

6

Performance et Responsabilité Michelin



6.1	INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES 2012 PUBLIÉES AU TITRE DE L'ARTICLE 225 DE LA LOI GRENELLE 2	122
6.2	INFORMATIONS SOCIALES	122
	6.2.1. Une politique responsable en matière d'emploi	124
	6.2.2. La vie au travail	127
	6.2.3. La poursuite du 100 % Santé et Sécurité	129
	6.2.4. Gérer, développer et responsabiliser à tous les niveaux	133
	6.2.5. Un dialogue qui s'enrichit	136
	6.2.6. La diversité au service de l'innovation	137
	6.2.7. Tableau récapitulatif des données sociales 2012	139
6.3	INFORMATIONS SOCIÉTALES	141
	6.3.1. L'impact territorial, économique et social des activités en matière d'emploi et de développement régional : Michelin Développement en Europe et en Amérique du Nord	141
	6.3.2. Les relations avec les communautés locales, les établissements d'enseignement, les associations	142
	6.3.3. La loyauté des pratiques	144
	6.3.4. Les relations avec les sous-traitants et les fournisseurs	146
6.4	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	148
	6.4.1. Politique générale en matière environnementale	148
	6.4.2. Pollution et gestion des déchets	153
	6.4.3. Utilisation durable des ressources	155
	6.4.4. Changement climatique	157
	6.4.5. Protection de la biodiversité	158
6.5	ATTESTATION DE PRÉSENCE ET RAPPORT D'ASSURANCE MODÉRÉE DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES PORTANT SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES	160

6.1. INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES 2012 PUBLIÉES AU TITRE DE L'ARTICLE 225 DE LA LOI GRENELLE 2

UNE DÉMARCHE HISTORIQUE ET FÉDÉRATRICE

Performance et Responsabilité Michelin (PRM) est l'expression de la stratégie de développement durable et de responsabilité sociale du groupe Michelin. La place de leader technologique de Michelin conduit l'ensemble du Groupe à relever les nouveaux défis de la mobilité. Ce faisant, il entend contribuer d'une manière responsable au progrès de la mobilité. En innovant, en développant de nouvelles compétences, voire de nouvelles organisations, Michelin prolonge aujourd'hui les valeurs historiques énoncées dans la charte fondatrice de la démarche Performance et Responsabilité Michelin (PRM) éditée en 2002.

Depuis toujours, le Groupe agit de façon à pérenniser sa croissance tout en maintenant l'équilibre entre performance économique, respect de l'environnement et une recherche constante de qualité dans ses relations avec les personnes et les parties prenantes, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Entreprise.

Le nouveau document PRM, "Une meilleure façon d'avancer" fait suite à la charte. Largement diffusé aux employés en 2012, il a pour objectif de réaffirmer les convictions de Michelin. Il rappelle comment l'entreprise entend concrètement assurer sa performance à l'avenir

et comment chacun peut apporter quotidiennement sa contribution à une mobilité routière durable. C'est l'attachement aux valeurs et aux pratiques issues de PRM qui fait le socle du développement de Michelin partout dans le monde. Une nouvelle gouvernance PRM a été instaurée en 2012 afin de renforcer l'intégration des enjeux du développement durable dans l'ensemble des activités du Groupe. La définition de nouvelles cibles emblématiques PRM incombe à un Conseil dirigé par le Président de l'Entreprise.

Dans le présent Document de Référence 2012, le paragraphe 6.2 consacré aux informations sociales, le paragraphe 6.3 aux informations sociétales et le paragraphe 6.4 portant sur les informations environnementales répondent aux exigences du Code de commerce qui, dans son article L. 225-102-1 complété par l'article 225 de la loi "Grenelle 2" de juillet 2010, puis amendé par la loi "Warsmann 4" de mars 2012 et complété selon le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012, rend obligatoire pour les sociétés cotées en Bourse en France de "prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de [leur] activité et de remplir [leurs] engagements sociétaux en faveur du développement durable".

