



FAUT-IL REDÉFINIR LA MISSION DE L'ENTREPRISE ?

L'entreprise, structure de base de la vie économique, est-elle sur le point de connaître sa plus grande transformation depuis l'avènement du capitalisme moderne ? En France, un des volets du Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (PACTE) questionne sa définition même en cherchant à favoriser la prise en compte d'intérêts plus larges que ceux de ses associés, dans l'optique de concilier profit et bien commun. Sur la méthode, le débat est ouvert : simple évolution du code civil – à laquelle le MEDEF est opposé – création d'un statut juridique "d'entreprise à mission"... ou autre ? Par-delà les polémiques hexagonales, se cache un enjeu de taille : l'émergence progressive d'un nouveau modèle de capitalisme – et la bataille pour en produire une version franco-européenne plus attractive que le modèle anglo-saxon.

Janvier 2009. Coup de tonnerre. Le jour même de sa prise de fonctions, Paul Polman, nouveau PDG d'Unilever, avertit ses actionnaires : soucieux d'inscrire le groupe anglo-néerlandais dans une vision à long terme, il a décidé de ne plus publier de rapport trimestriel – les mécontents étant poliment priés d'aller placer leur argent... ailleurs. Un acte révolutionnaire pour une multinationale ? Pas tant que ça en ce début de 21^e siècle. En janvier dernier, Larry Fink, PDG de BlackRock, premier gestionnaire d'actifs de la planète – six mille milliards de dollars en

portefeuille, deux fois le PIB de la France – a même enjoint les dirigeants des cinq cents plus grandes entreprises américaines et européennes dont il est actionnaire à offrir une vision à long terme de leurs activités pour contribuer plus positivement à la société. Bienvenue à l'ère de la mutation du capitalisme moderne ! A la vision ultra libérale (inspirée de Milton Friedman) de l'entreprise ayant comme seul objet le profit de ses propriétaires-actionnaires a succédé la vision d'une autre école anglo-saxonne, celle des parties prenantes, selon laquelle

ENQUÊTE HEC SUR LES ENTREPRISES À MISSION

Le centre Society and Organizations d'HEC a réalisé la première enquête nationale sur les entreprises à mission françaises, en partenariat avec Prophil et Viavoice :

- **68%** des dirigeants français interrogés souhaitent la création d'un cadre juridique et fiscal dédié pour ces entreprises
- **69%** pensent qu'elles permettent de mettre le développement durable au cœur de la stratégie de l'entreprise et de répondre aux défis sociétaux
- **73%** considèrent qu'être une entreprise à mission améliore la marque employeur



l'entreprise, incluse dans la société, doit prendre en compte son environnement. Une nouvelle étape est en voie de franchissement actuellement: nous passons du concept de "responsabilité sociale de l'entreprise" à celui de "responsabilité politique de l'entreprise" – qui implique d'intégrer, en amont, au cœur de sa stratégie, l'impact qu'elle peut avoir sur le monde. Mais que s'est-il passé? Petit retour en arrière...

LA MONTÉE EN PUISSANCE DE LA RSE

Rodolphe Durand (H.93), professeur de stratégie à HEC Paris, fondateur et directeur académique du Centre Society and Organizations, retrace les évolutions des dernières décennies: "Le monde corporate s'est engagé dès les années 1990 dans des politiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Mais elles sont restées parcellaires, liées à des projets plus qu'à une stratégie globale d'entreprise. La RSE a ainsi été critiquée comme un actif marketing utilisé pour calmer les poussées revendicatives de certaines parties

LA PLACE DE PARIS EST CONSIDÉRÉE PAR CERTAINS COMME L'AVANT-GARDE D'UN NOUVEAU CAPITALISME RESPONSABLE

prenantes. Le véritable tournant a eu lieu lors de la crise des subprimes, en 2008". En effet, la société civile s'est alors cabrée. Partout dans le monde, citoyens et contribuables ont commencé à demander des comptes aux banques et entreprises, leur reprochant d'avoir privilégié

les seuls intérêts de leurs actionnaires au détriment du bien commun. Dès lors, aux yeux de l'opinion publique, les engagements RSE "cosmétiques" ne suffisent plus. "Les entrepreneurs ont aussi commencé à réclamer des statuts particuliers permettant de sortir de la seule logique de maximisation de la valeur actionnariale. En parallèle, les salariés, en quête de sens et de bien-être au travail, sont devenus beaucoup plus critiques envers des principes de gestion et de management jugés prédateurs. Et les investisseurs – fonds de pensions, assureurs, fonds souverains – ont commencé à sortir des projets carbonés pour mettre en tête de leurs critères d'investissement le soutien à des valeurs de long terme." Et ce, pour des raisons dûment motivées: "Toutes les recherches sérieuses ont démontré qu'une meilleure prise en compte des intérêts des parties prenantes se traduit par une meilleure performance économique des entreprises engagées, à moyen et long terme".

