

PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN

6

6.1_ **INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES 2010 PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI SUR LES NOUVELLES RÉGULATIONS ÉCONOMIQUES** 132

6.2_ **INFORMATIONS SOCIALES 2010** 133

- 6.2.1. Effectifs 133
- 6.2.2. Organisation et durée du temps de travail, temps partiel, absentéisme 135
- 6.2.3. Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'intéressement, la participation, les plans d'épargne salariale 136
- 6.2.4. Les relations professionnelles, les accords collectifs 137
- 6.2.5. L'hygiène et la sécurité au travail 138
- 6.2.6. La formation 141
- 6.2.7. La démarche Diversité 141
- 6.2.8. Les avantages sociaux 142
- 6.2.9. La sous-traitance 142
- 6.2.10. L'impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement régional : "Michelin Développement" en Europe et en Amérique du Nord 142
- 6.2.11. Les relations avec les communautés, les établissements d'enseignement, les associations 143
- 6.2.12. Relations avec les fournisseurs 144
- 6.2.13. Tableau récapitulatif des données sociales 146

6.3_ **INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES 2010** 148

- 6.3.1. La démarche du Groupe vis-à-vis de l'environnement 148
- 6.3.2. Revue des indicateurs demandés par la loi 151
- 6.3.3. Tableau récapitulatif des données environnementales 155

6.4_ **RAPPORT D'EXAMEN DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DE CERTAINES INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES, AINSI QUE SUR CERTAINS INDICATEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX PUBLIÉS DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2010 DU GROUPE MICHELIN** 156



6.1_ INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES 2010 PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI SUR LES NOUVELLES RÉGULATIONS ÉCONOMIQUES

La démarche de Développement Durable que Michelin met en œuvre a été dénommée *Performance et Responsabilité Michelin*. Ses principes fondamentaux sont exposés dans la Charte Performance et Responsabilité Michelin, téléchargeable sur le site www.michelin.com ou disponible sur simple demande. Cette charte a été complétée par une synthèse concrète en 2010. La connaissance par Michelin de ses enjeux environnementaux et sociaux, élément clé de cette démarche, permet d'identifier les axes de progrès les plus pertinents pour un développement équilibré et responsable de ses propres activités et de son secteur industriel, et pour contribuer à une meilleure mobilité, une mobilité plus durable.

Le Rapport d'Activité et de Développement Durable 2010, publié en février 2011, détaille les résultats des actions en cours pour allier les objectifs de croissance et de performance économique du Groupe et l'exercice de toutes ses responsabilités. Le lecteur est vivement encouragé à en prendre connaissance sur le site www.michelin.com ou sur simple demande auprès de la Direction des Relations Investisseurs Michelin.

Dans son Rapport d'Activité et de Développement Durable 2010, le Groupe expose en un seul document sa stratégie et les résultats obtenus pendant l'exercice 2010 sur tous les éléments de sa performance simultanément, marquant ainsi l'étroite intégration de l'ensemble de ses objectifs de performance et d'exercice de ses responsabilités.

Dans le présent Document de Référence 2010, le paragraphe 6.2 sur les informations sociales et le paragraphe 6.3 sur les informations environnementales répondent aux exigences du Code de commerce qui, dans son article L. 225-102-1 complété par les décrets et arrêtés d'application des 20 février et 30 avril 2002, rend obligatoire la publication au sein du Rapport Annuel "d'informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité".

Michelin poursuit la formalisation et la fiabilisation de ses indicateurs, utilisés par ses 70 implantations industrielles dans 18 pays et ses implantations commerciales. L'objectif pour le Groupe est de disposer d'une connaissance aussi précise que possible de ses responsabilités sociales et environnementales sur l'ensemble de ses sites, et de faire progresser année après année la qualité de ces informations. Le périmètre considéré, lorsqu'il ne s'agit pas de la totalité du Groupe, est précisé au cas par cas.

Pour la cinquième année consécutive, PricewaterhouseCoopers a réalisé, à la demande de Michelin, une vérification des procédures d'établissement d'indicateurs présents dans ce document.

L'avis résultant de la vérification 2010 figure au paragraphe 6.4.

Les indicateurs suivis de deux astérisques dans les tableaux ci-dessous ont été vérifiés au cours de ces travaux.

6.2_ INFORMATIONS SOCIALES 2010

6.2.1. EFFECTIFS

6.2.1.a) Effectifs du Groupe, répartition hommes/femmes, mouvements de personnel, contrats à durée déterminée, heures supplémentaires, main-d'œuvre extérieure à la société

Effectifs du Groupe au 31 décembre 2010

(Effectifs inscrits, tous types de contrat de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs**	68 057	21 778	5 673	14 502	1 080	111 090

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4).

Effectifs du Groupe au 31 décembre 2010

(Effectifs en équivalents temps plein, tous types de contrat de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs**	63 441	20 994	5 086	14 458	1 078	105 057

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4).

Répartition hommes/femmes**

(Effectifs inscrits, tous types de contrat de travail)

POURCENTAGE DE FEMMES PAR RAPPORT À L'EFFECTIF INSCRIT, AU 31 DÉCEMBRE 2010

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Agents	7,7 %	13,4 %	4,5 %	4,7 %	0,6 %	8,3 %
Collaborateurs	27,5 %	27,8 %	27,4 %	28,1 %	20,9 %	27,5 %
Cadres	16,9 %	15,2 %	15,9 %	19,9 %	11,5 %	16,7 %

Périmètre : Groupe hors Euromaster et TCI.

Depuis 2010, nous tendons à intégrer dans notre reporting toutes les données provenant de la distribution.

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4).

Au global, le pourcentage de femmes par rapport à l'effectif inscrit est de 14,4 % (14,0 % en 2009 et 13,9 % en 2008).

Mouvements de personnel en 2010

(Effectifs inscrits, tous types de contrat de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Départ naturel	2 345	942	255	1 309	144	4 995
Départ accompagné	2 003	914	240	749	17	3 923
Préretraite	466	540	0	4	1	1 011
Embauche	4 770	2 713	922	3 169	345	11 919

Périmètre : Groupe hors Euromaster, avec intégration du Brésil, de la Serbie et de TCI.

Hors interim, 11 700 personnes ont été recrutées en 2010.

Contrats à durée déterminée

En 2010, la masse salariale correspondant aux contrats à durée déterminée a représenté 1 % de la masse salariale totale du Groupe.

Les heures supplémentaires, la main-d'œuvre extérieure à la société

Le recours aux heures supplémentaires peut être décidé pour des raisons de disponibilité de personnel ou de réponse à la demande des clients. En 2010, le recours aux heures supplémentaires pour le personnel agent a représenté au niveau Groupe 5,2 % du total des heures annuelles travaillées. Ce taux varie de 2 % en Europe à 9,9 % en Asie.

En 2010, les salaires versés pour les heures supplémentaires ont représenté 2,1 % du total des salaires de base versés par le Groupe, toutes catégories de personnel confondus.

L'effectif de main-d'œuvre extérieure travaillant sur les sites du Groupe a représenté en moyenne 2,8 % de l'effectif total (en équivalents temps plein), variant de 0 % (pas de recours à de la main-d'œuvre extérieure) en zone Afrique Moyen-Orient à 5,7 % en Amérique du Sud (périmètre : Groupe hors Euromaster et TCI).

6.2.1.b) Informations relatives aux plans de réduction des effectifs, aux actions de maintien des emplois, aux efforts de reclassement et aux mesures d'accompagnement

La stratégie industrielle du groupe Michelin vise, d'une part, à augmenter ses capacités de production dans les zones géographiques où les marchés du pneumatique sont en croissance (Europe de l'Est, Asie, Amérique du Sud) et, d'autre part, à renforcer sa compétitivité dans les zones développées où les marchés sont mûrs (Europe de l'Ouest, Amérique du Nord, Japon).

Les mesures d'accompagnement des réorganisations industrielles en 2010

Plusieurs réorganisations industrielles ont été engagées en Amérique du Nord et en Europe. Elles ont été annoncées 8 à 14 mois à l'avance pour préparer au mieux les personnes et définir avec les organisations représentatives du personnel le dispositif social adapté. Michelin a proposé à chaque salarié concerné des solutions au sein du Groupe ou un accompagnement personnalisé si une solution externe était préférée ou inévitable. En dépit de la crise économique, il n'y a pas eu de licenciements conjoncturels et le Groupe a su préserver la cohésion sociale et en conservant les compétences nécessaires à la reprise de l'activité.

Sorti renforcé de cette crise sans précédent, Michelin peut désormais accélérer ses investissements pour renforcer sa compétitivité et capter la croissance des nouveaux marchés.

Lorsque des réorganisations industrielles ont été décidées, le groupe Michelin a mis systématiquement en œuvre de nombreuses actions, allant le plus souvent au-delà des mesures légales minimales, pour éviter dans la mesure du possible d'avoir recours à des licenciements et pour accompagner individuellement les membres du personnel :

- dispositif permanent pour faciliter et anticiper la mobilité interne et externe (France, Italie), avec formation à la recherche d'emploi (CV, entretiens, suivi du marché de l'emploi) ;
- propositions individuelles de reclassement dans un autre emploi du même site ou dans un autre établissement du Groupe, y compris en expatriation : cette mesure est adoptée en priorité et mise en œuvre en particulier en 2010 en France, en Italie et aux États-Unis ; elle est accompagnée généralement d'une aide à la recherche d'un logement et d'un emploi pour le conjoint ;
- systèmes de préretraite : CATS en France, accords "mobilita corta" et "mobilita lunga" en Italie, retraite anticipée classique ou avec "contrato de relevo" en Espagne, mesures analogues au Royaume-Uni qui ont permis d'éviter des départs hors de l'entreprise ;
- aide à la recherche d'emploi externe par des antennes emplois financées par le Groupe ou des structures externes d'outplacement.

À travers ses "Ateliers de Transition Professionnelle" (ATP), Michelin a créé un dispositif innovant d'aide au reclassement de ses salariés, déployé systématiquement lors de la réorganisation ou de la fermeture d'usines. Les résultats à Toul ont été particulièrement encourageants : 94 % des personnes ont trouvé une solution professionnelle au 31 décembre 2010. Fort de cette expérience, Michelin a instauré de nouveaux Ateliers de Transition Professionnelle à Vendeville (à proximité de Lille), pour reclasser les salariés de l'usine de Noyelles-lès-Seclin.

En Europe, au Canada et aux États-Unis, l'activité Michelin Développement a pour mission de contribuer à créer des emplois dans les bassins où le Groupe opère (voir plus loin le paragraphe 6.2.10 sur l'impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement régional). Ces actions peuvent faciliter les évolutions de carrière hors de l'entreprise, mais aussi maintiennent ou accroissent le dynamisme économique local par la création de nombreux emplois.

Le Plan de Volontariat France

En 2009, l'entreprise a présenté et mis en œuvre un Plan de Volontariat en accompagnement des annonces sur l'évolution et le renforcement des activités de Michelin en France. En proposant des mesures d'aménagement de la fin de carrière et d'accompagnement de projets de mobilité externe, ce plan visait à libérer des postes pour favoriser la mobilité interne des salariés des sites réorganisés. Il a ainsi été proposé aux personnes sous contrat à durée indéterminée inscrites aux effectifs des sociétés MFPM, SEAM, SODG au 1er octobre 2009.

À fin octobre 2010, 1 874 salariés ont adhéré à ce plan, dont 1 801 en vue de bénéficier des conditions des mesures de fin de carrière, et 73 afin de mener un projet de mobilité externe. Sur ces 1 874 salariés, près de 1 400 étaient encore comptabilisés dans les effectifs du Groupe au 31 décembre 2010. Ce plan a permis l'adaptation qualitative et quantitative des effectifs dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois en France et de fournir des postes à 212 personnes issues des sites réorganisés qui ont souhaité, en adhérant à la mobilité interne, poursuivre leur carrière au sein du groupe Michelin.

L'aide au changement d'emploi en Italie

Le Plan Industriel Italie, lancé en octobre 2008, porte sur la période 2009-2013. Un bureau d'aide au changement d'emploi reste actif sur le site de Turin-Stura afin de faciliter les évolutions internes et externes des salariés touchés par la mise en œuvre de ce plan. À fin 2010, une réorientation professionnelle a pu être finalisée et mise en œuvre pour 90 % des personnes concernées, qu'il s'agisse de mobilité interne ou externe, de création d'entreprise, d'aide au reclassement, de formations ou de plans de préretraite.

6.2.2. ORGANISATION ET DURÉE DU TEMPS DE TRAVAIL, TEMPS PARTIEL, ABSENTÉISME

6.2.2.a) Organisation du temps de travail

Le travail du personnel au sein des sites industriels et des sites de recherche, logistiques, commerciaux et administratifs est strictement organisé dans le cadre des durées de travail légales, variables d'une législation nationale à une autre. Pour le personnel à temps plein ne travaillant pas en équipe, cette durée varie de 1 690 heures par an pour la Hongrie à 2 224 heures par an pour la Colombie, et de 213 jours par an pour la France et la Hongrie à 260 jours par an pour les États-Unis et le Mexique.

Le travail en équipe permet d'augmenter le temps de production total de l'usine (jusqu'à 360 jours par an, 7 jours sur 7) et d'optimiser ainsi l'utilisation de l'outil industriel. Le personnel bénéficie alors d'une diminution significative du temps de travail effectif et d'avantages en termes de rémunération. Pour l'ensemble du Groupe, plus de 63 000 personnes travaillent en équipe, selon des modalités diverses (3x8 de manière prépondérante, mais aussi 4x8, 5x8, 2x12, équipes de fin de semaine...), liées aux nécessités industrielles et aux réglementations et préférences locales.

Faisant suite à un accord de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin avec les organisations syndicales le 12 mai 2009, le télétravail régulier à domicile se met progressivement en place. Après une année et demie, le bilan du télétravail met en lumière une bonne conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Pourtant il demeure d'une certaine manière méconnu : moins d'une centaine de salariés sont concernés par ce dispositif. Des hommes autant que des femmes, plus de collaborateurs que de cadres, des femmes dans les premiers mois de leur grossesse, quelques personnes handicapées afin de réduire la fatigue que représente le trajet entre domicile et lieu de travail. Cette nouvelle organisation, si elle est bien comprise et encadrée, constitue aussi un attrait pour les plus jeunes salariés et peut à ce titre participer au développement de la diversité générationnelle.

6.2.2.b) Temps partiel

Des contrats de travail à temps partiel existent dans de nombreux pays où le Groupe est implanté. L'effectif concerné par cette disposition représente 2,2 % de l'effectif total (toutes catégories de personnel confondues).

Pourcentage d'hommes et de femmes à temps partiel, par statut, par rapport à l'effectif au 31 décembre 2010

	Femmes	Hommes	Total
Agents	4,3 %	1,5 %	1,8 %
Collaborateurs	8,2 %	1,3 %	3,2 %
Cadres	8,3 %	0,4 %	1,7 %
TOTAL	6,7 %	1,4 %	2,2 %

Périmètre : Groupe hors Euromaster.