6.2. INFORMATIONS SOCIALES

UNE POLITIQUE SOCIALE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES PERSONNES ET DE L'ENTREPRISE

Michelin construit sa relation avec les employés du Groupe sur deux bases : les valeurs de l'Entreprise – en particulier le respect des personnes – et la confiance dans le potentiel de chacun. La politique de personnel de l'Entreprise s'est donc, au fil du temps, appuyée sur ces deux convictions : chacun, unique et différent, mérite d'être traité avec respect ; chacun doit avoir la possibilité de réaliser son potentiel, quel qu'il soit. C'est ainsi que Michelin, tout au long de son histoire, a agi en "révélateur" d'hommes et de femmes, reliant étroitement son succès et son développement à celui de ses employés. Les valeurs profondes et historiques de respect – respect des personnes, des clients, des actionnaires, de l'environnement et des faits – ont naturellement conduit Michelin à adopter des comportements responsables en tant qu'employeur. En 2010, la vision Michelin de la qualité de la relation entre l'Entreprise et ses employés a été formalisée dans un document intitulé *Avancer Ensemble, la marque d'un engagement réciproque*. Explicites et concrets, les engagements réciproques énoncés dans ce document ont été partagés avec tous les employés du Groupe.

En 2012, les équipes du service du personnel ont défini les cinquante principes structurant les pratiques de gestion de personnel attendues dans le Groupe. La politique de personnel de Michelin a pour ambition, dans tous les pays où le Groupe opère, de créer les conditions lui permettant d'être un employeur attractif et de bénéficier d'un engagement remarquable des salariés ; de progresser constamment dans la pratique des valeurs du Groupe, la recherche sincère de diversité humaine avec la volonté d'associer la performance de l'entreprise au développement et au bien-être des personnes ; de durablement permettre à l'entreprise de disposer des talents nécessaires, au bon endroit, au bon moment.

Dans chacun des pays où le Groupe est implanté, le service du personnel est le garant du respect des valeurs et de leur expression dans les différentes cultures. Il développe sa politique à partir de celle du Groupe (*Avancer Ensemble*, principes structurants, ambitions...). Les pays ont en effet la responsabilité de faire vivre la vision sociale de Michelin en intégrant leurs spécificités locales.

Le groupe Michelin est signataire du Pacte mondial des Nations unies et respecte ses dix principes fondamentaux ⁽¹⁾. Il adhère également aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et souhaite en assurer la promotion partout où il opère. Il reconnaît la Déclaration universelle des Droits de l'homme, les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail ⁽²⁾. Ces principes et cette philosophie inspirent les documents internes de référence, et notamment la Charte Performance et Responsabilité Michelin, le Code d'Éthique, le document *Avancer Ensemble*, le "Guide du manager", et les nouveaux "Principes des Achats Michelin". Tous ces documents sont largement promus et diffusés auprès des employés du Groupe. Ils sont traduits dans les principales langues de travail du Groupe et sont accessibles en permanence sur les Intranets des pays.

Le chapitre "Informations sociales" du Document de Référence 2012 aborde six domaines clés de la politique de personnel du Groupe :

1. Une politique responsable en matière d'emploi
2. La vie au travail
3. La poursuite du 100 % Santé et Sécurité
4. Gérer, développer et responsabiliser à tous les niveaux
5. Un dialogue qui s'enrichit
6. La diversité au service de l'innovation

Note méthodologique des indicateurs sociaux

À l'occasion de la mise en œuvre de la loi "Grenelle 2", le Groupe a procédé à la redéfinition de son reporting social. Les outils de reporting ont été optimisés, les catégories simplifiées, le périmètre des données étendu.

■ Outils utilisés et périmètre de restitution des données

Depuis 2000, le progiciel de gestion des Ressources Humaines Peoplesoft/Oracl est utilisé pour administrer (en treize langues différentes) le personnel des sociétés consolidées du Groupe. Les informations sociales de l'exercice 2012 ont pour la plupart été extraites de la base de données (CHORUS) associée à ce progiciel.

