d'une raison d'être (**apporter « la santé par l'alimentation au plus grand nombre »**), puis, en juin 2020, en faisant la première entreprise cotée au CAC 40 à adopter le tout nouveau statut juridique d'entreprise à mission instauré par la loi Pacte (2019).

Cette décision a été plébiscitée par l'assemblée générale des actionnaires à plus de 99 %. Danone s'est alors dotée d'objectifs environnementaux et sociaux de long terme ambitieux,

visant à orienter la stratégie de l'entreprise : développer un portefeuille de produits sains, promouvoir une agriculture régénératrice, développer l'innovation sociale, et promouvoir une politique inclusive pour ses salariés et ses sous-traitants.

En s'engageant personnellement dans cette voie, en multipliant les prises de position médiatiques et les débats avec les parties prenantes, Emmanuel Faber a incarné le rôle du dirigeant visionnaire, le champion de la transition vers un modèle économique plus durable. Comment expliquer alors sa chute brutale ? Cette décision constitue-t-elle un coup de semonce pour les entreprises à mission face aux pressions des marchés financiers ?

Un air de déjà-vu

Sur le papier, l'histoire a un air de déjà-vu. Deux fonds activistes actionnaires très minoritaires, Bluebell Capital et Artisan Partners, mènent depuis plusieurs mois déjà une campagne pour demander le départ d'Emmanuel Faber de la direction de l'entreprise.

Ces deux fonds estiment que les performances financières de Danone (marges, croissance, taux de rentabilité) sont insuffisantes par rapport à ses principaux concurrents (Nestlé ou Unilever), ce qui s'est traduit par un recul du cours de Bourse de la valeur Danone de 25 % en 2020. Ils imputent à la gestion de son PDG ces piètres performances.

Par ailleurs, ils militent pour l'adoption de règles de bonne gouvernance en demandant la séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration, estimant que la concentration des pouvoirs est porteuse de dérives vers un pouvoir personnel du dirigeant.

Malgré le soutien des syndicats dont il bénéficiait, le conseil d'administration a préféré sacrifier Emmanuel Faber

La plupart des analystes ont fait un lien direct entre la campagne de ces deux fonds et la décision du conseil d'administration (CA) qui était sous pression à quelques semaines d'une assemblée générale des actionnaires où un tiers d'entre eux devaient renouveler leur siège. Malgré le soutien des syndicats dont bénéficiait le dirigeant, le CA a préféré le sacrifier. En apparence, l'affaire Faber n'est donc rien d'autre qu'une nouvelle illustration du conflit entre actionnaires et managers, et du primat de la logique financière.

Une gestion opérationnelle contestée

Pourtant, à y regarder de plus près, les choses sont moins tranchées qu'il n'y paraît. En effet, plusieurs témoignages soulignent que la gestion d'Emmanuel Faber faisait l'objet de nombreuses critiques en interne. A la différence de son prédécesseur, Franck Riboud, réputé ouvert et chaleureux, son **management était jugé autoritaire et le reproche lui était fait d'un exercice solitaire du pouvoir.**

Deux cadres dirigeants importants et respectés avaient d'ailleurs claqué la porte récemment, jetant le trouble dans l'entreprise. Les multiples réorganisations avaient semble-t-il épuisé les personnels en interne et certains pointaient **une érosion de la culture d'innovation de l'entreprise. D'autres estimaient que le PDG avait délaissé la gestion opérationnelle au profit des débats politiques et intellectuels sur la vision de long terme.**

Plusieurs membres du CA s'étaient fait l'écho de ces critiques, s'interrogeant ouvertement sur l'opportunité d'un départ du PDG. Attentif à ces critiques, Franck Riboud, administrateur honoraire et figure tutélaire de l'entreprise, avait lui-même conseillé à son successeur d'abandonner **le cumul des fonctions de DG et de président du CA.** Emmanuel Faber est, semble-t-il, resté sourd à ces critiques, cherchant des appuis à l'extérieur de l'entreprise pour se maintenir à sa tête.

A la lumière de ces éléments, la décision du CA prend un éclairage différent. **C'est davantage l'exercice du pouvoir et la gestion opérationnelle du PDG qui sont remis en question plutôt que l'orientation stratégique de l'entreprise.**

A cette aune, le cas Danone illustre deux débats récurrents qui traversent le capitalisme contemporain : **la gouvernance d'entreprise, et la compatibilité entre engagements sociétaux et performance financière.**

Une gouvernance d'entreprise normalisée ?