UN PARADOXE BIEN FRANÇAIS

Au sein de ce mouvement mondial, il existe un paradoxe hexagonal. "La France fait partie des pays où l'investissement socialement responsable est le plus développé. La place parisienne est d'ailleurs considérée par certains comme l'avant-garde d'un nouveau capitalisme responsable" note Rodolphe Durand. En outre, "les multinationales d'origine française – Danone, L'Oréal, Schneider Electric, Renault – sont pionnières en termes de RSE" pointe **Frédéric Dalsace (H.85)**, professeur de marketing à HEC Paris. Cocomo? Non! Car en parallèle les Français affichent une défiance record vis-à-vis de l'entreprise "un phénomène qui s'accroît chaque année comme le montre le baromètre du CEVIPOF" souligne Martin Richer (H.82) responsable du pôle Entreprise, Travail et Emploi du



Rodolphe Durand (H.93)



Frédéric Dalsace (H.85)



LE CAPITALISME, UN MODÈLE EN ADAPTATION PERPÉTUELLE

Eclairage de Jean Fox (H.09), consultant chez Créargie et responsable du cours "Histoire de la critique du capitalisme" à HEC Paris :

"Depuis deux cents ans, le capitalisme montre sa capacité à intégrer les critiques qui lui sont adressées pour perdurer. Actuellement, l'entreprise est la cible des attaques d'une nébuleuse réformatrice née dans les milieux intellectuels, qui s'est progressivement étendue aux milieux activistes puis aux cadres et aux dirigeants – nous arrivons au bout de ce processus avec la nécessité d'amender le cadre législatif. Reconnaître que l'entreprise peut considérer d'autres intérêts que ceux de ses actionnaires correspond à l'adaptation du capitalisme à la

nouvelle donne. Il tente ainsi de répondre à deux types de critiques : la critique écologique – représentée au sein du gouvernement par Nicolas Hulot – qui pointe les dégâts causés à la planète et la critique conservatrice – représentée par Murielle Pénicaud – qui dénonce "l'immoralisme" du système et souligne la nécessité, pour les patrons, de se montrer responsables. Dans cette optique, le changement doit venir de la responsabilisation des élites, qui donnent des gages via les politiques RSE ou la certification B-Corp. Bruno Lemaire, opposé à toute forme d'obligations nouvelles pour les entreprises, représente la critique libérale. Quant aux critiques sociales et décroissantes, elles semblent rester en dehors du débat".



Think Tank Terra Nova. "Il y a un problème d'alignement entre la réalité actuelle et notre définition juridique de la société dans l'article 1833 du Code Civil, qui date de 1804 – une époque où les corporations étaient abolies, alors que les manufactures, les syndicats et la mondialisation n'existaient pas encore ! D'ailleurs, en droit français, la notion d'entreprise n'est pas définie stricto sensu. Alors qu'elle est affirmée dans des pays bien plus libéraux que le nôtre : la Grande-Bretagne et les Etats-Unis". "Nos entreprises sont en avance mais notre cadre juridique et législatif, lui, est en retard !" résume Frédéric Dalsace. D'où la nécessité de le faire évoluer... et les débats actuels, initiés par Emmanuel Macron, qui, lors de son intervention télévisée du

environnementaux de son activité". Mais si l'amendement du Code Civil a suscité de vives polémiques, le MEDEF y étant opposé, beaucoup considèrent qu'il est l'arbre qui cache la forêt.

UN NOUVEL HORIZON : L'ENTREPRISE À MISSION

Car il existe d'autres questions de fond sur lesquelles la France n'est pas en avance.

