



CLASSIQUES  
GARNIER

« Résumés », *Entreprise & Société*, n° 11, 2022 – 1, p. 181-184

DOI : [10.48611/isbn.978-2-406-13800-6.p.0181](https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-13800-6.p.0181)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2022. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

## RÉSUMÉS/ABSTRACTS

Xavier HOLLANDTS, Benjamin CHAPAS, « Quand la RSE fragilise plus qu'elle ne rassemble. Les enseignements du cas "Danone-Faber" »

Les entreprises contemporaines doivent contribuer à la résolution de nombreux enjeux. Danone s'est engagée dans un développement tous azimuts de la RSE. Nous développons une lecture alternative de l'affaire Faber-Danone et soulignons les risques d'un processus de surenchère potentiellement contre-productif de la RSE. En conclusion, nous plaçons pour que les entreprises développent une véritable « éthique de la discussion » entre les acteurs afin que la RSE « rassemble plus qu'elle ne divise ».

Mots-clés : responsabilité sociale de l'entreprise, hypertélie, gouvernance, conseil d'administration, PDG.

Xavier HOLLANDTS, Benjamin CHAPAS, "*When CSR weakens more than it unites. Lessons from the 'Danone-Faber' case*"

*Contemporaneous companies must contribute to the resolution of many issues. Danone has committed itself to an all-out development of CSR. We develop an alternative reading of the Faber-Danone affair and underline the risks of a potentially counter-productive process of CSR development. In conclusion, we argue that companies should develop a genuine "discussion ethic" between stakeholders so that CSR "brings together more than it divides".*

*Keywords: corporate social responsibility, hypertelia, governance, board of directors, CEO.*

Nicolas CUZACQ, « La société à mission est-elle condamnée à être un îlot au sein du lac glacé du monde des affaires ? »

Certaines présentations de l'affaire Danone ont opposé un dirigeant partisan de la RSE à des actionnaires obnubilés par la maximisation de la valeur actionnariale. En conséquence, la société à mission serait condamnée par le cynisme de la pratique des affaires. La réalité est plus complexe. Par ailleurs,

la société à mission est présentée comme une innovation légitime par les uns et comme une mystification par les autres. Cela rejoint la question de l'instrumentalisation de la RSE par une logique de *fairwashing*. La loi ainsi que l'ingénierie juridique offrent des solutions pour sanctionner un hiatus au sein d'une société à mission entre la vertu affichée et le vice démasqué.

Mots-clés : société à mission, gouvernance, stakeholders theory, shareholders theory, greenwashing.

Nicolas CUZACQ, *“Is the mission-driven company doomed to be an island in the icy lake of the business world?”*

*Some presentations of the Danone case have pitted a CSR leader against shareholders obsessed with maximising shareholder value. As a result, the company with a mission would be condemned by the cynicism of business practice. The reality is more complex. Moreover, the mission-driven company is presented as a legitimate innovation by some and as a mystification by others. This brings us back to the question of the instrumentalisation of CSR through a logic of fairwashing. The law and legal engineering offer solutions for sanctioning a hiatus within a company with a mission between the virtue displayed and the vice unmasked.*

*Keywords: mission-driven company, governance, stakeholders theory, shareholders theory, greenwashing.*

Kevin LEVILLAIN, Armand HATCHUEL, Jérémy LÉVÊQUE, Blanche SEGRESTIN,  
« La gouvernance de la société à mission. Du cas Danone aux premiers enseignements de la recherche »

La crise de gouvernance qui a secoué Danone en 2021 a défrayé la chronique, notamment parce que le renvoi du PDG par le conseil d'administration a été vu comme un signe de faiblesse du statut de société à mission, adoptée pour la première fois avec Danone par une société cotée. L'article se propose d'étudier le cas Danone comme une mise à l'épreuve du statut de société à mission. À partir d'une série d'entretiens, il montre au contraire la robustesse de la qualité juridique, qui a permis de stabiliser les engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise malgré la crise de gouvernance. Il analyse les effets des dispositifs de gouvernance prévus par la société à mission et met en évidence des phénomènes originaux, qui posent les bases d'une gouvernance « multipolaire » dans laquelle la fonction du conseil d'administration est transformée par le rôle inédit du comité de mission.

Mots-clés : société à mission, gouvernance, gouvernance responsable, comité de mission, Danone.

Kevin LEVILLAIN, Armand HATCHUEL, Jérémy LÉVÊQUE, Blanche SEGRESTIN,  
*“The governance of the mission-driven company. From the Danone case to the first lessons of the research”*

*The governance crisis that shook Danone in 2021 was widely discussed, in particular because the dismissal of the CEO by the board of directors was seen as a sign of weakness of the status of société à mission, then adopted for the first time by a listed company. The article proposes to study the Danone case as a stress test of the corporate form. Based on a series of interviews, it demonstrates, on the contrary, the robustness of the legal status, which has allowed the company to stabilize its social and environmental commitments despite the governance crisis. We analyze the effects of the governance mechanisms provided for by the société à mission and highlight original phenomena, which lay the foundations for a “multipolar” governance in which the functioning of the board of directors is transformed by the novel role of the mission committee.*

*Keywords: mission-driven company, governance, responsible governance, mission committee, Danone.*

Amélie ARTIS, « Les coopératives revisitent les relations entreprise-société »

Nous proposons une analyse des règles de la coopérative et de la société à mission. Nous défendons la thèse que les règles interne de la coopérative s'appuient sur une forme de démocratie économique, laissant la place aux coopérateurs citoyens. L'originalité de notre contribution est de dépasser les approches déterministes et statiques des coopératives et d'inviter alors à l'ouverture d'un agenda de recherche pour penser la coopérative comme un idéal type d'entreprise.

Mots-clés : coopératives, économie politique de l'entreprise, conventions, règles, démocratie.

Amélie ARTIS, “Cooperatives revisit company-society relations”

*We propose an analysis of the rules of the cooperative and the mission-based company. In fact, the constitutive rules and internal conventions in the cooperative include a form of economic democracy with citizen-cooperators. The originality of our contribution is to invite the opening, and even the reopening, of a research agenda, to think of the cooperative as an ideal type of enterprise and to question its relations with society.*

*Keywords: cooperatives, political economy of the enterprise, conventions, rules, democracy.*

Bernard RAMANANTSOA, « L'affaire Faber-Danone. La promesse d'Emmanuel Faber »

Dans « les leçons à tirer de l'affaire Faber-Danone », trop peu d'analyses nous semblent intégrer explicitement le leadership d'Emmanuel Faber, et son rôle dans la construction de l'identité de Danone. Après avoir posé des jalons sur le diagnostic de l'identité de Danone et formulé des hypothèses sur le style de leadership de son dirigeant, nous nous proposons d'ouvrir certaines pistes qui permettraient de comprendre le rôle de ce qui apparaît, in fine, comme la « promesse d'Emmanuel Faber ».

Mots-clés : Danone, identité, leadership, Emmanuel Faber, promesse.

Bernard RAMANANTSOA, “*The Faber-Danone case. Emmanuel Faber's promise*”

*When we look at the case “Faber-Danone”, very little analysis has been explicitly undertaken regarding the corporate identity of Danone and the leadership of Emmanuel Faber. After having laid the groundwork for the diagnosis of the Danone corporate identity and the leadership style of its CEO, we propose to analyse the construction and the influence of what might be called “the promise of Emmanuel Faber”.*

*Keywords: Danone, identity, leadership, Emmanuel Faber, promise.*