6.2.2.c) Absentéisme du personnel de la catégorie Agents

L'absentéisme sur les sites Michelin est, dans la plupart des pays concernés, inférieur aux taux nationaux pour des industries comparables. Le total Groupe toutes causes confondues est de 3,8 % (nombre d'heures d'absence rapporté au nombre d'heures travaillées prévues).

Absences maladie**	Absences suite à accident du travail	Absences longue durée	Total Groupe
2,05 %	0,11 %	1,65 %	3,8 %

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4).

6.2.3. LES RÉMUNÉRATIONS ET LEUR ÉVOLUTION, LES CHARGES SOCIALES, L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES, L'INTÉRESSÉMENT, LA PARTICIPATION, LES PLANS D'ÉPARGNE SALARIALE

Total des charges de personnel en 2010 (en millions d'euros)	Agents	Collaborateurs	Cadres	Contrats à durée déterminée	Reprises de provisions non utilisées	Impôts, provisions, avances
4 836	1 883	1 752	766	61	(7)	381

Le poste "Impôts, provisions, avances" comprend les impôts, les provisions pour pensions, les avances sur stock-options et les autres avances à long terme.

6.2.3.a) Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales

En 2010, les charges de personnel ont représenté 27,0 % des ventes nettes du groupe Michelin, pour un montant total de 4 836 millions d'euros, dont 1 043 millions d'euros de charges sociales employeur.

Pour l'ensemble du Groupe, la répartition des charges de personnel est la suivante :

(en millions d'euros)		
Salaires et rémunérations	3 419	70,7 %
Charges sociales employeur	1 043	21,6 %
Cotisations, pensions, coûts départs, reconversions	365	7,5 %
Paielements sous forme d'actions	9	0,2 %
TOTAL	4 836	100,0 %

Michelin vise à positionner et faire évoluer les rémunérations de manière compétitive dans ses pays d'implantation, en cherchant le meilleur équilibre possible entre satisfaction du personnel et performance économique. Cet enjeu essentiel fait l'objet d'une gestion attentive : le niveau de rémunération a un impact direct sur le prix de revient industriel des produits et donc sur la capacité du Groupe à maintenir ses positions face à la concurrence. La politique du Groupe est d'offrir une rémunération individualisée, équitable et compétitive sur le marché et qui reflète la performance et les niveaux de responsabilité. Elle fait l'objet d'une approche à long terme, prenant en compte le développement de carrière, l'évolution des marchés et les conditions locales.

Selon les pays et les niveaux hiérarchiques, de multiples systèmes d'intéressement et de rémunération variable ont été instaurés. Dans un souci de cohérence internationale, les mécanismes de gestion et les processus sont similaires dans tous les pays mais adaptés aux différents marchés de l'emploi et contextes.

Les grilles d'évolution des rémunérations étant spécifiques à chaque pays, notamment pour tenir compte de conditions locales extrêmement variables (inflation de - 2,4 % pour le Qatar à 29,1 % pour le Venezuela), le calcul d'une augmentation moyenne n'aurait aucun caractère significatif.

À titre indicatif, en France, pays où l'effectif est le plus élevé avec environ 25 000 personnes (effectif inscrit au 31 décembre 2010 incluant Euromaster), les augmentations de salaires en 2010 ont été les suivantes, avec un taux d'inflation national de 1,5 % :

Agents	+ 2,3 %
Collaborateurs	+ 2,5 %
Cadres	+ 3,6 %

Chiffres France.

Les politiques d'avantages (retraite, prévoyance et santé) reflètent la responsabilité sociale de l'entreprise.

6.2.3.b) L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

L'écart en pourcentage entre la moyenne des salaires hommes et la moyenne des salaires femmes est calculé, pour chaque pays et chaque statut, sur les trois niveaux de responsabilité comptant les effectifs féminins les plus importants, de manière à obtenir un indicateur aussi significatif que possible. Une moyenne pondérée en fonction des effectifs de chaque pays est ensuite calculée pour obtenir un résultat au niveau Groupe.

Écart moyen Groupe rémunérations hommes/rémunérations femmes

Statut	Écart
Agents	- 2,77 %
Collaborateurs	- 1,10 %
Cadres	- 5,53 %

Les écarts négatifs constatés proviennent du fait que les anciennetés, et donc les niveaux d'expérience et de responsabilité, sont généralement plus faibles chez les femmes que chez les hommes. Par ailleurs, les embauches en cours de personnes en début de carrière suite au départ à la retraite des plus anciens rendent difficile tout suivi statistique. Quels que soient les catégories de personnel, les principes de gestion de la rémunération et les modalités d'appréciation de la contribution individuelle sont exactement les mêmes pour les femmes et pour les hommes, dans tous les pays. Toute évaluation de la performance et de la contribution d'une personne sur d'autres critères que les seuls critères professionnels, listés de manière exhaustive et précise dans les référentiels internes du Groupe, serait contraire à ses principes d'équité les plus fondamentaux.

6.2.3.c) L'intéressement, la participation, les plans d'épargne salariale, l'augmentation de capital pour les salariés

Une augmentation de capital de 1,22 milliard d'euros avec maintien du droit préférentiel de souscription a été réalisée en octobre 2010 afin de financer l'accélération du développement de Michelin. Les délais légaux dans certains pays n'ont néanmoins pas permis aux Gérants de proposer cette opération à tous les salariés actionnaires du Groupe. Le taux de souscription des actionnaires salariés s'est élevé à 29 %, résultant des deux facteurs suivants :

- Le périmètre des pays éligibles : seuls un peu moins de 50% des droits préférentiels de souscription donnaient droit à souscription ;
- Sur les pays ouverts, 60% des droits préférentiels de souscription ont été exercés.

Les actionnaires salariés qui n'ont pas participé à cette augmentation de capital ont été à même de préserver leurs intérêts à travers la vente de leurs droits préférentiels de souscription.

Au-delà de la rémunération de base et de la part variable (en fonction de la performance individuelle et de la performance de l'entreprise), des éventuelles heures supplémentaires et des indemnités directement liées au travail réalisé, les membres du personnel Michelin bénéficient de compléments de rémunération sous des formes légales très diverses selon les pays : intéressement, participation, contribution à une mutuelle, plan d'épargne retraite collectif, plans d'épargne salariale (avec abondement de l'entreprise pouvant aller jusqu'à 50 % des sommes versées par le salarié). Dix-sept pays disposent de telles modalités, qui touchent près de 72 000 personnes dans le Groupe. Les niveaux de ces compléments de rémunération sont très variables d'un pays à l'autre et peuvent atteindre au maximum 30 % de la rémunération individuelle.

Pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, un accord d'intéressement a été conclu avec les organisations syndicales pour la période 2008-2010. Les indicateurs à partir desquels le montant de l'intéressement est calculé sont variés : nombre et taux de réalisation des idées de progrès, réduction de l'empreinte environnementale du Groupe par tonne de pneus produite (baisse des taux de déchets générés et mis en décharge, baisse des émissions de CO₂ et de COV (Composés Organiques Volatils), baisse des consommations d'énergie et d'eau), taux de fréquence des accidents du travail, respect du niveau de production... Le montant de cet intéressement, versé au premier trimestre de l'année suivante, peut représenter jusqu'à 5 % du salaire. Le montant total versé en 2010 au titre de l'intéressement 2009 pour les sociétés du Groupe en France a été d'environ 23,6 millions d'euros, représentant en moyenne 3 % du salaire brut.

6.2.4. LES RELATIONS PROFESSIONNELLES, LES ACCORDS COLLECTIFS

Michelin entretient un dialogue ouvert avec les représentants des salariés. 2 089 rencontres avec les syndicats ont eu lieu en 2010 et 47 accords collectifs ont été signés couvrant 56 500 employés sur 22 sites. Dans plusieurs pays, les accords collectifs signés les années antérieures étaient valides en 2010.

En Europe, les échanges avec le Comité d'Entreprise Européen Michelin, qui représente 23 pays, ont été accentués pour faire face aux tensions du marché. Des réunions ponctuelles, non prévues par le règlement régissant le Comité, ont eu lieu afin de porter à la connaissance des intéressés l'impact et l'évolution de la crise économique sur le Groupe et les nombreuses mesures d'accompagnement. Le Groupe dans son ensemble a fait preuve d'adaptation et d'inventivité pour prévenir les effets les plus néfastes de la récession. Des fonds sociaux ont été créés ou renforcés dans certains pays, tels la

Hongrie, la Roumanie, la Pologne et les États-Unis, pour éviter que les salariés ne soient trop pénalisés par la réduction de l'activité. Un nombre considérable d'heures complémentaires de formation ont été débloquées. Des salariés ont été transférés provisoirement dans certaines filiales du Groupe. Presque partout des accords exceptionnels ont pu être noués avec les représentants des salariés afin d'apporter des réponses, semaine après semaine, à cette grave crise économique.

Aux États-Unis, des réunions se tiennent régulièrement avec l'USWA (United Steelworkers of America). Au Brésil, un accord collectif annuel fixe les conditions générales de travail et les augmentations de salaires avec le Syndicat des employés de l'industrie du caoutchouc de l'État de Rio. En Chine, le Groupe a signé un contrat collectif avec les partenaires sociaux qui prévoit une procédure de consultation et d'échanges réguliers touchant aux conditions générales de travail.

Les 17 pays où sont appliqués un ou plusieurs conventions ou accords collectifs sont les suivants : Algérie, Allemagne, Brésil, Colombie, Espagne, États-Unis, France, Italie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Serbie, Suède, Thaïlande. Au total, ces conventions concernent 56 500 personnes.

6.2.4.a) Quelques exemples d'accords signés en 2010

Europe

- Italie : ont été signés trois accords organisant la mobilité sur les sites de Cuneo, Fossano et Turin. Tous les sites italiens ont conclu des accords sur la flexibilité des horaires de travail.
- Allemagne : accord sur le compte épargne-temps des salariés.
- Espagne : un plan d'égalité a été signé, intégrant dans ce plan le traitement des risques psychosociaux dans l'analyse des postes de travail.
- France : accord sur l'accès et le maintien dans l'emploi des seniors, Accord de Négociation Annuelle Obligatoire sur les salaires, la participation, l'intéressement, les systèmes de prévoyance, l'épargne salariale, Avenant à l'accord sur les 35 heures, accord sur l'information du Comité d'Entreprise, sur la mobilité géographique ; à la MFPM, accord sur la prévention des risques psychosociaux au travail le 15 juillet 2010, accord sur la politique salariale ; chez Pneu Laurent, accord portant sur la mise en place d'un panier de nuit intégrant la prime de nuit, modification de l'accord sur l'intéressement collectif 2009-2011, accord sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) ; chez KLEBER, accord sur une nouvelle répartition de l'intéressement au niveau de l'établissement.
- Pologne : accord sur les augmentations de salaires.
- Royaume-Uni : accord sur les augmentations de salaires agents pour 2009-2011.
- Serbie : accord général sur les embauches, la protection des employés, les effectifs et sureffectifs, les horaires de travail et de repos, les congés, les rémunérations, les départs.

Amérique du Nord

- États-Unis : deux accords sur les conditions de travail signés avec cinq syndicats.
- Mexique : accord collectif sur les salaires, horaires, conditions de travail.

Amérique du Sud

- Brésil : accord collectif annuel pour fixer les conditions générales de travail et les augmentations de salaires avec le Syndicat des employés de l'industrie du caoutchouc de l'État de Rio de Janeiro pour 2010 ; accord sur les horaires de travail à l'usine de Campo Grande et sur la participation aux résultats.
- Colombie : accord sur un Plan Volontaire de participation aux bénéfices ouvert à tous les agents.

Asie

- Thaïlande : accord sur diverses indemnités (maladie, maternité, etc.).

6.2.4.b) De nombreux dispositifs d'information et de consultation

Une grande importance est attachée à la communication avec les membres du personnel, directement et avec les instances représentatives. De nombreux moyens de diffusion d'informations et d'échanges sont mis en œuvre sur les sites du Groupe. Tous les ans, ils sont recensés, ainsi que leur degré de pénétration dans les pays.

Une vingtaine de canaux d'information distincts et une dizaine de modalités de consultation différentes ont été recensés dans le Groupe, largement utilisés. Chaque pays emploie en moyenne douze d'entre eux, parmi lesquels l'Intranet, les messageries électroniques, les Journées Famille, les magazines d'entreprise (sites, pays et entités), les fascicules spécialisés, les réunions quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles d'équipe, les magazines vidéo, dont le magazine Groupe "Forward", le "Bib Magazine" adressé à tous les salariés français, les réunions avec les représentants du personnel, les enquêtes et sondages sur Intranet, les tables rondes, les forums, les tableaux d'affichage, les totems.

En octobre 2010, 3 000 managers du Groupe, originaires de 70 nationalités, se sont réunis à Paris pour la nouvelle édition de l'International Bib Forum 2010. Durant deux jours, des conférences, des témoignages, des vidéos, des expositions, des documents spécifiques ont illustré la stratégie 2011-2015 du Groupe : "Une nouvelle étape de conquête". Un ensemble de documents de référence ont été remis aux participants : "Performance et Responsabilité Michelin, une meilleure façon d'avancer", l'engagement d'employeur de Michelin avec "Avancer Ensemble : la marque d'un engagement réciproque", le "Manuel de Gouvernance" et le "Code d'éthique de Michelin". Les principales interventions étaient retransmises en direct sur l'Intranet du Groupe et chaque point fort de la stratégie a été restitué auprès des salariés par les managers.

6.2.5. L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL**6.2.5.a) La maîtrise des risques dans le domaine de l'hygiène industrielle**

L'équipe centrale en charge de l'hygiène industrielle s'appuie sur le réseau des Correspondants Hygiène du Groupe, sur les experts Matériaux du Centre de Technologies et sur les Médecins du Travail. Elle mène à bien un programme de maîtrise du risque dans deux domaines principaux, le risque chimique au poste de travail et le risque amiante, et assure l'établissement des référentiels d'analyse de risques et de suivi d'exposition.

Pour ce qui concerne l'amiante, un état des lieux – mis à jour annuellement sur l'ensemble des sites industriels – a permis de disposer d'un inventaire précis des matériaux contenant de l'amiante lié (c'est-à-dire non susceptible de libérer des fibres dans l'atmosphère) encore présents dans les bâtiments ou équipements. Comme beaucoup d'entreprises, Michelin a en effet utilisé de l'amiante dans les années 1960-1970 comme isolant thermique (calorifugeage de tuyauteries et des presses de cuisson) ou matériau pour pièces de friction (freins).

Un outil d'analyse de risque, développé avec l'organisme agréé Bureau Veritas et s'appuyant sur l'état des lieux effectué par le Groupe, permet de hiérarchiser les situations et de programmer les opérations de retrait progressif des matériaux contenant de l'amiante lié, qui ont lieu tous les ans. Pour une bonne

maîtrise des risques pour le personnel et l'environnement, un responsable central assure le pilotage de ces opérations.

L'entreprise poursuivra le déploiement en 2011 du système d'information expert centralisé dédié à l'hygiène industrielle. S'appuyant sur les meilleures pratiques recensées dans le Groupe, cet outil permet la création de documents de sécurité homogènes, conformes aux réglementations locales et aux standards de l'entreprise, pour l'ensemble des produits utilisés dans le monde, produits semi-finis compris. Parmi ces documents figurent les fiches de données de sécurité et les Consignes de Sécurité Produit au poste de travail.