Comment formaliser l'entreprise "du troisième type", dite "entreprise à mission", articulant profit et contribution au bien commun, à mi-chemin entre le monde non lucratif de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et celui des entreprises traditionnelles ? "Ces modèles hybrides existent déjà dans plusieurs pays : aux Etats-Unis, on compte déjà plus de deux mille Benefit Corporations ; l'Italie a créé en 2016 les Società Benefit ; huit autres Etats étudient actuellement une proposition de loi. Cette nouvelle voie est d'ailleurs une demande des entrepreneurs et non une exigence portée par le législateur" explique Rodolphe Durand. Si le rapport Notat-Senard propose de reconnaître dans la loi l'entreprise à mission et définit ses critères – inscription de la raison d'être de l'entreprise dans ses statuts, mesure et évaluation de son respect, existence d'un comité des parties prenantes – il ne prévoyait pas de créer un statut spécial pour elle. "Il est pourtant temps de le faire, afin de réellement sécuriser ses dirigeants dans leurs décisions opérationnelles, par delà les changements d'actionnaires" juge Emery Jacquillat (H.93), patron de la CAMIF. "Cette

NOS ENTREPRISES SONT EN AVANCE MAIS NOTRE CADRE JURIDIQUE ET LÉGISLATIF EST EN RETARD

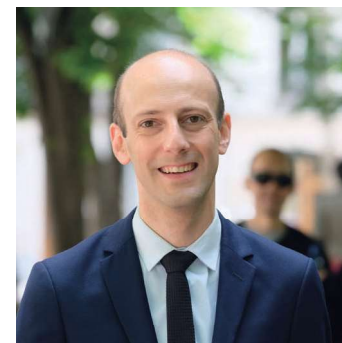
15 octobre dernier, a déclaré vouloir "réformer profondément la philosophie de ce qu'est l'entreprise". Dans son sillage a été lancé le projet de loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) porté par Bruno Le Maire, dont le volet "entreprise et intérêt général" a été alimenté par les conclusions du rapport Notat-Senard remis le 9 mars. Celui-ci préconise d'ajouter un alinéa au fameux article 1833 : "la société doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et



Emmanuel Faber (H.86) et Muhammad Yunus

Studio Gehint

évolution pourrait donner aux entreprises une marge de manœuvre plus importante face aux actionnaires court-termistes et leur permettre d'agir de manière plus holistique, sans danger - ce que j'appelle une "licence d'opérer 2.0", explique Frédéric Dalsace. "Les groupes qui ont jusqu'ici développé des activités à fort engagement sociétal, sans ROI évident à court terme, l'ont fait intuitu personae, sur la seule personnalité de leurs leaders, qui étaient capables de remporter l'adhésion des actionnaires. Quand Danone s'est impliqué en 2006 aux côtés de Mohammed Yunus dans l'aventure de Grameen Danone, au Bangladesh, pour fournir des produits laitiers de première nécessité accessibles à la population locale, j'enseignais un cas créé sur le sujet en débutant par une question provocatrice: "Faut-il mettre Franck Riboud et Emmanuel Faber en prison? Car leurs actionnaires auraient pu se retourner contre eux!" Une hypothèse qui reste théorique selon Martin Richer: "Aucun dirigeant français n'a jamais été victime d'une décision de justice lui reprochant sa stratégie RSE. D'ailleurs la Cour de cassation n'a mobilisé le fameux article 1833 qu'à cinq reprises." Elle n'apparaît pourtant pas si farfelue à Stanislas Guerini (H.06), député de Paris, qui a planché sur la préparation de PACTE: "Avec l'émergence de fonds activistes, qui s'intéressent de plus en plus à la France, il me semble important de parer à d'éventuels problèmes de ce type. Emmanuel Macron veut protéger la liberté d'entreprendre sous toutes ses formes - ce qui inclut la troisième voie! Personnellement, je milite pour qu'un statut de Société à Objet Social Étendu (SOSE) soit reconnu dans



"PROMOUVOIR UN MODÈLE DE FRENCH POSITIVE BUSINESS"

Stanislas Guerini (H.06), Député LREM de Paris a travaillé avec Agnès Touraine, présidente de l'Institut Français des Administrateurs sur le volet "Partage de la valeur et engagement sociétal des entreprises" de PACTE, menant plus de quatre-vingt auditions sur sept semaines.

Pourquoi le monde politique s'empare-t-il du sujet de l'entreprise?

Il existe encore, dans les esprits, un cloisonnement entre d'une part le monde de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), non lucratif donc "vertueux" mais bardé de contraintes, et celui des entreprises à but lucratif dont l'unique but serait de maximiser les profits. Or, l'entreprise a bien plus évolué que les hommes politiques ne peuvent l'imaginer. Cette évolution doit être accompagnée par une vision politique avant-gardiste qui structure et dépasse les oppositions traditionnelles entre attractivité de l'entreprise et performance sociale, capital et travail, etc.