Le premier débat porte sur la normalisation de la gouvernance des grandes entreprises françaises autour de standards anglo-saxons. L'anomalie française du statut de PDG, qui cumule les deux fonctions de directeur général et de président du CA, tend ainsi à reculer parmi les entreprises du CAC 40, comme l'illustre la séparation des fonctions opérée récemment chez Renault, Engie ou à venir chez Bouygues ou L'Oréal. **L'Etat actionnaire encourage d'ailleurs cette séparation.** Il s'agit d'un mouvement plutôt sain qui permet **d'éviter une concentration excessive des pouvoirs aux mains d'une seule personne,** à condition que le président soit véritablement indépendant du directeur général.

L'autre débat porte sur les tensions inévitables entre les exigences de rentabilité à court terme et les engagements sociétaux de long terme qu'incarne la mission [le statut d'entreprise]. La crise économique engendrée par la pandémie actuelle n'a fait qu'amplifier cette tension. Dans le cas de Danone, certains commentateurs s'étaient ainsi émus que, quelques mois à peine après l'adoption du nouveau statut d'entreprise à mission, un plan de licenciement de 2 000 personnes soit annoncé en novembre 2020, alors même que le bénéfice de l'entreprise était stable et que les dividendes versés aux actionnaires augmentaient de 8 %.

On peut s'interroger, rappelle Christian Chavagneux, sur la légitimité des demandes des deux fonds activistes qui considèrent qu'une **marge opérationnelle de 14 %** en temps de crise est

insuffisante. L'objectif visé explique-t-il, n'est-il pas in fine, purement opportuniste : repérer des grandes entreprises en difficulté, faire pression pour augmenter le rendement financier à court terme et empocher la plus-value ?

Quel avenir pour la mission de Danone ?

Pour en revenir au cas de Danone, quelles vont être les conséquences de cette crise de gouvernance sur la mission ? S'orientent-elles vers un dépérissement, voire un abandon de celle-ci ? Rien n'est moins sûr. Les deux fonds activistes ont réaffirmé leur attachement à la mission de l'entreprise. Il est vrai qu'il est difficile d'aller à l'encontre d'une stratégie qui a été si massivement approuvée par l'assemblée générale des actionnaires.

Il est donc peu probable que le départ d'Emmanuel Faber de la présidence et de la direction générale soit de nature à remettre en cause la mission de l'entreprise. Il serait d'ailleurs problématique que l'engagement de l'entreprise repose exclusivement sur son dirigeant, aussi médiatique soit-il. Comme l'indiquait un cadre de l'entreprise sous couvert d'anonymat : « L'entreprise à mission découle de cinquante ans d'histoire de Danone. Ça va continuer après. Il faut arrêter l'intox. » C'est d'ailleurs l'un des aspects intéressants de la mission, rappelle Jérémy Lévêque, doctorant à l'École des mines : une fois écrite dans les statuts, elle oblige le dirigeant autant qu'elle protège l'entreprise.

La dispersion du capital de Danone la rend vulnérable aux attaques d'actionnaires déterminés

Le cas de Danone interroge cependant sur **les facteurs susceptibles de fragiliser la mission de l'entreprise**. Parmi ceux-ci, une faiblesse structurelle doit être pointée : la forte dispersion de son capital. A la différence d'entreprises avec un noyau d'actionnaires stable, cette dispersion rend en effet l'entreprise vulnérable aux attaques d'actionnaires déterminés et peut brider la latitude managériale des dirigeants. **A cet égard, on peut se demander si le comité de mission, garant de la vision à long terme de l'entreprise, peut suffire à contrebalancer ces forces centrifuges.**

Le passage de Danone au statut d'entreprise à mission a moins d'un an. Il en va de même pour la centaine d'entreprises françaises qui ont adopté ce statut en France. C'est un horizon bien trop court pour produire un jugement sur l'avenir de ce type de dispositif, alors que ses effets potentiels ne peuvent s'évaluer que sur le temps long.

Au-delà des crises de gouvernance inévitables qui vont se produire çà et là, l'enjeu est maintenant de documenter et d'analyser les effets que ces dispositifs produisent dans la durée sur la stratégie et les activités des entreprises, pour en identifier les conditions de réussite mais aussi d'échec. C'est l'objectif de **l'observatoire des entreprises à mission**, récemment mis en place par la communauté des entreprises à mission et par la chaire Théorie de l'entreprise de

.....
.....

4. Quelles sont les conséquences de l'arrivée de nouveaux actionnaires au capital de l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Le statut d'entreprise à mission est-il susceptible d'avoir un impact sur la gouvernance de l'entreprise Danone ? Dans quelles mesures ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....