6.2.5.b) Le suivi de la santé du personnel

Le suivi médical du personnel est assuré par les propres services médicaux de Michelin ou par des prestataires externes, sous la coordination d'un médecin Groupe. Un "Guide des activités du service de santé", conçu à partir d'un relevé de bonnes pratiques internes et externes, définit l'organisation, les priorités et les voies d'action des services médicaux en fonction des zones géographiques. Ce document, destiné à tous les salariés, est tenu à jour régulièrement.

Voici quelques mesures suivies au niveau Groupe et mises en œuvre dans les pays :

Mise en place de mesures pratiques de prévention et de préparation à une éventuelle pandémie de Grippe A

Afin de protéger son personnel et d'assurer la continuité de ses activités, le Groupe a décidé de tout mettre en œuvre pour minimiser la propagation de la pandémie sur le lieu de travail. Si la contagion a été faible au sein du Groupe, les différentes mesures de protection et de prévention ont permis de tester la réactivité et l'efficacité des divers dispositifs sanitaires. Certains sites, comme le siège social, ont pratiqué une campagne de vaccination sur place.

Le Groupe agit pour prévenir les risques liés au stress

Michelin est une entreprise qui reconnaît toute l'importance de ce phénomène, et qui l'affronte tout en mesurant que cette question dépasse en partie le cadre de l'entreprise. Le Groupe a ainsi franchi une nouvelle étape en 2010 dans l'évaluation et le suivi des facteurs de stress. Conformément aux négociations sur les risques psychosociaux, les secteurs et les métiers particulièrement exposés à des tensions exagérées ont été repérés. Des évaluations des personnels concernés ont été menées. Des consultations anti-stress quotidiennes ont été ouvertes sur la plupart des sites en France. La difficulté majeure dans la prévention du stress tient pourtant à la variété des réactions des personnes : les unes le supportent, parfois en le transférant à leur entourage, les autres en souffrent beaucoup. Depuis quelques années, plusieurs formations à la gestion du stress sont proposées au personnel. Il convient également d'encourager le dialogue social et le déploiement de mesures adaptées au plus proche de l'environnement de travail, car les formes de stress sont différentes selon les lieux et modes de travail.

Campagnes de santé publique

Dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, en fonction des besoins et des particularités locales, des campagnes de santé publique ont été menées à destination des membres du personnel et de leur famille : formation à la manutention des charges, prévention des douleurs lombaires et articulaires, lutte contre la sédentarité, conseils diététiques et d'hygiène de vie, lutte contre le tabagisme, l'alcoolisme, programmes d'activités physiques...

Aux États-Unis, un premier *Michelin Family Health Center* a été ouvert à Greenville en décembre 2010, à proximité du siège nord-américain du Groupe. Un second centre ouvrira en 2011 sur le site industriel. Ces centres assurent les bilans de santé, les examens médicaux, les analyses et le suivi des traitements des employés et de leur famille à des conditions exceptionnelles en termes de qualité, de coût et de commodité.

Pour la deuxième année consécutive, Michelin a reçu la plus haute distinction aux États-Unis pour son programme *Choose well – Live well* qui encourage les salariés et leurs familles à adopter de bons comportements pour leur bien-être et leur santé (*Michelin Best Employer for Healthy Lifestyles*).

En France, au siège de Clermont-Ferrand, dans le cadre du programme "Oxygène" qui permet plusieurs types d'activités physiques sur le lieu de travail, les salariés ont pu s'initier à la relaxation et à la sophrologie. Une première série de conférences sur la nutrition et la santé, animée par l'un des diététiciens du club omnisports ASM, a démarré en novembre 2010.

Liaison avec les structures médicales locales

Lorsque la qualité des structures médicales des services publics locaux est jugée insuffisante, Michelin met en œuvre les moyens nécessaires à leur amélioration (sites isolés dans des pays émergents notamment). En Chine, par exemple, Michelin instaure une coopération avec des hôpitaux de Shanghai et Shenyang pour organiser une meilleure prise en charge du personnel local et des expatriés, notamment face aux risques d'infections nosocomiales.

La prévention du SIDA

En 2010, Michelin a déployé des actions de prévention du SIDA, en focalisant ses efforts dans les pays où le problème est le plus aigu. Le Groupe mène également de nombreuses actions de sensibilisation auprès du personnel Michelin et des populations locales, dans un contexte de prise de conscience souvent insuffisant ou difficile.

La sécurité au travail

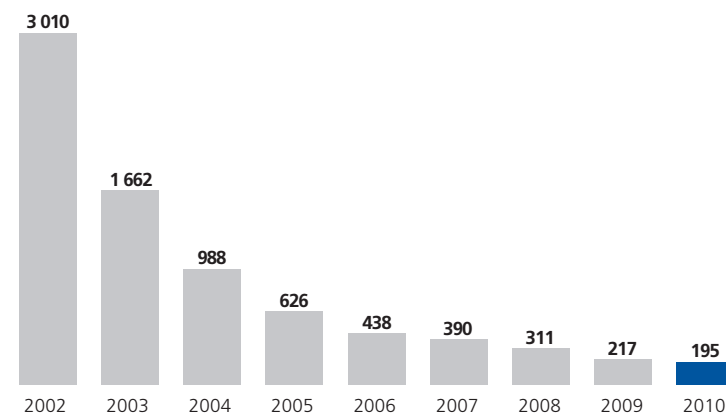
En 2010, plus d'une personne sur deux a contribué à une démarche de sécurité et six usines se sont portées candidates aux *Michelin Safety Awards*, les Prix Sécurité du Groupe qui récompensent les meilleures initiatives. Le groupe Michelin, selon une étude exposée devant le *Development Institute International* en septembre 2010, est dix fois meilleur pour la sécurité que d'autres industries.

Pour l'ensemble des sites du groupe Michelin, le taux de fréquence des accidents du travail continue de baisser sous la barre de la valeur 2 et le taux de gravité est sous la barre des 0,15 :

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TF**	5,73	3,61	2,55	2,39	1,85	1,41	1,19
TG**	0,32	0,25	0,21	0,21	0,21	0,18	0,14

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4).

Nombre d'accidents avec arrêt de travail dans le Groupe (supérieur à 1 jour)



Le nombre d'accidents a été divisé par 15 en huit ans.

Le taux de fréquence (TF) est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à un jour par million d'heures travaillées. Le taux de gravité (TG) est le nombre de jours d'arrêt de travail (supérieur à 1 jour) suite à un accident du travail par millier d'heures travaillées.

Un dossier de prévention standardisé et détaillé est réalisé pour chaque poste de travail : ce chantier majeur s'achèvera en 2012. Dans toutes les usines, les responsables d'îlots sont formés à la prévention des accidents au poste de travail dans leur équipe.

Des programmes de prévention ont été déployés pour six risques particuliers afin de réduire les accidents les plus graves : la circulation à l'intérieur des sites, le travail en hauteur, la distribution électrique, la consignation des énergies lors des maintenances ainsi que les angles rentrants et les outils à cylindre de fabrication et de laboratoire.

Le Groupe s'attache aussi à doter les sites des équipements et des compétences indispensables au traitement des urgences. Tous disposent de défibrillateurs ; une partie du personnel est formée au secourisme et leurs connaissances sont actualisées chaque année.

En 2010, 34 sites du Groupe ont connu zéro accident avec arrêt de travail (TF = 0), dont 13 pour la troisième année consécutive. L'Amérique du Nord a connu un mois sans accident (en août 2010). L'Europe a connu une amélioration très sensible dans plusieurs pays (Allemagne, Italie, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni) et une stabilisation, voire une légère régression, dans les autres implantations.

Notons également une stabilisation des résultats sécurité de l'activité commerciale avec un TF légèrement supérieur à 2, avec une action très spécifique sur la sécurité routière et sur le travail des techniciens détachés chez les transporteurs.

L'année 2010 se caractérise par une poursuite des progrès en matière de sécurité. On soulignera notamment :

- l'accroissement de la participation du personnel à la démarche Sécurité, puisque chaque mois plus d'une personne sur deux dans le Groupe a été acteur d'une démarche Sécurité ;

- sur tous les sites du Groupe, le déploiement de programmes d'éradication de quatre risques spécifiques (circulation, travail en hauteur, consignation des énergies et distribution électrique) : des visites d'assistance pour aider les usines à progresser sur ces programmes ont été initiées en Amérique du Nord puis en Europe. Ces démarches intègrent les bonnes pratiques de maîtrise opérationnelle recensées sur les sites ;
- la poursuite d'une formation de l'ensemble des agents de maîtrise de premier niveau "Je pilote la Sécurité dans mon organisation responsabilisante et dans mon équipe". Cette session fait suite à la formation de l'ensemble des chefs d'atelier du Groupe "Je pilote la Sécurité dans mon atelier". Ces stages permettent de définir les rôles et responsabilités de chaque niveau de la hiérarchie et de former chaque acteur aux outils opérationnels développés pour l'ensemble des usines du Groupe ;
- l'augmentation significative du nombre de personnes travaillant avec un dossier de prévention des accidents au poste de travail et des Observations Préventives de Sécurité pratiquées ;
- la mise en place progressive d'indicateurs de prévention en complément des indicateurs de fréquence et de gravité : une étude a été initiée en 2008 pour mettre en évidence les facteurs clés de succès et ainsi élaborer un indicateur de prévention. Celui-ci sera déployé sur l'ensemble des sites dans les années à venir, le taux de participation étant l'une des composantes de cet indicateur ;
- la définition d'outils de "bouclage" dont le but est la vérification systématique du bon respect des règles et des consignes de sécurité, en transposant les bonnes pratiques du domaine Qualité des produits vers le domaine Sécurité : le déploiement de ces outils se fera progressivement dans toutes les usines du Groupe ;
- la définition de la politique 100 % Santé/Sécurité du Groupe a été restructurée et enrichie : elle précise les responsabilités et les moyens à disposition pour chaque niveau hiérarchique des sites industriels. La formation des 80 000 personnes concernées en usine est prévue en 2011 et 2012 ; la transposition aux activités commerciales et tertiaires est en cours.

L'année 2010 a été, pour le Groupe, endeuillée par trois disparitions : deux employés Michelin, l'un à l'usine de Montceau-les-Mines et l'autre au magasin logistique de Shangai. Nous déplorons également le décès d'un sous-traitant à Valladolid.

L'ergonomie au poste de travail

Le réseau des ergonomes professionnels a maintenu sa capacité à faire progresser le Groupe dans l'amélioration des conditions de travail des agents de production, malgré un contexte économique difficile. Sa contribution a été axée sur les postes de travail des sites industriels, avec la réduction et l'élimination des contraintes physiques et d'ambiance (éclairage, bruit...).

L'ergonomie est prise en compte dès la conception des projets. Sur les sites, les ergonomes, avec les équipes locales, identifient et pilotent les actions nécessaires pour améliorer les situations de travail. Le réseau Ergonomie Groupe permet de partager les expériences et de diffuser les meilleures pratiques.

Enfin, l'ambition du Groupe en matière d'ergonomie a donné lieu à la conduite de projets transverses entre les entités produits, dédiés à la résolution de situations de travail pénalisantes. Cette démarche s'est traduite concrètement par la mise au point de prototypes industriels ergonomiquement satisfaisants (ligne d'extrusion, îlot d'entretien de moules de cuisson des pneus...). Elle bénéficie d'un budget spécifique reconduit en 2010 pour le développement de nouvelles solutions.

Avec les sociétés de travail temporaire

Les démarches de prévention initiées avec les sociétés de travail temporaire se poursuivent. Un plan d'action a été mis en place à partir :

- d'une Charte Sécurité au travail signée par Michelin et chaque société de travail temporaire ;

- des autodiagnostic et des plans d'actions réalisés en partenariat avec les agences locales sur chaque site ;
- des bonnes pratiques déterminées à partir d'audits de terrain, réalisés en partenariat avec les agences locales sur chaque site ;
- du pilotage de la démarche assuré par une réunion annuelle du responsable Michelin avec les Directeurs Généraux des sociétés de travail temporaire.

Les résultats obtenus sont encourageants puisque le taux de fréquence des accidents du travail a été divisé par trois en quatre ans, dans une situation de forte baisse des effectifs du fait des baisses de production. L'effort devra porter sur le maintien de cette dynamique vertueuse au moment de la reprise.

La communication interne au service de la sécurité au travail

La politique de sécurité au travail du Groupe s'appuie sur un outil clé : la communication interne. Plusieurs campagnes sont venues appuyer son déploiement. Les principaux thèmes développés en 2010 dans tous les sites ont été les Programmes Sécurité Groupe, la prévention incendie sur les quatre principales causes de départ de feu et le partage des bonnes pratiques entre les sites.

La synergie entre les outils de communication interne permet d'accroître l'efficacité des actions : réseau télévisuel présent sur les sites, affichages, supports de présentations dans les équipes, intranet pour les managers et autres documents spécifiques.

Le nouveau prix Sécurité *Michelin Safety Award* permet de valoriser les pratiques d'excellence visant le 100 % sécurité, par la diffusion des bonnes pratiques des sites lauréats dans les supports de communication interne (articles, reportages TV, etc.).

La sécurité routière...

La multiplication des véhicules pose des problèmes de sécurité routière d'une ampleur nouvelle. Le *Global Road Safety Partnership* (GRSP), créé par la Banque Mondiale et l'OMS et présidé par Michelin depuis 2007, aide les pays en croissance rapide à mettre en place des programmes de sécurité routière efficaces.

Parmi ses nombreuses actions, Michelin soutient des programmes dédiés aux jeunes, principales victimes directes ou indirectes des accidents de la route, notamment avec le programme Youth for Road Safety (YOURS), qui soutient la construction et l'animation d'un réseau de prévention organisé par des jeunes pour des jeunes de 18 à 24 ans.

Le Groupe s'est associé à l'appel lancé par les Nations unies en mars 2010 pour instaurer une Décennie d'action pour la sécurité routière (2011-2020) et a mis ce thème au programme du 10^e Michelin Challenge Bibendum. Le groupe de travail réuni en juin 2010 à Rio a publié, le mois suivant, un livre blanc remis à l'OMS qui s'en inspire pour définir le cadre de cette Décennie d'action pour la sécurité routière.

... dans le cadre du travail

Un programme particulier sur la sécurité routière dans le cadre du travail a été poursuivi en 2010, en cohérence avec les actions générales de Michelin pour promouvoir une mobilité routière plus durable et plus sûre. Michelin s'est engagé, avec le concours de partenaires publics et privés, dans des programmes nationaux et mondiaux visant à réduire le nombre d'accidents sur la route.

Les risques d'accidents encourus par le personnel de l'entreprise se rendant sur son lieu de travail ou en mission ont fait l'objet de campagnes internes. Elles encouragent des pratiques de conduite plus sûres et une meilleure gestion des déplacements.

Pour ce qui concerne les actions d'éducation, Michelin a intégré en 2009 au cursus de formation de tous les nouveaux embauchés de la fonction commerce/marketing une formation à la sécurité routière d'une demi-journée.