Quels sont les enjeux autour de la future loi PACTE?

Elle pourra donner aux entreprises l'opportunité de démontrer qu'elles ont évolué, qu'elles font partie de la vie de la Cité et qu'elles ont un rôle politique dans le sens où elles détiennent des leviers qui peuvent faire bouger concrètement la société via le monde du travail. C'est une opportunité historique de réconcilier les Français avec l'entreprise - et l'actionariat, qui reste encore mal vu dans notre pays.

Quelles conséquences en termes de soft power?

En France nous avons un modèle RSE d'entreprise "stakeholder value" qui intègre le temps long, adapté pour innover et gagner la bataille de la mondialisation. Nous avons un vrai discours à bâtir pour promouvoir ce modèle de "French/ European positive business", de manière plus offensive à l'international. Pour l'instant, les anglo-saxons nous doublent en termes de soft power. Leur modèle est très orienté "shareholder value": leur labellisation B-Corp est en réalité une simple "soupape RSE". Faute d'alternative existante, nos entreprises l'adoptent, alors qu'elles sont bien plus avancées que leurs concurrentes anglo-saxonnes. Nous devons travailler à construire notre propre label français/européen et à en faire un pôle d'attractivité mondial.

LE POINT DE VUE DE TERRA NOVA



“Terra Nova a voulu contribuer au débat en réalisant un rapport sur l’entreprise contributive” explique Martin Richer (H.82), responsable du pôle Entreprise, Travail et Emploi du Think Tank. “La réécriture du Code Civil est nécessaire mais ne changera pas concrètement ce qui nous intéresse : la vie de l’entreprise et de ses salariés. Nous pensons que le travail ne devrait pas être gardé à distance des débats : il faut traiter à la fois le processus de création de valeur, et son partage. Nous faisons une distinction fondamentale entre les parties constituantes (actionnaires et salariés) – “consommées” par le processus de création de valeur – et les parties prenantes de l’entreprise (fournisseurs, ONG collectivités territoriales, etc.)

En tant que parties constituantes, les salariés doivent renforcer leur représentation au conseil d’administration – contrairement aux parties prenantes. Pour transformer véritablement l’entreprise il faut traiter de l’intéressement, de la participation, des conditions de travail et du dialogue professionnel ! C’est la limite du rapport Notat-Senard – que nous approuvons par ailleurs : il n’aborde pas ces thèmes.”



le PACTE – sous deux conditions : qu’elle n’obtienne pas d’avantage fiscal particulier, pour ne pas déstabiliser les acteurs de l’ESS (Économie Sociale et Solidaire NDLR) et qu’elle n’occasionne pas de complexité juridique supplémentaire. La SOSE serait ainsi l’équivalent d’une SAS, avec la définition d’un objet social et d’une gouvernance”.

ALLER PLUS LOIN ?

“Modifier le code civil ou introduire un nouveau statut d’entreprise à mission ne suffira pas pour marquer une évolution fondamentale vers un capitalisme (européen) plus social et plus durable” estime néanmoins Rodolphe

Durand. Dans une seconde étape, d’autres leviers pourraient être actionnés pour promouvoir les entreprises de la troisième voie. De multiples propositions émergent déjà dans ce sens. “L’Etat pourrait participer à les rendre plus attractives auprès des

investisseurs, en leur donnant accès à des garanties de financement pour des projets viables et à fort impact social et environnemental. Ou en envisageant une réduction de la fiscalité sur les plus-values pour la détention longue d’actions de ces entreprises – afin de leur garantir la présence d’un actionariat stable” avance Rodolphe Durand. Emery Jacquillat (H.93) a initié une pétition qui réclame une TVA responsable, à taux réduit, sur les produits et activités respectueux de la planète. Le Think Tank Terra

Nova souligne l’importance d’inclure les salariés dans les débats (voir encadré). Stanislas Guérini pointe l’intérêt “de promouvoir le développement de fondations d’actionnaires, sur le modèle de l’Allemagne, pour transmettre et pérenniser la mission d’une entreprise” et tient également à pousser des thématiques complémentaires, liées au partage de la valeur, dans la future loi PACTE. Une chose est certaine : que ce soit parmi les chefs d’entreprise, au sein de la société civile, ou dans le monde politique, le sujet passionne, et correspond à une forte demande sociétale. Reste à savoir quand nous verrons se développer ces entreprises d’un nouveau genre et s’affirmer un modèle de capitalisme “Made in France”. ●



La Camif a reconstruit son identité autour de la RSE.

