



MARTIN RICHER
MANAGEMENT & RSE
management-rse.com/

Martin Richer a créé le cabinet de conseil Management & RSE pour aider les entreprises à intégrer une approche proactive de la RSE, avec « plus de RSE dans leur business et plus de business dans leur RSE ».

DANONE : LE CRÉPUSCULE DE LA SOCIÉTÉ À MISSION ?

Opter pour la qualité de société à mission (SAM) est une nouvelle possibilité offerte par la loi Pacte pour encourager les entreprises à but lucratif à expliciter la contribution qu'elles entendent apporter à des enjeux sociaux et environnementaux et à en piloter la réalisation. Bien que l'Observatoire des SAM comptabilise déjà plus de 100 entreprises de ce type, ce sont pour beaucoup des PME voire des TPE. Danone a été la première (et à ce jour la seule) entreprise du CAC 40 à se réclamer de cette qualité.

Par son histoire et son profil, elle est tout particulièrement adaptée aux exigences de la SAM. Elle s'illustre depuis son fondateur et premier dirigeant, Antoine Riboud, par son « double projet » formulé en 1972, alliant succès économique et progrès social. Il sera repris par son fils et successeur Franck puis par Emmanuel Faber, le 3^e dirigeant sur cette période d'un demi-siècle.

Elle l'a officialisé en juin 2020 par un vote de ses actionnaires

obtenu en AG à une majorité écrasante de 99,4 %. Pourtant, neuf mois après ce vote quasi unanime, Emmanuel Faber qui portait ce projet est limogé par le conseil d'administration (CA) au terme d'une offensive menée par trois fonds d'investissement, dont deux au moins sont entrés au capital depuis la transformation en SAM, qui n'ont cessé de réclamer une meilleure rentabilité. Ce renversement complet de situation jette un voile sur l'efficacité du dispositif de SAM et pose trois questions.

La première question concerne la pérennité du projet de Danone. Les fonds ont reproché à Emmanuel Faber la faiblesse des marges par rapport à ses principaux concurrents (relatons : 15 % en moyenne contre 18 % à 20 %). Mais c'est justement l'objet de la SAM de mettre les missions de l'entreprise (« apporter la santé par l'alimentation... ») à l'abri des pressions de rentabilité à court terme. Le modèle de la SAM préconise d'investir sur les missions que l'entreprise s'est données afin d'enclencher un cercle vertueux de rentabilité (par la satisfaction de toutes les parties prenantes et

non des seuls actionnaires), qui permet de poursuivre les investissements. En d'autres termes, dans la SAM, le profit n'est pas une fin, mais un moyen. Les fonds ont donc réussi à inverser cette focale.

CHANGEMENT DE DIRECTION OU DE CAP ?

La deuxième question porte sur le ralliement du CA aux thèses des fonds. Avec leurs 3 % du capital, les fonds sont inoffensifs. Mais ils ont trouvé des appuis au sein du CA, dont dix membres ont voté pour l'éviction d'Emmanuel Faber, les deux administrateurs salariés et trois autres membres votant pour son maintien. Les reproches qui lui sont adressés (management solitaire...) ont certainement joué un rôle ainsi que les dissensions au sein du CA. Mais l'adhésion de chacun des administrateurs à la philosophie de la SAM est-elle authentique ou s'agit-il d'une tentative d'endosser à peu de frais une qualité valorisée par les salariés, les clients et les médias ? La prochaine AG des actionnaires, le 29 avril, permettra de connaître le projet qui leur est proposé.

Enfin, la troisième question porte sur le silence – assourdissant – du comité de mission, dont la création est exigée par la loi Pacte pour se voir reconnaître la qualité de SAM. Même si son président, Pascal Lamy, ancien directeur de l'OMC, est intervenu sur BFM TV, le comité, à notre connaissance, n'a pas agi dans le sens de la défense de la mission de l'entreprise. A-t-il préféré considérer que son rôle n'est pas de la rendre opposable aux actionnaires, mais seulement de suivre son exécution ? Le législateur n'a pas souhaité être trop précis sur les attributions de ce comité... toujours en l'attente d'un futur décret.

Malgré les jugements péremptaires qui prolifèrent sur les réseaux sociaux, il est encore trop tôt pour juger de la robustesse de la SAM.

Pour aller plus loin : « Le décret sur les sociétés à mission : enfin sorti, déjà remisé » <https://management-rse.com/le-decret-sur-les-societes-a-mission-enfin-sorti-deja-remise/>