En matière d'information, un kit de sensibilisation à la sécurité routière pour tout le personnel a été mis à la disposition des pays où Michelin est implanté industriellement. Des jeux-concours, des campagnes "Conduite et Bonne conduite" et le relais des campagnes nationales sur le magazine vidéo *Forward* au moment des vacances d'été ou au début de l'hiver ont également été utilisés, complétés par des mailings au domicile du personnel en France et en Allemagne.

Tous ces programmes résultent des engagements dans la durée pris par le groupe Michelin, notamment par le biais de Chartes Sécurité Routière signées avec les instances nationales et européennes.

Faire durer ses pneus et son véhicule plus longtemps en les ménageant, économiser du carburant et améliorer la sécurité routière : c'est le triple bénéfice de l'éco-conduite. Michelin propose des stages d'éco-conduite à ses employés dans plusieurs pays. Après l'Espagne et la Grande-Bretagne, la France en bénéficie désormais, à commencer par le personnel qui conduit dans le cadre de son travail. Il s'agit de plusieurs heures de formation pratique et théorique qui contribuent à faire baisser en moyenne de 8 % la consommation de carburant et minimisent les risques au volant (notamment par l'anticipation que requiert cette méthode de conduite).

6.2.6. LA FORMATION

Partout dans le monde, Michelin investit sur la formation de ses équipes. Chaque jour, 4 000 personnes se forment pour permettre à l'entreprise de relever les défis d'une croissance internationale, réalisée avec des produits et des services de haute qualité. Cet investissement, reconnu à l'extérieur de l'Entreprise, est lié au niveau technologique de ses produits et procédés et au niveau d'exigence que comporte sa position de leader sur ses marchés.

En 2010, le taux d'accès à la formation (nombre d'heures de formation par rapport au nombre d'heures travaillées) a été pour le Groupe de 4,2 %, pour 3,9 % en 2009. Ce taux est significatif de l'effort permanent réalisé dans ce domaine**.

Avec plus de 6 millions d'heures de formation, soit 4,2 % du nombre d'heures travaillées, Michelin se place bien au-dessus de la moyenne des 500 plus grandes entreprises mondiales.

Le nombre d'heures de formation en 2010 s'est élevé à 6,56 millions d'heures, pour 5,95 millions en 2009, soit en moyenne 64 heures par personne à l'effectif et 77 heures par personne formée, pour respectivement 60 et 72 heures en 2009.

Répartition par catégorie de personnel

	Agents	Collaborateurs	Cadres	Total
Heures de formation	4 677 217	1 606 884	275 432	6 559 534
Pourcentage	71 %	25 %	4 %	100 %

Les formations métiers ont représenté en 2010 l'effort de formation le plus important, en cohérence avec la volonté du Groupe de contribuer au développement des compétences et de l'employabilité des personnes.

Ces statistiques sont calculées en prenant en compte l'effectif mensuel moyenné sur l'année et un quota d'heures annuelles travaillées de 1 700 heures.

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4).

6.2.7. LA DÉMARCHE DIVERSITÉ

Animée par une Responsable Groupe et un Comité de Pilotage de la Diversité, la démarche s'appuie sur des correspondants dans chaque pays d'implantation et sur un réseau mondial de 600 personnes. Pour déployer sa démarche Diversité, le Groupe a retenu cinq axes : la mixité hommes/femmes, l'âge, le handicap, les origines ethniques, les cultures et nationalités.

6.2.7.a) Des formations pour tous

Des campagnes de sensibilisation et des formations spécifiques sont réalisées pour promouvoir l'égalité des chances et la primauté des compétences sur tout autre critère, afin de diffuser partout et à tous les niveaux une culture pratique de la diversité. Entre 2005 et 2010, ces formations ont touché les Comités de Direction, les managers, les équipes des ressources humaines et les agents de production.

En France, 2 000 managers, 120 membres du service du personnel et 400 agents de production ont été formés sur l'ensemble des sites ainsi que tous les nouveaux embauchés. L'objectif est de sensibiliser les 24 000 salariés de Michelin en France d'ici 2015. 30 % ont été sensibilisés ou formés à fin 2010.

Ces formations, qui alternent théorie et pratique, réflexions individuelles et jeux de rôle, se déroulent en petits groupes de dix à quinze personnes. Elles aident à prendre conscience des situations et des comportements discriminatoires, à dépasser les stéréotypes, à connaître le cadre juridique et à travailler dans des équipes diverses. Elles incitent également tous les participants à entreprendre des actions concrètes en faveur de la diversité.

6.2.7.b) Mixité hommes/femmes

Pour ce qui concerne la mixité hommes/femmes, le travail se fait à tous les niveaux de responsabilité. Michelin vise à augmenter l'attractivité de l'industrie, les femmes étant sous-représentées dans les écoles formant à ces métiers techniques en particulier. Les Directeurs de sites industriels sont encouragés à développer la féminisation des postes d'agents de production. Des outils ont été mis à leur disposition en 2010 pour atteindre les objectifs fixés : cartographie des postes accessibles aux femmes, aménagements organisationnels et ergonomiques, entre autres. Une étude est en cours pour déterminer les meilleurs moyens d'augmenter le nombre de femmes parmi les forces de vente. Le mentorat, tel qu'il se pratique aux États-Unis, en Allemagne et en France, offre aux nouveaux entrants un soutien efficace.

Le Groupe compte encore néanmoins très peu de femmes parmi le personnel agent : 8,3 % à fin 2010. Pour le personnel des collaborateurs, ce taux atteint 27,5 % et 16,7 % pour le personnel d'encadrement. L'accroissement de ces taux est lié notamment à une gestion de carrière proactive. Le Service du Personnel joue un rôle moteur dans ces approches.

6.2.7.c) Origines ethniques

La question des origines ethniques est largement prise en compte dans les actions du Groupe en Amérique du Nord mais aussi en Europe, par exemple pour ce qui concerne les processus de recrutement et d'intégration. Des déploiements locaux ont lieu, comme en Nouvelle-Écosse (Canada), où un accord a été établi avec la communauté afro-canadienne locale et le gouvernement de la province pour faciliter l'embauche et la fidélisation de personnes d'origine africaine au sein du Groupe.

6.2.7.d) Cultures et nationalités

L'internationalisation des postes d'encadrement se poursuit, en lien avec la gestion de carrière et l'acquisition d'expériences de responsables non français et non européens. C'est le cas par exemple en Asie, où Michelin s'est implanté plus récemment. 46,1 % de non-Français composent aujourd'hui le sommet hiérarchique de Michelin. L'internationalisation de l'encadrement se poursuit en lien avec l'intégration de managers étrangers qui apportent leur capital culturel.

6.2.7.e) L'emploi des personnes handicapées

La politique du Groupe, élaborée en 2006, officialise les principes concernant les personnes handicapées : non-discrimination bien sûr, mais aussi volonté de recruter et de maintenir dans l'emploi. Les progrès réalisés dans ce domaine ont été concrètement démontrés dans plusieurs pays, comme le Brésil et la France.

L'emploi des personnes handicapées est sur le plan légal d'une complexité particulière, chaque pays ayant sa propre législation sur ce sujet. Celle-ci va de l'obligation d'employer un pourcentage déterminé de personnes handicapées (dans quatorze pays, préconisant un taux variant de 0,5 % en Thaïlande à 7 % en Italie) à l'absence de réglementation locale contraignante (Canada, États-Unis, Russie, Serbie), en passant par des politiques uniquement incitatives (Pays-Bas, Colombie). Plusieurs pays exigent, lorsque les taux ne sont pas respectés, le versement de contributions financières compensatrices (en France, en particulier). En général, la loi protège les personnes handicapées (au Royaume-Uni, au Canada, aux États-Unis par exemple), aussi bien pour ce qui concerne la confidentialité du handicap que le maintien dans l'emploi.

La prise en compte d'un handicap repose sur une déclaration individuelle qui doit parfois être validée par une commission médicale officielle (Brésil, France, Russie). Cette auto-déclaration est obligatoire dans certains pays (États-Unis) pour pouvoir légalement inclure une personne dans un décompte. Du fait des freins culturels personnels à l'auto-déclaration, les statistiques doivent être considérées avec prudence et sont sans doute sous-estimées, sans que l'on puisse déterminer dans quelle proportion.

Compte tenu de ces limites significatives à la consolidation de statistiques en la matière, le Groupe estime aujourd'hui à 2,8 % la part de personnes handicapées déclarées à son effectif (sur un périmètre de reporting correspondant à 92 447 personnes), avec des disparités importantes entre les zones géographiques (Europe : 4,0 %, Amérique du Nord : 1,0 %, Amérique du Sud : 4,8 %, Asie : 0,3 %, Afrique Moyen-Orient : 0 %). Les écarts entre les pays sont également importants, allant de 0 % de personnes déclarées dans plusieurs pays à 7,3 % en France, en passant par exemple par 4,9 % au Brésil, 5,9 % au Canada, et 4,4 % en Allemagne.

En 2010, dix sites industriels français ont participé à la Semaine de la Diversité en organisant des conférences avec des experts et en partageant des expériences concrètes avec des personnes handicapées (tests auditifs réalisés en présence de malentendants, par exemple, afin de détecter d'éventuels troubles auditifs).

6.2.7.f) L'âge

Pour Michelin, la question des seniors prend une importance accrue en Europe de l'Ouest. Un tiers de son personnel, principalement des opérateurs en France, a aujourd'hui plus de 50 ans, et ce chiffre va croître dans les années à venir. Plusieurs actions ont été menées dans ce domaine : des aménagements ergonomiques du poste de travail, la valorisation de l'expérience acquise en proposant des changements de poste ou des missions de plusieurs mois à l'étranger, ou encore le parrainage de jeunes embauchés. Cette dernière mesure apporte la démonstration concrète que la prise en compte des capacités des seniors et le souci de l'éducation des jeunes arrivants sont deux aspects très complémentaires de la mise en pratique des valeurs du Groupe de respect des personnes.

6.2.8. LES AVANTAGES SOCIAUX

Dans tous les pays où il est présent, Michelin contribue aux avantages sociaux, c'est-à-dire participe au financement d'un ensemble d'activités ou de services au bénéfice des membres de son personnel et de leur famille. Certains d'entre eux sont prévus et définis par les réglementations locales, d'autres sont volontaires. L'éventail est large : mutuelles santé, services de restauration, transport, activités culturelles, sportives ou de santé au sein des comités d'établissement ou de leurs équivalents. Le montant de la participation annuelle du Groupe représente plusieurs dizaines de millions d'euros.

6.2.9. LA SOUS-TRAITANCE

En 2010, les prestations de services externes non liés aux opérations de production (nettoyage de bâtiments, de machines et de vêtements de travail, gardiennage, manutention et stockage, éliminations des déchets, travaux informatiques, télécoms et administratifs, etc.) se sont élevées à un montant équivalent à 14,8 % de la masse salariale, contre 14,5 % en 2009.

6.2.10. L'IMPACT TERRITORIAL DES ACTIVITÉS EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL : "MICHELIN DÉVELOPPEMENT" EN EUROPE ET EN AMÉRIQUE DU NORD

Dédié à la vitalité économique des bassins d'emplois où le Groupe est présent, Michelin Développement a accompagné en vingt ans la création de plus de 22 500 emplois en France et dans huit autres pays d'Europe, au Canada et aux États-Unis. Michelin est un acteur efficace du développement économique en favorisant la création d'emplois durables là où il est implanté industriellement. Cet engagement est tenu avec plus de détermination encore dans le cadre de réorganisations industrielles.

En vingt ans, la SIDE, devenue en 2010 Michelin Développement, a ainsi accompagné la création de plus de 16 500 emplois en France.

À partir de 2002, l'action a pris une dimension européenne. Un réseau Michelin Développement a été mis en place dans les bassins d'emplois du Groupe au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne, en Italie, en Pologne, en Russie, en Hongrie et en Roumanie.

En Amérique du Nord, deux programmes *Michelin Development* sont actuellement conduits. Le premier accompagne la fermeture d'une usine à Opelika dans l'est de l'Alabama : 12 prêts ont été consentis à 12 entreprises pour un montant global de 1,7 million de dollars ; 439 créations d'emplois sont escomptées.

Le second, proactif et permanent, intervient depuis septembre 2009 en Caroline du Sud, dans le district d'Upstate où se trouve Greenville, siège de Michelin Amérique du Nord. Dédié au *Small Disadvantaged Business*, des petites entreprises détenues par des personnes désavantagées économiquement ou socialement, il a déjà prêté près de 1,4 million de dollars à 30 entreprises susceptibles de créer plus de 600 emplois.

Systèmes d'information, sécurité au travail, efficacité énergétique, maîtrise de la qualité, marketing, finances, recrutement, activités de tourisme, développement international : Michelin Développement mobilise les experts du Groupe le temps d'une mission allant de quelques jours à une semaine pour aider un chef d'entreprise sur un dossier technique particulier.

Le prêt à taux bonifié sur 5 ans sans prise de garantie accompagne la création d'emplois. Tous les secteurs d'activité peuvent en bénéficier, à condition que le projet soit solide et son porteur compétent et motivé. Le très large éventail d'activités aidées en 2010 en témoigne : fabrication de cycles en fibre de carbone, systèmes de mesure de la qualité de l'air, analyse spectrométrique pour la prospection pétrolière, cadre photo numérique de nouvelle génération, cabinet mobile de toilettage canin, spa, etc.

L'engagement de Michelin permet à l'entrepreneur de gagner la confiance des banques et des acteurs du développement local. Il lui donne accès à d'autres sources de financement et à un large réseau d'appuis : administrations, collectivités locales, agences de développement, chambres de commerce, comité d'expansion économique, associations partenaires.

Michelin Développement contribue lui-même à développer ces réseaux. C'est le cas en Italie où le Groupe a initié la création d'un Réseau Entreprendre Piemonte. Depuis mai 2010, cinquante chefs d'entreprise bénévoles animent et financent le fonctionnement de l'association, et s'engagent à accompagner personnellement les nouveaux entrepreneurs, créateurs ou repreneurs d'entreprises porteuses d'emplois.

Autre initiative près du siège social du Groupe : Milivo. Depuis plus de 10 ans, trois grandes entreprises (Michelin, Limagrain et Volvic) coordonnent leurs initiatives et compétences respectives pour participer plus efficacement au développement régional. Les porteurs de projets, dirigeants ou créateurs d'entreprise du Puy-de-Dôme peuvent rencontrer des experts et bénéficier gratuitement de la collaboration de Michelin, Limagrain et Volvic.

6.2.11. LES RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS, LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT, LES ASSOCIATIONS

6.2.11.a) L'implication dans la vie locale

Partout où il est implanté, le groupe Michelin participe à la vie des communautés en établissant des relations cordiales et constructives avec les organisations locales (services municipaux, établissements d'enseignement, associations par exemple). Lorsque cela est pertinent, Michelin participe à leurs activités, par apport d'expérience ou de financement. Sont distinguées, dans le suivi, les actions liées à la mobilité des personnes et des biens, celles liées à l'éducation et l'ensemble des actions culturelles, sportives et caritatives.