Jean-Dominique Senard (H.76) et Nicole Notat



Eric Piermont/AFIP



“L’ENTREPRISE, PUISSANT LEVIER DE TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ”

Fervent promoteur de l’entreprise à mission, Emery Jacquillat (H.93), repreneur de la CAMIF, a su donner un second souffle à l’entreprise, relancée sur un modèle d’impact positif.



Comment la CAMIF est-elle devenue la première entreprise à mission française en novembre 2017 ?

C’est l’aboutissement d’un processus vertueux démarré avec sa reprise en 2009. Nous n’avions pas le choix : pour relancer l’entreprise, il nous fallait retrouver la confiance et le soutien de ses parties prenantes : clients, fournisseurs, banque, territoires... Nous nous sommes réimplantés à Niort, un projet à impact positif, axé sur les circuits courts, la production locale

et la qualité du “Made in France”. Notre feuille de route a fait sens : nos parties prenantes ont suivi. À partir de 2013, une fois la CAMIF remise sur pied, nous avons commencé à évaluer les retombées de nos actions. Nous avons travaillé sur la structuration de notre démarche d’impact : mise en place d’un rapport RSE, d’indicateurs de mesure, etc. Pour obtenir notre certification B-Corp, en 2015, nous avons encore affiné cette démarche, pour rendre compte en détail de l’impact, direct ou indirect, de la moindre de nos activités : la manière dont notre banque, le Crédit coopératif de Niort, plaçait notre argent (localement ou non), les méthodes de travail de nos fournisseurs, etc. Très instructif !

En quoi le fait d’avoir une mission change-t-il vos pratiques ?

La définition de notre mission – toujours en co-création avec nos parties prenantes – inclut le fait de “collaborer et d’agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d’organisation”. Ce qui nous a incité à innover et à nous engager encore davantage. Par exemple, nous avons lancé une opération “anti Black Friday”, pour dénoncer cette journée de la surconsommation anglo-saxonne, qui nous semble sans légitimité dans notre pays. Nous avons donc invité nos clients à réfléchir sur le sujet, fermé notre site web, et envoyé nos collaborateurs travailler dans des associations telles qu’Emmaüs. Une telle initiative n’aurait pas été possible sans le soutien de nos actionnaires, qui connaissent (et approuvent) le but de la CAMIF : prôner une consommation plus responsable à long terme – et non pas maximiser les profits à court terme !

Comment la CAMIF concilie-t-elle profit et impact ?

Malgré l’environnement hyper-concurrentiel du e-commerce, où la majorité des compétiteurs, à l’instar d’Amazon, perdent de l’argent, la CAMIF propose un modèle différent, rentable. Nous affichons un chiffre d’affaires de 40 millions et un résultat positif, réalisés à 100% en France, avec 73% de fournisseurs français. Même si nous proposons des produits plus chers que nos concurrents (et de meilleure qualité), nos clients nous sont fidèles, par choix. Via leurs achats, ils soutiennent notre engagement citoyen à tous les niveaux – nous employons des personnes handicapées, travaillons avec des fournisseurs qui font de l’insertion et avons créé une place de marché qui favorise la mise en relation des clients avec des artisans locaux qui réparent et rénovent leurs vieux meubles. L’entreprise est un puissant levier de transformation de la société. Elle a le pouvoir d’innover, d’adresser les enjeux sociaux, environnementaux et de mobiliser ses collaborateurs et ses clients en leur donnant un sens !

Pourquoi faire bouger les lignes sur la question de l'entreprise, aujourd'hui, en France ?