Aide alimentaire, construction de logements, aménagement d'aires de jeux et d'espaces verts pour les enfants, dons de pneus aux services d'urgence par exemple... les sites et leurs collaborateurs se mobilisent au plus près des besoins pour améliorer les conditions de vie et apporter des secours lors de catastrophes naturelles.

En 2010, pour le Groupe, plus de 19 218 journées ont été consacrées par des membres du personnel à ces actions et un montant total de 11,7 millions d'euros a été versé par l'entreprise à des organismes externes. La répartition de cet effort par zone géographique est globalement proportionnelle à celle des effectifs.

Pour ce qui est de la contribution en jours, par intervention directe de membres du personnel Michelin, l'éducation compte pour 32 % de la participation (soit près de 6 500 jours), les actions diverses représentant 58 % et la mobilité 9 %.

La plus grande partie des contributions financières est faite en direction de l'enseignement et de l'éducation (63 %). La résolution de questions humaines (santé, social, caritatif...) et les apports en

faveur d'activités sportives et culturelles représentent 27 %. Les 10 % restants étant consacrés à la mobilité, en particulier sur les questions de sécurité routière.

Les actions en faveur des communautés (au total, plus de 2 400 actions identifiées) sont d'une très grande variété. Rendre compte de leur diversité est particulièrement difficile. On en trouvera néanmoins ci-dessous un certain nombre d'exemples :

Amérique du Nord : Peu après le séisme en Haïti, Michelin Amérique du Nord a accordé une subvention de 100 000 \$ à la Croix Rouge américaine. Cette somme a été doublée grâce aux contributions offertes par les employés. Les salariés au Canada et aux États-Unis ayant donné plus de 56 000 \$, la contribution totale de Michelin s'élève à plus de 213 000 \$. Autre exemple : les principaux sites Michelin américains parrainent chacun une école élémentaire publique, située à proximité. C'est le *Michelin Challenge Education*, lancé en 2009. L'objectif est d'établir un véritable partenariat entre le site et son école d'adoption pour satisfaire le mieux possible ses besoins avec l'appui des salariés Michelin qui peuvent devenir tuteurs. En 2010 le programme *Michelin Challenge Education* a remporté le *Innovation "Innovation in Education" Award* et le *Public Education "Partner of the Year" Award*. On notera également des dons à des banques alimentaires locales, aux services de sécurité incendie, de nombreuses interventions dans les écoles en soutien d'élèves en difficulté ou en partage d'expérience sur la vie de l'entreprise, des aides financières à des associations de bénévoles œuvrant pour les malades, les personnes handicapées, âgées ou nécessiteuses, à des clubs sportifs, des associations environnementales, des musées, une opération pour l'aide alimentaire (*Meals on Wheels of Greenville*), des dons du sang, des fournitures de pneumatiques ou le financement de véhicules d'urgence...

Amérique du Sud : pour la 5^e année consécutive, Michelin Brésil s'attache, par un programme d'enseignements variés, à augmenter les chances des résidents à proximité des usines Michelin dans l'État de Rio de Janeiro à Campo Grande et Itatiaia. *Ação Educativa* propose des mises à niveau aux jeunes et aux adultes par l'intervention d'employés bénévoles de Michelin en mécanique, logistique, informatique, français, anglais entre autres. Et aussi un programme d'appui à l'Agriculture Familiale dans l'État de Bahia, un soutien financier aux recherches sur la biodiversité à Bahia, des dons d'extincteurs aux pompiers de la ville de Resende, le financement pour la quatrième année d'un jeu éducatif sur la sécurité routière *Na pista do melhor Caminho*, en partenariat avec l'Organisme de Contrôle de la Circulation Urbaine de Rio de Janeiro (DETRAN) pour l'utilisation dans des écoles de la ville ; en Colombie, un programme de soutien à des élèves des écoles publiques en difficulté scolaire.

Europe : soutiens de clubs sportifs, de rencontres sportives, "Nuit de la formation" en Allemagne, financement de locaux pour des associations ; cours de sécurité routière pour les écoliers, intervention de cartographes dans des écoles pour éduquer les enfants à la mobilité, organisation d'un événement sur la sécurité routière avec les écoles primaires *Vado a piedi e uso la testa* ; opération *Pedibus* de marquage de l'itinéraire à pied pour les écoliers ; parrainage d'actions de sécurité routière avec les automobile clubs locaux, journée "Ta route... ta sécurité", actions "As-tu bu, ne conduis pas !" ; partenariat pour promouvoir les véhicules électriques ; rénovation de foyers pour personnes handicapées ; organisation de manifestations sportives, dons à des associations sportives pour personnes handicapées, don de matériel informatique, don à la Croix-Rouge locale, en faveur des sans-abri, campagne don du sang, stages pour personnes en réinsertion professionnelle, concerts des chorales Michelin pour des associations caritatives, don à la Ligue contre la violence routière, à la Prévention Routière ; collaboration économique avec des établissements pour handicapés ; don de mobilier pour un hôpital pédiatrique, dons de pneus pour des services d'urgence, des associations caritatives ou pour la santé ; financement d'équipement médical tel des défibrillateurs ou de véhicules pour établissements hospitaliers ; participation à la vie d'établissements scolaires (prestations de cours, jurys d'examen, suivi d'élèves en difficulté) ; rénovation du terrain de jeu et des cours de récréation dans une école, rencontres entreprises-étudiants ; participation au *Girls' Day* pour promouvoir les métiers techniques auprès des écolières et lycéennes ; partenariats pour favoriser

l'apprentissage des sciences avec plusieurs universités européennes et grandes écoles ; financement de livres pour les bibliothèques locales, dons de cartes et guides à 100 alliances françaises ; prix pour des concours, tombolas, événements caritatifs ; insertions publicitaires dans les revues associatives locales.

À Clermont-Ferrand, depuis 1911, à l'initiative de Marcel Michelin, on soulignera une très forte implication de l'entreprise dans le club omnisports de l'ASM (Association Sportive Montferrandaise), à la fois sur le plan financier et en temps passé par des responsables de l'entreprise : l'ASM met à disposition de ses 3 000 adhérents 3 sites d'entraînement et 15 sections sportives animées par 400 responsables et porte une attention particulière à la formation des jeunes en harmonie avec la poursuite de leurs études, et au suivi des sportifs sur le plan santé.

Afrique : Entre autres, campagnes sur la pression de gonflage, Semaine Sécurité avec participation d'organismes extérieurs (dont la Sécurité Routière Algérienne et le Croissant Rouge), importants dons en faveur de sportifs handicapés moteurs en Algérie.

Asie Pacifique : En Thaïlande, le Michelin Children Art Contest associe éveil aux disciplines artistiques et préservation de l'environnement et le Michelin Yod Nak Kid permet à des étudiants ingénieurs de mettre en pratique leurs connaissances durant l'été dans un environnement professionnel. En Chine, Michelin finance la scolarité de cent étudiants ; et également soutien financier pour des installations sportives pour des écoles, campagne nationale pour le port du casque avec l'*Asia Injury Prevention Foundation* ; au Vietnam, dons aux malades du SIDA, soutien financier d'écoles (bâtiments, bourses scolaires, matériel informatique, bibliothèque) ; don à une association caritative, à la Croix Rouge locale, dons pour des manifestations publiques traditionnelles locales, campagne *Drunk don't drive* ; campagne d'éducation sur le thème du changement climatique, dons pour des aires de jeux et des espaces verts pour les enfants ; dons de pneumatiques pour les services d'urgence. En Corée, programme de sécurité routière pour le transport des non-voyants. En Inde, cofinancement d'une clinique ophtalmologique.

La contribution de Michelin à la sécurité routière

Conformément aux engagements souscrits par le Groupe lors de son adhésion en 2004 et prolongée en 2009 à la Charte européenne de la sécurité routière, Michelin contribue à la sécurité routière en s'adressant directement aux usagers de la route. En 2010, des campagnes de sensibilisation et d'éducation à la sécurité routière ont été menées dans une quinzaine de pays européens (Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Serbie, Suède et Suisse), mais également dans d'autres régions du monde en Afrique, en Amérique et en Asie. Le Groupe agit en collaboration avec des organismes internationaux ou intervient directement.

Lancé en juin 2009, le projet ROSYPE (*Road Safety for Young People in Europe*) a été déployé tout au long de l'année 2010. Cofinancé à hauteur de 30 % par l'Union européenne (Directorate General for Mobility and Transport) et dirigé par Michelin, ce projet doté d'un budget de 4 millions d'euros prévoit la formation de 730 000 jeunes européens âgés de 6 à 25 ans avec l'aide d'organisations locales (ADAC en Allemagne ; la Prévention routière en France ; Madrid et Lasarte en Espagne ; la ville de Fosano en Italie ; l'ANWB aux Pays-Bas ; *The Puppet Broadcasting Company* au Royaume-Uni...). L'objectif de ce projet est d'aider la Commission européenne qui vise à épargner 25 000 vies sur les routes européennes. Son originalité tient aux cibles visées. L'éducation des 6-12 ans permet d'accélérer la prise de conscience des dangers de la circulation par une catégorie de population particulièrement vulnérable. L'action en faveur des 12-16 ans est fondamentale, puisque c'est à cet âge que les adolescents deviennent des acteurs autonomes de la mobilité. Enfin, les jeunes adultes âgés de 17 à 25 ans, pour lesquels les accidents de la circulation constituent la première cause de mortalité, sont particulièrement concernés. ROSYPE

comprend des programmes scolaires, des programmes d'activité, ainsi que l'apprentissage au moyen de simulateurs extrêmement performants.

Dans d'autres régions du monde où Michelin est présent et où la situation est jugée particulièrement sensible (Afrique du Sud, Brésil, Chine, Hongrie, Koweït, Pologne, Roumanie, Thaïlande, Vietnam), le Groupe est intervenu sur la base de projets locaux. Au Brésil, Michelin s'est impliqué dans des actions de prévention dans l'État de Rio. Des jeux de cartes et des jeux vidéo ont permis de sensibiliser un grand nombre de jeunes de façon ludique. Michelin soutient les actions du GRSP (*Global Road Safety Partnership*) dont le Groupe assure la présidence, et participe à des travaux de recherche en Chine, en Inde, le long de l'arc sud-méditerranéen, et particulièrement dans les Émirats Arabes Unis, au Maroc et au Qatar. Par ailleurs, le Groupe soutient les activités de l'organisation non gouvernementale YOURS (*Youth for Road Safety*), créée par l'OMS (Organisation mondiale de la santé) en 2009. YOURS regroupe un réseau de près de 400 jeunes originaires de 100 pays et organise des opérations locales avec l'aide de partenaires publics et privés.

Représenté par Michel Rollier, Gérant commandité du Groupe, Michelin a participé en novembre 2009 à la première conférence intergouvernementale mondiale sur la sécurité routière qui s'est tenue à Moscou. Dans le prolongement direct de cette conférence, tout au long de l'année 2010, le Groupe a contribué activement à la préparation de la décennie de la sécurité routière (*New Decade for Action*). En juin, lors du Challenge Bibendum Rio 2010, événement international organisé par le groupe Michelin et destiné à promouvoir la mobilité durable propre, sûre et connectée, plusieurs tables rondes centrées sur les questions de sécurité routière ont permis de faire progresser la réflexion, notamment sur les questions liées à la sécurité routière lors de déplacements professionnels. Ces travaux ont débouché sur la publication sous l'égide de la *Road Safety Task Force*, en juillet 2010, d'un Livre blanc appelé *White Paper for Safe Roads in 2050*, fédérant les efforts de tous les acteurs publics et privés du secteur. Largement diffusé par les institutions internationales et les pays, ce Livre Blanc a inspiré le programme d'action adopté par l'OMS pour la décennie à venir (2011-2020).

La campagne de sensibilisation "Faites le plein d'air", qui encourage les automobilistes à vérifier régulièrement la pression de leurs pneumatiques en mettant à leur disposition des aires de gonflage gratuites, s'est poursuivie dans plusieurs pays. Des pneus bien gonflés permettent de réduire la consommation de carburant, argument auquel les conducteurs sont sensibles, mais aussi d'accroître l'adhérence au sol et donc la sécurité des déplacements.

6.2.12. RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

Michelin considère de sa responsabilité de mettre en pratique sa démarche de Développement Durable à l'extérieur de l'entreprise dans ses relations avec ses fournisseurs, en particulier du fait du montant de ses achats, représentant 60 % de son chiffre d'affaires. Le Groupe mobilise des moyens importants pour renforcer le professionnalisme des équipes d'achat et l'efficacité des processus. En deux ans, 380 acheteurs ont suivi le programme de formation de la *Michelin Purchasing University* au sein de laquelle les acheteurs sont sensibilisés à leur rôle dans l'approche pour le développement durable de l'entreprise.

Le déploiement du *Supplier Relationship Management* a permis de resserrer les liens avec les fournisseurs. Les partenariats avec les fournisseurs stratégiques sont approfondis pour rechercher conjointement de meilleures solutions : des bilans de performance sont périodiquement organisés à cet effet. Dans ce cadre les fournisseurs réalisent une évaluation miroir de la performance de Michelin. Cette démarche a

été reconnue en 2010 par l'*European Institute of Purchasing Management* qui a décerné à Michelin le Prix de la meilleure pratique de gestion des relations fournisseurs parmi 100 sociétés qui étaient évaluées.

Par l'établissement d'un dialogue approfondi, l'entreprise entend sélectionner ses fournisseurs non seulement en fonction du rapport qualité/prix de leurs produits et services, mais aussi selon leur performance globale, incluant les aspects sociaux, environnementaux et éthiques de leur activité.

Les principes appliqués au Service Achats dans les relations avec les fournisseurs sont complètement cohérents avec les valeurs de l'entreprise affirmées dans la démarche Performance et Responsabilité Michelin. En particulier, l'objectif du Groupe est de développer des relations durables avec ses fournisseurs et de prévenir les risques qui surviendraient du fait du non-respect de l'environnement ou du droit social.

Ces principes sont exposés dans le Code des Achats Michelin, document publié il y a déjà 6 ans, qui demande aux fournisseurs le respect d'un ensemble de principes, en particulier sociaux et environnementaux (Conventions de l'Organisation Internationale du Travail, évaluation et maîtrise des impacts environnementaux...).

Parallèlement à ces actions externes, Michelin a mis en place au sein de son Service Achats une fonction de Contrôle Interne chargée d'identifier et d'éliminer les risques de fraude et de vérifier la bonne application du référentiel Éthique des Achats. Cette action est complétée par une démarche systématique d'identification des risques par l'Audit Interne.

Le Code d'éthique, publié en 2010, ainsi que la Directive sur les fraudes qui s'en inspire, précisent les engagements du Groupe en matière d'éthique des affaires.

Le Service Achats a poursuivi l'intégration des critères spécifiques au respect des valeurs de la démarche Performance et Responsabilité Michelin dans les référentiels et méthodes utilisés pour la contractualisation et l'évaluation de ses fournisseurs.

Pour ce qui concerne les matières premières, sur un volume correspondant à 80 % des achats, 64 % des sites des fournisseurs du Groupe sont certifiés ISO 14001.

Au-delà des bilans de performance, des audits détaillés sont réalisés chez les fournisseurs par les équipes du Groupe (30 à 40 annuellement). Lors de ces visites, Michelin fait part de ses recommandations sur la sécurité au travail ou l'ergonomie. Ceci répond à une demande des fournisseurs du Groupe, qui considèrent Michelin comme l'entreprise les aidant le plus à progresser sur ces aspects et jugent positive l'attitude adoptée.

En renforcement de cette démarche, un outil complémentaire d'évaluation des fournisseurs a été testé en 2010 avec une société indépendante spécialisée dans des solutions de management durable de la chaîne d'approvisionnement. Celle-ci a évalué pour Michelin le respect de ses valeurs chez des fournisseurs de produits différents situés dans différentes parties du monde.

En 2010, le Groupe a sélectionné plusieurs domaines dans lesquels les offres et les différentes options ont fait l'objet d'analyses approfondies : achats d'énergie, performance énergétique des bâtiments et des flottes d'entreprise, articles promotionnels, diversité des fournisseurs, printing commercial.

En 2010, Michelin a aussi largement traité avec ses fournisseurs la question de la réglementation européenne REACH, afin de les aider dans leur démarche d'enregistrements et autorisations de produits chimiques afin de maîtriser ses propres risques face à des décisions de substitution de composants.

Enfin, la direction qualité des achats, en charge du déploiement de la démarche Performance et Responsabilité Michelin au niveau mondial au sein de la direction des achats, a établi une *roadmap* qui doit permettre à l'entreprise d'être une référence en la matière d'ici 2015.

6.2.13. - TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES SOCIALES

Les données sociales sont consolidées sur le périmètre mondial des sociétés contrôlées par Michelin, sauf indication contraire.

	2010	2009	2008	2007	2006	GRI
Effectif inscrit au 31 décembre**	111 090	109 193	117 565	121 356	123 975	LA1
Effectif par région						
Europe ⁽¹⁾	68 057	68 344	73 784	77 326	79 318	LA1
Amérique du Nord	21 778	21 141	22 987	23 095	22 923	LA1
Amérique du Sud	5 673	5 454	6 201	6 322	6 172	LA1
Asie Pacifique	14 502	13 246	13 476	13 455	13 172	LA1
Afrique Moyen-Orient	1 080	1 008	1 117	1 158	2 390	LA1
Effectif par sexe						
Hommes	85,6 %	86,0 %	86,1 %	86,1 %	86,3 %	LA13
Femmes	14,4 %	14,0 %	13,9 %	13,9 %	13,7 %	LA13
Effectif par catégories ⁽²⁾ (en %)						
Agents	64,5 %	64,8 %	66,7 %	66,7 %	67,6 %	LA1
Collaborateurs	29,2 %	29,3 %	27,4 %	27,6 %	26,8 %	LA1
Cadres	6,3 %	5,9 %	5,9 %	5,7 %	5,6 %	LA1
Effectif par âge (en %)						
Jusqu'à 24 ans	6,1 %	4,9 %	6,1 %	6,7 %	6,8 %	
25-34 ans	26,6 %	26,0 %	26,2 %	27,1 %	26,7 %	
35-44 ans	26,0 %	25,9 %	24,9 %	25,1 %	24,4 %	
45-54 ans	25,4 %	26,8 %	27,1 %	28,7 %	30,0 %	
55-64 ans	15,7 %	16,2 %	15,6 %	12,2 %	12,0 %	
Plus de 65 ans	0,2 %	0,2 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	
Effectif par ancienneté (en %)						
Moins de 2 ans	17,9 %	9,9 %	nd	nd	nd	
2-5 ans	13,1 %	14,7 %	nd	nd	nd	
5-10 ans	16,8 %	18,2 %	nd	nd	nd	
10-15 ans	13,0 %	13,8 %	nd	nd	nd	
15-20 ans	5,9 %	6,3 %	nd	nd	nd	
Plus de 20 ans	33,3 %	37,1 %	nd	nd	nd	

(1) y compris Russie et Turquie (2) hors distribution ** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4).

	2010	2009	2008	2007	2006	GRI
Mouvements						
<i>Embauches</i>	11 919	5 705	11 458	11 642	10 895	
<i>Départs naturels</i>	4 995	5 425	7 755	7 738	8 240	
<i>Départs accompagnés</i>	3 923	5 514	5 513	6 693	4 381	
<i>Préretraites</i>	1 011	1 446	1 932	2 673	2 988	
Contrats à temps partiel (en %)	2,2 %	1,8 %	2,0 %	2,2 %	4,5 %	
Formation en heures						
<i>Taux d'accès à la formation**</i>	4,2 %	3,9 %	4,2 %	3,7 %	2,9 %	LA10
<i>Bénéficiaires (en % de l'effectif)</i>	83 %	83 %	83 %	77 %	70 %	
<i>Nombre d'heures par salarié et par an</i>	64	60	64	63	52	LA10
Domaines de formation						
<i>Formation aux métiers</i>	91 %	80 %	78 %	80 %	77 %	
<i>Formation au management</i>	4 %	8 %	12 %	11 %	14 %	
<i>Formation générale</i>	5 %	12 %	10 %	8 %	9 %	
Absentéisme (agents de production)**	3,8 %	3,9 %	4,2 %	4,0 %	4,0 %	
<i>Maladie</i>	2,0 %	2,1 %	2,3 %	2,5 %	2,2 %	
<i>Accident</i>	0,1 %	0,1 %	0,2 %	0,2 %	0,7 %	
<i>Absence longue durée</i>	1,7 %	1,7 %	1,8 %	1,3 %	1,1 %	
Accidents du travail						
<i>Nombre d'accidents avec arrêt de travail dans le Groupe</i>	195	217	311	390	438	
<i>Taux de fréquence**</i>	1,19	1,41	1,85	2,39	2,55	LA7
<i>Taux de gravité**</i>	0,14	0,18	0,21	0,21	0,21	LA7
<i>Nombre d'usines avec un TF = 0</i>	34	32	30	18	7	
Part de personnes handicapées déclarées à l'effectif (en %)	2,8 %	2,5 %	2,2 %	2,6 %	2,8 %	
Part des femmes dans l'encadrement (en %)	16,7 %	15,8 %	15,9 %	15,1 %	14,8 %	LA13
Part des femmes top managers (en %)	11,6 %	10,5 %	8,9 %	9,3 %		LA13
Part des femmes senior managers (en %)	7,0 %	6,5 %	5,2 %	4,9 %	4,8 %	LA13
Part des non-Français top managers (en %)	46,1 %	45,7 %	44,2 %	43,5 %	43,6 %	LA13
Part des non-Français seniors managers (en %)	36,7 %	36,5 %				LA13
Nombre d'accords collectifs signés	47	49	48	35	39	

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PriceWaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4).

6.3_ INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES 2010

6.3.1. LA DÉMARCHE DU GROUPE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT

Michelin appuie sa démarche environnementale sur les conclusions des études d'impact de son activité. En particulier, l'analyse du cycle de vie d'un pneumatique montre que l'effet principal sur l'environnement intervient pendant la phase d'usage, la phase industrielle de fabrication du pneumatique et de ses matières premières ayant comparativement un impact beaucoup plus faible, de même que la phase de valorisation en fin de vie.

Cette étude prend également en compte des indicateurs concernant la santé.

Les axes de travail du Groupe concernent d'une part les produits, d'autre part les sites de fabrication.

6.3.1.a) La maîtrise de l'impact des produits Michelin

L'analyse du cycle de vie d'un pneumatique pour véhicule de tourisme, réalisée sur une distance parcourue standard de 40 000 km, montre que plus de 92 % de ses impacts environnementaux et sanitaires interviennent pendant la phase d'usage, du fait principalement de sa résistance au roulement. Cette proportion monte à 95 % pour un pneumatique pour poids lourd, pour une durée de vie standard de 600 000 km. En conditions courantes d'usage, le pneu est responsable d'une part importante de la consommation de carburant des véhicules, évaluée aujourd'hui à 20 % pour un véhicule de tourisme et plus de 30 % pour un poids lourd. Ces résultats sont le fruit en 2009 et 2010 de l'actualisation des études antérieures effectuées.

Pour Michelin, la priorité est la même depuis de nombreuses années : augmenter l'efficacité énergétique de ses pneus tout en améliorant les autres performances, en particulier la sécurité et la durée de vie. Réduire la résistance au roulement des pneumatiques permet de baisser la consommation de carburant des véhicules et donc de réduire les émissions de polluants locaux et de CO₂ émis lors de la phase d'utilisation. Allonger la durée de vie permet de mieux utiliser les matières premières et l'énergie consommées lors de la fabrication.

Aujourd'hui le pneu Tourisme à haute efficacité énergétique, MICHELIN Energy™ Saver, quatrième génération du pneu MICHELIN Energy™ inventé par Michelin en 1992, offre une nouvelle réduction de la résistance au roulement. Sa performance a été largement reconnue par le marché et il a obtenu près de 160 homologations en première monte. En effet, il permet d'abaisser la consommation de carburant d'une voiture européenne moyenne de 0,2 l/100 km par rapport à la gamme précédente, soit en moyenne 4 g de CO₂/km.

En Poids lourd, les avancées technologiques regroupées sous l'appellation de Michelin Durable Technologies permettent (entre autres) des économies de carburant et réduisent ainsi les émissions de CO₂ ; par exemple le MICHELIN X Energy™ SaverGreen évite l'émission d'environ 6 tonnes de CO₂ tout au long des quatre vies des pneus d'un tracteur. Ces technologies augmentent également la charge portée et la durée de vie. Cette dernière a quasiment doublé pour les pneus Poids lourd depuis 1980. En 2010, le millionième pneu X One a été vendu aux Etats-Unis. Depuis 2000, les flottes équipées de pneus X One ont réalisé des gains pouvant atteindre jusqu'à 10 % en efficacité énergétique. Pour 1 000 poids lourds ce gain potentiel est de 17 000 tonnes de CO₂, soit l'équivalent des émissions moyennes de 3 400 voitures américaines en un an.

A fin 2010, grâce au nombre de pneus à faible consommation de carburant MICHELIN vendus depuis 1992, plus de 13 milliards de litres de carburant ont été économisés et plus de 33 millions de tonnes de CO₂ non rejetées dans l'atmosphère.

La poursuite de l'abaissement de la résistance au roulement, tout en améliorant ou au minimum en maintenant à leur meilleur niveau les autres performances des pneumatiques, demeure l'objectif majeur de la recherche et développement du Groupe.

Enfin, Michelin s'implique de manière très active dans la mise en place et le fonctionnement des filières de valorisation des pneumatiques en fin de vie, soit en valorisation matière (sols, enrobés drainants, objets moulés, remblais...), soit en valorisation énergétique (combustible pour les cimenteries ou les aciéries).

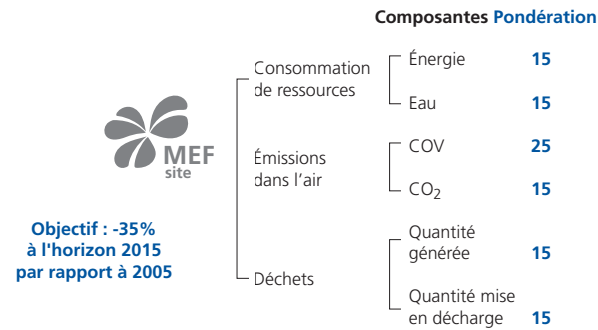
Plus de détails dans le Rapport d'Activité et de Développement Durable Michelin 2010.

6.3.1.b) Accroître la performance environnementale des sites

Accroître la performance environnementale des sites du Groupe implique de pouvoir la mesurer de manière suffisamment globale. C'est pourquoi, en 2005, Michelin a défini un indicateur de performance environnementale baptisé MEF (*Michelin sites Environmental Footprint*), portant sur les six dimensions environnementales les plus pertinentes par rapport à ses enjeux à moyen terme.

Cet indicateur intègre la consommation de ressources (eau, énergie), les émissions de dioxyde de carbone (CO₂) et de composés organiques volatils (COV) et les déchets (quantité générée, quantité mise en décharge). Chaque composante est elle-même pondérée en fonction de son importance (voir schéma ci-après) et rapportée à la tonne de pneus produite.

INDICATEUR MEF (MICHELIN SITES ENVIRONMENTAL FOOTPRINT) : COMPOSANTES ÉLÉMENTAIRES ET PONDÉRATION



Depuis 2005, le Groupe poursuit son effort de réduction de l'impact environnemental de ses sites au travers du suivi du MEF. Une première cible de - 20 % en 2011 par rapport à 2005 a été atteinte en 2008 ; c'est pourquoi une nouvelle cible de - 35 % en 2015, toujours par rapport à 2005, a été définie. Le MEF est intégré au tableau de bord du Groupe et fait l'objet d'un reporting trimestriel.

La conjoncture de 2009 a obligé l'entreprise à adapter son outil industriel à la demande des marchés, avec des volumes significativement à la baisse, ce qui a quelque peu masqué les progrès environnementaux des sites, En 2010, les progrès sont bien visibles avec une diminution du MEF de plus de 10 %. On notera en particulier les progrès réalisés cette année sur les déchets et l'énergie.

Les résultats obtenus en 2010 sont détaillés au travers des six composantes du MEF dans le tableau ci-dessous.

Evolution de l'indicateur MEF (Michelin sites Environmental Footprint) de 2005 à 2010

	Cible 2015 par rapport à 2005	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Evolution 2005-2010
MEF**	- 35 %	100	92,9	83,6	78,6	78,1	70,0	- 30 %

Evolution des 6 composantes du MEF	Unité	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Evolution 2005-2010
Consommation d'énergie**	Gj/t PP	17,4	17,2	15,6	15,3	16,1	14,4	- 17 %
Consommation d'eau**	m ³ /t PP	15,0	14,9	13,3	12,8	13,3	11,8	- 21 %
Émissions COV**	kg/t PP	4,27	3,97	3,48	3,13	3,04	2,89	- 32 %
Émissions CO ₂ **	t/t PP	1,53	1,48	1,37	1,35	1,43	1,28	- 16 %
Déchets générés**	kg/t PP	140	130	128	127,5	121,2	109,5	- 22 %
Mise en décharge**	kg/t PP	33	26	20	16,2	13,3	10,2	- 69 %

t PP = tonne de pneumatiques produite

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4).

6.3.1.c) La maîtrise des émissions des sites industriels et les énergies

Le groupe Michelin est déterminé à contribuer à l'effort mondial de réduction des émissions de gaz à effet de serre des secteurs du transport routier et de l'industrie. À ce titre, la réduction des émissions spécifiques de CO₂ par tonne de produit liées à l'activité industrielle atteint 16 % par rapport à 2005 sur l'ensemble du Groupe.

Le déploiement des actions dans le domaine de l'efficacité énergétique se poursuit, à travers la mise en place de plans d'action issus des diagnostics énergétique des sites. De nouveaux projets d'installation utilisant des énergies renouvelables en liaison avec le diagnostic effectué en 2008 se constituent, en accord avec la politique du Groupe, dans les domaines de la biomasse, du solaire, de l'éolien. Ce sont des démarches parfois longues, mais ces projets à différents stades de maturité contribueront à réduire l'impact CO₂ du Groupe de manière directe ou indirecte dans un proche avenir.