Face à un capitalisme anglo-saxon et asiatique, agressif et court-termiste, il faut faire émerger un nouveau modèle de capitalisme "européen", plus humaniste. Le profit reste nécessaire à la viabilité de l'entreprise, mais celle-ci ne peut être réduite à une "fabrique de profits" au service de ses seuls actionnaires. En cela, reconnaître la richesse des fins poursuivies par l'entreprise témoigne d'une singularité européenne et sera, demain, un atout de compétitivité pour nos entreprises. De plus, en France, il est urgent de mettre en conformité le droit des sociétés avec la réalité de l'entreprise. Le détenteur provisoire de capital n'a plus grand-chose à voir avec la figure de l'associé, visé par le Code civil de 1804. Et nous sommes en retard sur nos voisins - la Grande Bretagne est allée beaucoup plus loin avec le *Companies Act* de 2006, par exemple. Il y a également un travail de réconciliation à opérer: Si les Français sont individuellement plutôt heureux dans leur entreprise, ils expriment en revanche une certaine méfiance vis-à-vis de l'entreprise en général, et notamment la grande. Et cependant, et cela peut paraître paradoxal à première vue, leurs attentes à l'égard de l'entreprise et de son engagement au niveau environnemental et social, ne cessent de croître. Il est donc urgent d'avancer. Les auditions que nous avons menées avec Nicole Notat ont été le réceptacle de fortes attentes de réformes et de changements, venant d'acteurs très divers: partenaires sociaux, universitaires, économistes, ONG, secteur de l'ESS, chefs d'entreprises, de PME et de grands groupes.

Quels sont les points clefs de votre rapport ?

Nous préconisons d'introduire quatre nouvelles notions dans le Code civil: les "enjeux sociaux et environnementaux", l'"intérêt propre" de l'entreprise - qui ne se réduit pas à celui des associés -, sa "raison d'être" et enfin le terme d'"entreprise", jusque-là non codifié. Sur la gouvernance, outre la responsabilité du conseil d'administration de formuler et mettre en œuvre la "raison d'être", nous préconisons de faire passer le nombre d'administrateurs salariés à deux à partir de huit membres non-salariés dans le conseil d'administration, et à trois administrateurs salariés à partir de treize membres non-salariés. Nous recommandons aussi d'offrir la possibilité de créer une entreprise à mission, qui devra répondre à quatre critères: la formulation de la raison d'être et son inscription dans les statuts, l'existence d'un comité des parties prenantes, la mesure par un tiers et la reddition publique par les organes de gouvernance du respect de la raison d'être, ainsi que la publication d'une déclaration de performance extra-financière.



INTERVIEW JEAN-DOMINIQUE SENARD (H.76)

Président du groupe Michelin, co-auteur avec Nicole Notat du rapport "L'entreprise, objet d'intérêt collectif"

S'agit-il de démocratiser l'entreprise, de la responsabiliser ?

Il faut d'abord affirmer que l'entreprise est une partie de la solution. A partir de là, il faut renforcer les organes de gouvernance: le conseil d'administration doit être plus représentatif, par l'intégration de représentants des salariés, et plus responsable: de la "raison d'être" de l'entreprise, découlent directement toutes ses orientations stratégiques à venir, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux. Ces considérations peuvent paraître très avancées vues du Texas, de Shanghai ou du Brésil. Mais c'est la spécificité de notre continent: dans dix-huit pays européens la présence des salariés au conseil d'administration est obligatoire. La France doit porter ces convictions au niveau international et la présidence du G7 assurée par la France à partir de 2019 en sera une bonne occasion.

Auriez-vous souhaité pousser certaines de vos propositions plus loin ?

Nous sommes allés aussi loin qu'il semblait nécessaire, en veillant à ne pas créer de risques inconsidérés pour les entreprises, notamment sur le plan juridique. Une réflexion identique pourrait être menée sur des sujets connexes: la place et le rôle de l'actionnaire, l'investissement responsable et durable, l'adaptation des normes comptables...

Comment le groupe Michelin intègre-t-il les enjeux sociaux et environnementaux ?

Michelin a toujours pris part à la réflexion sur la place de l'entreprise dans la Cité. En 2014, nous avons formalisé la raison d'être du groupe: "Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer", qui fédère l'ensemble de nos 110 000 salariés dans le monde: il ne s'agit pas seulement d'améliorer la mobilité des biens et des personnes durablement, mais également d'accompagner chaque personne dans son développement personnel. Nous avons depuis 2016 un comité des parties prenantes, qui enrichit de ses réflexions les grandes orientations stratégiques du groupe. Notre conseil de surveillance compte un administrateur salarié, nombre qui sera porté à deux si la loi PACTE reprend les recommandations du rapport. Depuis 2012, mon action à la tête du groupe a été toujours guidée par la volonté de consolider sa stratégie de long-terme. C'est elle qui permet à Michelin de prendre en considération l'ensemble de ses impacts environnementaux, d'être un leader de la mobilité durable, à la pointe des innovations technologiques du secteur et de résister aux appels court-termistes des experts boursiers. Nos excellentes performances financières des cinq dernières années démontrent d'ailleurs la validité de cette vision pérenne impulsée et adoptée à tous les niveaux du groupe.