À titre d'exemple, la puissance installée en panneaux photovoltaïques sur quatre sites en Allemagne (Bad Kreuznach, Homburg, Bamberg, Landau) a été portée de 9MWc en 2006 à 12MWc en 2009 et 14MWc en 2010. En Espagne, à Valladolid, 21 000 m² de panneaux, d'une puissance totale de 2 MW crête, ont été mis en service en juillet 2010.

À Dundee en Ecosse, la production d'énergie éolienne représente depuis 2007 environ 20 % des besoins en électricité de l'usine.

Le site de Ballymena, en Irlande du Nord, a reçu le prix du *Carbon Trust Standard* pour avoir diminué ses émissions de CO₂ de 21 % entre janvier 2007 et décembre 2009.

En octobre 2010, deux installations de production d'énergie thermique à partir de biomasse ont été mises en service sur nos sites de Cholet et de Bourges, en remplacement de chaudières gaz. Elles devraient permettre d'économiser jusqu'à 19 000 tonnes de CO₂ par an.

D'autres projets sont en cours de réalisation (installation de deux unités d'éoliennes à Ballymena en Irlande du Nord, panneaux photovoltaïques au Puy-en-Velay en France), ou à l'étude (utilisation de la chaleur issue d'un incinérateur d'ordures ménagères à Dundee).

6.3.1.d) Périmètre des données environnementales

Le Groupe suit la qualité et l'exhaustivité des données et les chiffres présentés ci-après couvrent l'ensemble des activités industrielles de Michelin ainsi que les activités de recherche et développement et les sites tertiaires.

Un groupe de travail consacré à l'énergie a été mis en place en 2009. Les premiers résultats de ses études montrent que l'on peut se donner un objectif de - 10 % en 2015 comparé à 2008 sur l'outil de fabrication.

6.3.2. REVUE DES INDICATEURS DEMANDÉS PAR LA LOI

6.3.2.a) Rejets dans l'air

Gaz à effet de serre

Les émissions de CO₂ du Groupe s'établissent à 1,28 tonne par tonne de produits finis fabriqués en 2010, soit une baisse de 16 % par rapport à 2005.

Les émissions directes de CO₂ par les chaudières du Groupe en 2010 sont de 0,58 tonne par tonne de produits finis fabriqués, en diminution de 23 % par rapport à 2005.

Dans les pays de l'Union européenne, ces émissions sont soumises à la réglementation instituant des droits d'émissions de CO₂ (aussi appelés quotas), entrée en 2008 dans la seconde phase de son application (protocole de Kyoto sur 2008-2012). Comme les années précédentes, les émissions des sites Michelin en Europe ont été inférieures aux droits attribués, avec une réduction de plus de 40 000 tonnes de CO₂ émises dans l'atmosphère en 2010 par rapport à 2008.

Les émissions indirectes de CO₂ liées à l'achat d'énergies électrique et thermique (vapeur) sont évaluées à 0,70 tonne par tonne de produits finis fabriqués, soit - 4 % par rapport à 2009 (0,73 tonne par tonne). Elles tiennent compte de l'amélioration de l'efficacité énergétique de nos sites industriels.

La consommation électrique du Groupe en GJ/t (gigajoule par tonne de pneus) a diminué globalement de 11 % en 2010 par rapport à 2009, grâce entre autres à une maîtrise opérationnelle optimisée et à la mise en œuvre des meilleures pratiques industrielles existantes au sein du Groupe.

Les installations d'énergies renouvelables présentes sur les sites ont permis d'éviter un équivalent de plus de 24 000 tonnes d'émissions de CO₂ sur l'année 2010.

Sites	Technologie	Tonnage CO ₂ évité
Bamberg, Hombourg, Bad Kreuznach, Landau (Allemagne)	Photovoltaïque	- 6 000 t CO ₂ /an indirect
Dundee (Royaume-Uni)	Éolienne	- 3 000 t CO ₂ /an indirect
Bassens (France)	Récupération chaleur incinérateurs situés à 1 km du site	- 15 000 t CO ₂ /an direct

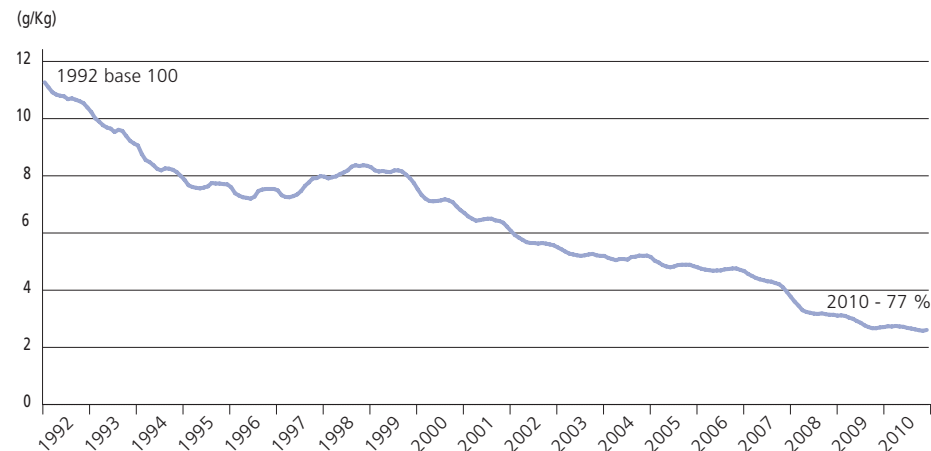
Autres rejets dans l'air*

COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS (COV)

Les émissions relatives de COV (2,89 kg/t de produit fini) diminuent pour le Groupe de 5 % sur l'année 2010. L'année 2010 a vu la poursuite du déploiement de nouveaux procédés de production innovants qui contribuent à la réduction des consommations et émissions de solvants.

Le graphique suivant indique, pour l'activité de fabrication de pneus Tourisme camionnette en Europe, les progrès importants réalisés depuis la mise en place du projet de réduction en 1992 (- 77 %).

CONSOMMATION SOLVANTS – TOURISME CAMIONNETTE EUROPE (G/KG)



OXYDES D'AZOTE (NO_x)**

Les émissions spécifiques de NO_x, en provenance des chaufferies du Groupe, sont de 0,83 kg par tonne de produit fini (0,82 kg/t calculés en 2009).

OXYDES DE SOUFRE (SO_x)**

Les émissions d'oxydes de soufre (SO_x) sont de 0,96 kg par tonne de produit fini (1,17 kg/t calculés en 2009).

Le progrès de 18 % sur l'année 2010 est dû à l'optimisation du parc énergétique du groupe, favorisant les énergies fossiles les moins émettrices de SO_x.

6.3.2.b) Consommation d'eau et rejets dans l'eau

Consommation d'eau

Les usines Michelin utilisent l'eau essentiellement pour le refroidissement de leurs installations et en tant que fluide caloporteur. Après un traitement adapté, l'eau ainsi consommée est rejetée, soit dans le milieu naturel, soit dans des stations de traitement locales.

La consommation d'eau s'établit à 11,8 m³ par tonne de produits finis fabriqués, soit une diminution de 21 % par rapport à 2005. Cette variation est due notamment à une forte implication des trois sites les plus consommateurs en eau du Groupe. En effet, ils ont réduit leur besoin de 26 % en moyenne depuis 2005.

* Correspondant aux termes "acidification" et "pollution photochimique" définis par l'arrêté ministériel français du 30 avril 2002.

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4).

Rejets dans le milieu aquatique

Les principales substances susceptibles d'être rejetées par les sites de fabrication de pneumatiques du Groupe sont des Matières En Suspension (MES) et des hydrocarbures résiduels. Ces rejets ne sont pas spécifiques au procédé Michelin mais inhérents à la plupart des activités industrielles.

Pour les activités de traitement de fils métalliques et de fabrication d'élastomères de synthèse, qui utilisent l'eau dans le procédé de fabrication et sont susceptibles de rejeter respectivement des métaux (cuivre, zinc) et des hydrocarbures, Michelin dispose en propre des moyens de traitement adaptés sur chacun de ses sites.

6.3.2.c) Rejets dans le sol

L'activité du Groupe ne génère pas de rejet en continu dans le sol ou les eaux souterraines.

Au travers du SMEM (Système de Management Environnemental Michelin), Michelin met en œuvre une démarche de prévention des risques de déversements accidentels, qui comporte des mesures matérielles (protection des sols, prévention des fuites) et un volet comportemental (modes opératoires pour les activités identifiées à risques, consignes d'intervention en cas d'accident).

Les Exigences Environnement Groupe, applicables également à l'aménagement et l'équipement des nouveaux projets industriels, imposent un haut niveau de protection des sols, inspiré des réglementations les plus strictes en ce domaine, et se situent souvent au-delà des réglementations locales.

6.3.2.d) Déchets

En 2010, le Groupe a poursuivi ses actions en vue de réduire à la fois la quantité de déchets générés et la quantité de déchets mis en décharge. Avec une valeur de 109,5 kg, la quantité brute de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus est en diminution de 9,6 % par rapport à 2009 et la quantité finalement mise en décharge passe de 13,3 kg à 10,2 kg, ce qui constitue une amélioration de 23 %. Au global depuis 2005, la quantité de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus est passée de 140 kg à 109,5 kg (réduction de 22 %) et la quantité mise en décharge de 33 kg à 10,2 kg (réduction de 69 %).

Le Groupe se fixe un objectif de réduction de la quantité de déchets générés de 30 % en 2015 par rapport à 2005 et de la quantité mise en décharge de 85 % en 2015 par rapport à 2005, contribuant ainsi aux 35 % de progrès fixés pour 2015 au MEF.

6.3.2.e) Consommation de ressources

La consommation de ressources énergétiques du Groupe passe de 16,1 GJ en 2009 à 14,4 GJ en 2010 pour une tonne de pneu produite, en diminution de 11 % sur un an.

Les progrès sont en partie dus à l'efficacité de la structure pluridisciplinaire Energie. Cette dernière est chargée d'améliorer l'efficacité énergétique des usines :

- en déployant sa méthodologie de diagnostic énergétique ;
- en recensant les bonnes pratiques ;
- en diffusant les meilleures d'entre elles sous forme d'un référentiel au niveau du Groupe.

À fin 2010, 84 sites ont été l'objet d'un diagnostic initial, avec élaboration de plans d'action. Une seconde phase de diagnostic complémentaire a été démarrée, qui met en évidence un taux d'application moyen des bonnes pratiques de 85 %. Un tableau de bord de suivi de la performance énergétique des sites a été mis en place sur les zones Amérique du Nord et Europe.

La politique Michelin de développement de projets énergies renouvelables se poursuit, avec un double objectif d'impact positif sur le plan environnemental et économique. Des projets sont en cours de déploiement comme indiqué au paragraphe 6.3.1.c) *La maîtrise des émissions des sites industriels et les énergies*.

6.3.2.f) Préservation des écosystèmes et de la biodiversité

Michelin, bénéficiant comme toute entreprise industrielle des services rendus par les écosystèmes, est conscient de leur rôle essentiel et de leur fragilité. En particulier, environ 50 % du caoutchouc utilisé par Michelin est une matière première renouvelable : le caoutchouc naturel, produit par l'hévéa.

Soucieux de bénéficier des apports des écosystèmes de manière durable, Michelin agit aujourd'hui selon plusieurs axes pour limiter ses impacts et protéger les écosystèmes et la biodiversité :

- mise en œuvre depuis plusieurs années des actions de préservation des milieux fragiles autour de certains des sites (voir plus bas) ;
- intégration de cet enjeu dans la démarche Performance et Responsabilité Michelin ;
- développement progressif, au sein du Groupe, d'une connaissance des interactions entre nos sites industriels et les écosystèmes qui les entourent ;
- respect des réglementations environnementales en vigueur concernant la préservation des écosystèmes locaux et application des Exigences Environnement Groupe lorsqu'elles sont plus contraignantes ;
- mise en place des procédés et équipements nouveaux pour maîtriser la consommation d'eau ;
- conception de pneus plus légers, utilisant ainsi moins de matières premières pour leur fabrication, plus économes en énergie et à la durée de vie plus longue.

Le Groupe et la biodiversité

La première ESR (*Ecosystem Services Review*) a été réalisée sur le site de Nyiregyhaza en Hongrie en 2008. La démarche, pratiquée selon une méthodologie développée par le WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) et le WRI (*World Research Institute*) et à laquelle un ingénieur de Michelin a été formé, a été adaptée à l'industrie du pneumatique et a permis de mettre en évidence la dépendance d'un site industriel à son environnement. En particulier, la fragilité du site face à certaines situations dont il n'est pas nécessairement responsable, comme la pollution atmosphérique, a été mise en évidence, et des mesures ont d'ores et déjà été prises pour remédier au problème. Fin 2010, afin d'enrichir la connaissance du Groupe, une autre méthode, permettant de mesurer les dépendances et les impacts du site vis-à-vis des écosystèmes, a été évaluée avec un organisme indépendant. L'objectif est d'explorer les différents outils qui permettraient au Groupe, à terme, de quantifier les interactions potentielles de ses sites avec les écosystèmes alentours, pour pouvoir mieux les préserver.

Sur le site de Louisville aux États-Unis, l'Entreprise s'est associée à des biologistes spécialisés dans la vie sauvage et a étudié deux terrains clos qu'elle possède afin de répertorier leur richesse naturelle (forêt, prairie, zone humide, zones fleuries...). Des volontaires issus des deux sociétés ont participé aux efforts de plantation. Aujourd'hui, le site attire d'ores et déjà des oiseaux, des renards, des daims et d'autres animaux sauvages. Bien que le projet se déroule sur trois ans jusqu'à fin 2011, il a déjà obtenu la certification *Wildlife at Work* du *Wildlife Habitat Council*.

Les actions du Groupe sur la plantation de Bahia

Dans le cadre du projet *Ouro Verde* ("Or Vert") mené sur son site expérimental de Bahia au Brésil, Michelin œuvre depuis 2003 à préserver la forêt atlantique primaire qui offre une biodiversité d'une richesse exceptionnelle mais est menacée par la déforestation.

Le Centre d'Etude de la Biodiversité y est installé. Il fournit aux scientifiques du monde entier un laboratoire à ciel ouvert sur la forêt atlantique. Il peut accueillir 16 chercheurs, avec l'équipement nécessaire à leurs travaux. Michelin contribue à financer certaines des actions de recherche, dont 36 études sur la biodiversité. Les visiteurs disposent de sentiers de promenade pédagogiques.

La population locale n'est pas oubliée : le programme "Connaître la forêt atlantique" vise à sensibiliser les communautés locales aux enjeux écologiques, avec des visites guidées de la réserve par petits groupes ou des excursions pour les écoles de la région. Le centre Michelin de Référence Environnementale fournit des informations détaillées sur la forêt atlantique.

Les actions du Groupe sur le site d'Almería

Créé en 1973, le Centre d'Expérimentation d'Almería (CEMA) occupe 4 500 hectares dont 1 500 hectares au cœur du Parc Naturel de Cabo de Gata-Níjar, en Andalousie, dans le sud de l'Espagne. Ce parc naturel, créé en 1987, est situé dans une zone désertique présentant la plus faible pluviométrie d'Europe. Il abrite une faune et une flore très spécifiques, dont de nombreuses espèces endémiques présentes uniquement sur cette zone.

Les actions du Groupe ont par exemple permis de préserver un spécimen de *Dracaena Draco*, arbre originaire des Îles Canaries, situé sur ce centre et âgé de plus de 500 ans !

Le Centre d'Essais est certifié ISO 14001 depuis 2005.

6.3.2.g) Prévention des risques de pollution

Ce sujet, déjà abordé dans les chapitres précédents, est également traité au paragraphe 2.11.2. a) "Risques industriels et environnementaux".

6.3.2.h) Démarche de progrès

Certification et évaluation, garantie de la conformité

La robustesse de la politique environnementale du Groupe en matière de sites industriels s'appuie :

- d'une part, sur le Système de Management Environnemental Michelin (SMEM), conçu pour permettre à chacun de ses sites de maîtriser au quotidien et sur le long terme ses impacts environnementaux ;
- d'autre part, sur les Exigences Environnement Groupe (EEG), qui définissent le niveau de performance exigé d'un site Michelin, niveau qui est dans un certain nombre de cas supérieur aux obligations réglementaires locales.

L'obtention des certifications ISO14001 fait également partie de la démarche de Michelin, en tant que validation externe de sa maîtrise des enjeux environnementaux.

Le SMEM comporte entre autres :

- une démarche de vérification du respect des exigences légales et des exigences Michelin ;
- l'obligation de définir et atteindre, chaque année, des objectifs de progrès adaptés aux enjeux locaux ;
- des dispositifs de prévention des risques de pollution accidentelle.

L'objectif du Groupe est que tous ses sites acquis depuis plus de 5 ans aient mis en place le SMEM. À fin 2010, parmi les sites industriels, tertiaires, les sites du Centre de Technologies, 98 % des sites acquis depuis plus de 5 ans disposent du SMEM. Cette démarche est en cours de mise en place pour les sites logistiques.

Les Exigences Environnement Groupe s'appliquent par définition à toutes les nouvelles installations ou modifications d'installations et permettent au Groupe de viser un objectif d'excellence environnementale sur ses sites. En ce qui concerne les installations existantes (sites industriels et Centre de Technologies), les analyses d'écart par rapport à ces Exigences Groupe ont été réalisées à ce jour sur 97,4 % des sites, dans le but de construire et planifier les actions permettant d'atteindre le niveau visé.

À fin 2010, 99,1 % (ce chiffre est en légère diminution par rapport à 2009 du fait de la montée en capacité de la nouvelle usine de pneus Génie civil au Brésil qui ne sera certifiée qu'en 2011) de la production de pneumatiques du Groupe provient de sites certifiés ISO 14001**. Les usines de transformation de caoutchouc naturel du Groupe, les principaux sites du Centre de Technologies et l'ensemble des usines de produits semi-finis sont également certifiées. Sans être dépendant de la mise en place du SMEM, la certification ISO 14001 en est cependant l'un des résultats significatifs.

Gouvernance environnementale et organisation interne

Pour garantir la robustesse des analyses de risques et la pertinence des solutions retenues, le groupe Michelin s'est doté d'une structure en réseau traitant les aspects liés à l'environnement, l'hygiène industrielle et la sécurité des personnes au travail, ainsi que la prévention des risques industriels.

Le réseau Environnement et Prévention compte une centaine de spécialistes, répartis dans les différents pays et Lignes Produits du Groupe, auxquels s'ajoute sur chaque site une équipe dédiée. Le responsable de ce réseau rend compte au Conseil Exécutif du Groupe et dispose d'un budget propre.

Un objectif d'amélioration est défini chaque année dans le cadre du Plan Annuel, à travers l'indicateur MEF (voir paragraphe 6.3.1.b), qui a vu sa cible Groupe passer de - 20 % à fin 2011 à - 35 % à fin 2015. Le déploiement systématique de cet objectif au sein des différentes activités en garantissant le réalisme. Son avancement est revu trimestriellement par la Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle (DPPI) et il fait partie du tableau de bord du Groupe.

Formation et information des salariés

Le déploiement du SMEM a permis de sensibiliser à l'environnement l'ensemble des personnes travaillant sur les sites certifiés, soit à ce jour plus de 104 000 employés, au moyen de formations spécifiques. Celles-ci concernent en particulier les impacts majeurs liés à l'activité du site et sont adaptées au poste de travail. Les connaissances du personnel sont régulièrement réactualisées.

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4).

6.3.2.i) Provisions pour risques environnementaux, dépenses environnementales

Le montant total des provisions “pour risque environnemental” s’élève, au 31 décembre 2010, à 5,2 millions d’euros.

Dans le domaine industriel, le Groupe a consacré, en 2010, près de 21 millions d’euros à des projets d’amélioration de sa performance environnementale, dont la répartition est détaillée dans le tableau ci-dessous. Ce montant repose sur la définition de la recommandation n° 2003-R02 du 21 octobre 2003 du Conseil National de la Comptabilité Français qui couvre uniquement les dépenses “supplémentaires” (à l’exclusion de toutes les dépenses courantes d’entretien, de fonctionnement, d’élimination des déchets, etc.) et “exclusivement environnementales” (hors composante environnementale incluse dans les investissements industriels réalisés).

(en milliers d’euros)	Charges		Total dépense	
	Investissements	d’exploitation	2010	2009
Prévention des pollutions de l’air	3 301	1 587	4 888	2 237
Prévention des pollutions des eaux de surface	1 448	248	1 696	1 996
Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines	1 634	880	2 514	1 439
Autres	7 114	4 578	11 691	8 231
TOTAL	13 496	7 293	20 790	13 903

6.3.2.j) Autres informations

Nuisances olfactives et sonores

Les nuisances olfactives, sans risque sur la santé, sont néanmoins un enjeu pour les usines du Groupe qui sont situées dans un environnement urbanisé et qui transforment certains types de caoutchouc naturel indispensables à la fabrication des pneumatiques.

Le déploiement de la solution standard retenue se poursuit. Cette solution fondée sur l’oxydation thermique des effluents est désormais en fonctionnement sur six usines européennes. Le Groupe continue ses recherches sur de nouvelles techniques, encore plus efficaces et respectueuses de l’environnement. Plus généralement, chacune des équipes sur site met tout en œuvre, avec l’aide des experts du central, pour limiter la gêne (olfactive, sonore, etc.) qu’une activité industrielle peut provoquer pour les riverains.

Relations avec les associations de protection de l’environnement

Le groupe Michelin souhaite développer, lorsque cela est opportun, des liens avec des associations de protection de l’environnement ou des organismes qui agissent en faveur du respect de l’environnement.

En France, depuis 2008, le Conservatoire des Espaces et Paysages d’Auvergne (CEPA) réalise annuellement l’inventaire des espèces du pré-salé continental situé sur le site de notre Centre d’Essais et de Recherche de Ladoux à Clermont-Ferrand.

Les efforts de Michelin en Amérique du Nord en termes d’engagement et d’action pour la protection de l’environnement ont ainsi été reconnus par l’agence américaine de protection de l’environnement EPA (*Environmental Protection Agency*) : depuis 2005, dix sites ont été retenus pour participer au programme *EPA Performance Track*. Pour être éligible, un site doit avoir une approche “entreprise citoyenne”, se doter d’objectifs de progrès continu pour sa performance environnementale, avoir mis en place un système de management de ses impacts environnementaux et être en conformité par rapport à la législation.

Michelin poursuit par ailleurs en Amérique du Nord son partenariat avec de nombreuses associations et administrations agissant notamment en faveur des économies d’énergie (par exemple *Alliance to Save Energy*) ou de la réduction des émissions liées au transport (par exemple *EPA’s Smartways Program*).

En ce qui concerne la mise en œuvre des Energies Renouvelables en Europe et aux États-Unis, Michelin est membre depuis 2007 du *Green Power Market Development Group*, organisme piloté par l’ONG *World Resources Institute* (WRI).

6.3.3. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

La dernière colonne de ce tableau présente la correspondance entre les indicateurs Michelin et ceux de la *Global Reporting Initiative* (GRI).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010/ 2009	Indicateurs GRI
Consommation d'eau** (en m ³ /t)	15,0	14,9	13,3	12,8	13,3	11,8	- 11,3 %	EN8
Consommation d'énergie** (en GJ/t)	17,4	17,2	15,6	15,3	16,1	14,4	- 10,6 %	EN3-EN4
dont :								
sources fixes Michelin	10,6	10,5	9,0	8,5	9,0	8,0	- 11,1 %	EN3
vapeur	1,0	1,1	1,2	1,3	1,2	1,2	0 %	EN4
électricité	5,7	5,6	5,4	5,5	5,9	5,2	- 11,9 %	EN4
Émissions de Gaz à Effet de Serre** (en t/t)	1,53	1,48	1,37	1,35	1,43	1,28	- 10,5 %	EN16
dont :								
émissions directes sources fixes Michelin	0,75	0,73	0,64	0,60	0,64	0,58	- 9,4 %	EN16
émissions indirectes vapeur	0,11	0,12	0,13	0,15	0,13	0,12	- 7,7 %	EN16
émissions indirectes électricité	0,66	0,63	0,59	0,60	0,66	0,58	- 12,1 %	EN16
Contribution Michelin aux Émissions évitées, en tonnes			12 400	31 200	23 300	24 000	+ 3,0 %	EN18
Émissions de dioxyde de soufre** (en kg/t)	1,65	1,22	1,27	1,08	1,17	0,96	- 17,9 %	EN20
Émissions de dioxyde d'azote** (en kg/t)	1,01	0,85	0,89	0,82	0,82	0,83	+ 1,2 %	EN20
Émissions de Composés Organiques Volatils** (en kg/t)	4,27	3,97	3,48	3,13	3,04	2,89	- 4,9 %	EN20
Production de déchets** (en kg/t)	140	130	128	127,5	121,1	109,5	- 9,6 %	EN22
Quantité de déchets mis en décharge** (en kg/t)	33	26	20	16,2	13,3	10,2	- 23,3 %	EN22
Management de l'environnement (% de produits finis issus de sites certifiés ISO 14001)**	94,8 %	99,4 %	99,5 %	99,5 %	99,5 %	99,1 %		

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4).

Pour plus d'informations sur la politique environnementale du groupe Michelin, voir le Rapport d'Activité et de Développement Durable Michelin 2010.

6.4 RAPPORT D'EXAMEN DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DE CERTAINES INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES, AINSI QUE SUR CERTAINS INDICATEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX PUBLIÉS DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2010 DU GROUPE MICHELIN

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaire aux comptes du groupe Michelin, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales publiées par le groupe Michelin dans le présent Document de Référence pour l'exercice 2010 :

- pour les informations sociales, il s'agit des indicateurs "Taux de Fréquence" et "Taux de gravité" des accidents du travail, "Effectifs", "Effectifs en équivalents temps plein", "Absentéisme", "Taux d'accès à la formation", "Répartition hommes/femmes par statut et par zone géographique",
- pour les informations environnementales, il s'agit des indicateurs "Consommation d'eau", "Consommation d'énergie", "Emissions de COV", "Emissions d'oxydes de soufre", "Emissions d'oxydes d'azote", "Emissions de CO2", "Production de déchets", "Quantité de déchets mis en décharge", "Pourcentage de pneus produits dans des usines certifiées ISO 14001", "MEF".

Par ailleurs, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur certains des indicateurs sociaux et environnementaux listés ci-dessus (signalés par le signe ** en pages 133, 135, 139, 141, 146, 147, 150, 151, 153 et 155 du présent Document de Référence 2010).

Ces processus, ainsi que les indicateurs publiés dans le présent Document de Référence 2010, ont été préparés sous la responsabilité de la "Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle", de la "Direction Groupe Personnel" et de la "Direction de la Prospective et du Développement Durable" du groupe Michelin, conformément aux référentiels de reporting internes du groupe Michelin, disponibles sur demande au siège du Groupe.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur les processus d'établissement de ces informations ainsi que sur ces indicateurs.

Nature et Etendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission.

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes, conduisant à une assurance modérée sur le fait que les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales, ainsi que certains indicateurs sociaux et environnementaux publiés ne comportent pas d'anomalie significative. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

Pour ce qui concerne les processus d'établissement des informations sociales et environnementales, nos travaux ont été les suivants :

- nous avons analysé les procédures de reporting de ces informations sociales et environnementales au regard de leur pertinence, leur fiabilité, leur objectivité et leur caractère compréhensible ;

- au niveau du Groupe, nous avons conduit des entretiens avec les personnes responsables de l'élaboration, de l'application des procédures ainsi que de la consolidation des données afin de vérifier la bonne compréhension et la correcte application de ces procédures. Nous avons ainsi rencontré les Directions et Départements suivants : la "Direction Groupe Finance", la "Direction Groupe Personnel / Formation", la "Direction Groupe Personnel / Rémunération Globale et Avantages", la "Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle / Environnement et Hygiène", la "Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle / Sécurité des Personnes et des Biens" ;
- nous avons mis en œuvre des tests de cohérence, sur la base de sondages, afin de vérifier la correcte centralisation et consolidation des données chiffrées.

Pour ce qui concerne les indicateurs sociaux et environnementaux signalés par le signe ** du présent Document de Référence 2010, outre les travaux concernant les procédures de reporting précisés ci-avant, nous avons sélectionné un échantillon d'établissements industriels (Ardmore, Bad Kreuznach, Bridgewater, Dundee, Fossano, La Combaude, Louisville, Phrapradaeng, Shenyang, Spartanburg) en fonction de leur contribution aux données consolidées du Groupe. Pour les sites et entités sélectionnés, nous avons vérifié, sur site, la compréhension et la correcte application des procédures et mené des tests de détail, sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs et à rapprocher les données avec les pièces justificatives. La contribution des entités sélectionnées aux données consolidées représente :

- pour le domaine social, 13 % des effectifs totaux du Groupe, exprimés en Equivalent Temps Plein et 14 % des heures travaillées ;
- pour le domaine environnemental : 22 % pour l'indicateur "Consommation d'énergie", 26 % pour l'indicateur "Consommation d'eau", 29 % et 29 % respectivement pour les indicateurs "Emissions de SOx" et "Emissions de NOx", 23 % pour l'indicateur "Emissions de COV", 17 % de la production de pneumatiques, 23 % et 24 % respectivement pour les indicateurs "Production de déchets" et "Quantité de déchets mis en décharge".

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, aux experts de notre département Développement Durable.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause :

- les processus d'établissement des informations sociales et environnementales pour ce qui concerne les indicateurs mentionnés ci-avant, au regard des référentiels de reporting internes du groupe Michelin applicables en 2010 ;
- les indicateurs examinés (signalés par le signe ** du présent Document de Référence 2010) au regard des référentiels de reporting internes du groupe Michelin applicables en 2010.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2011

PricewaterhouseCoopers Audit

Christian Marcellin
Associé
Commissaire aux comptes

Sylvain Lambert
Associé
Département Développement Durable