Les analyses au titre du Grenelle 2 (Effectifs, Organisation du travail, Masse salariale, Accidents du travail) concernent l'ensemble des entités du Groupe (100 % des sociétés Michelin). Les autres informations sociales et sociétales ont été directement collectées auprès des sociétés comprenant plus de 300 inscrits aux effectifs (99,5 % des effectifs couverts).

Les données sociales et leurs niveaux de détail ont visé l'exhaustivité entre autres par l'intégration des effectifs des principaux réseaux de distribution européens (Euromaster) et nord-américain (TCI). Au-delà du rapport consolidé Groupe, il a été produit un rapport spécifique pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM). La MFPM coordonne la majorité des opérations industrielles, commerciales et de recherche en France.

Le reporting de développement durable repose sur l'usage de référentiels externes tel que les lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative*), laquelle vise à fournir un cadre standardisé, fiable et crédible. La référence ISO 26000 a inspiré la rédaction de nouvelles politiques de responsabilité sociale et sociétale (la nouvelle Politique Santé du Groupe et le nouveau Principes des Achats du Groupe).

■ Méthode de consolidation des indicateurs

Les données ont été fournies par les pays ou sociétés conformément aux prescriptions d'un référentiel édicté par le Groupe. L'objet de ce référentiel est de décrire le processus qui régit l'élaboration des indicateurs sociaux et sociétaux Grenelle 2 pour tous les pays et sociétés du groupe Michelin tels que définis par la loi. Il précise les dispositions d'application (mise en œuvre et vérification externe) pour assurer la maîtrise et l'homogénéité de ce processus au niveau du Groupe. Il liste les documents de référence où sont définis ces indicateurs ou bien donne leur définition. Chaque pays est responsable de la sincérité et de la qualité des données transmises. La Direction du Groupe effectue un contrôle mensuel de ces données et garantit ainsi l'exactitude et la cohérence de l'ensemble dans une démarche d'amélioration continue.

■ Des données sincères et vérifiables

Pour la septième année consécutive, PricewaterhouseCoopers Audit a réalisé, à la demande de Michelin, une vérification des procédures d'établissement d'indicateurs présents dans ce document. Dix indicateurs (suivis de deux astérisques dans les analyses et tableaux ci-dessous) ont été vérifiés au cours de ces travaux. PricewaterhouseCoopers Audit a revu l'organisation mise en œuvre (Directions/ Services impliqués) dans le cadre du reporting développement durable et du reporting relatif à l'article 225 du Grenelle 2, ainsi que la répartition des responsabilités. L'avis résultant de la vérification 2012 figure au paragraphe 6.5.

(1) 1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et

2. à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;

4. l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;

5. l'abolition effective du travail des enfants ; et

6. l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;

8. à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et

9. à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

(2) Le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective cf. 6.2.5 ; l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession cf. 6.2.6.a ; l'élimination du travail forcé ou obligatoire ; l'abolition effective du travail des enfants cf. 6.3.4 et position paper rédigé en janvier 2007.

6.2.1. UNE POLITIQUE RESPONSABLE EN MATIÈRE D'EMPLOI

6.2.1.a) Effectifs du Groupe, répartition hommes/femmes et par zone géographique ⁽¹⁾

■ Effectifs du Groupe au 31 décembre 2012

(effectifs inscrits, tous types de contrats de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie (hors Inde)	Afrique Inde Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs**	67 785	22 209	6 037	15 307	2 105	113 443
<i>** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers Audit (voir paragraphe 6.5).</i>						
MFP/IFrance						20 805

■ Effectifs du Groupe au 31 décembre 2011

(effectifs en équivalent temps plein, tous types de contrats de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie (hors Inde)	Afrique Inde Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs**	63 033	21 432	5 458	15 291	2 088	107 302
<i>** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers Audit (voir paragraphe 6.5).</i>						
MFP/IFrance						19 435

■ Répartition hommes/femmes au 31 décembre 2012 : taux de féminisation

(effectifs inscrits, tous types de contrats de travail, hors intérim)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie (hors Inde)	Afrique Inde Moyen-Orient	Total Groupe
Agents**	8,4 %	13,7 %	8,7 %	7,2 %	2,7 %	9,3 %
Employés et agents de maîtrise** ⁽¹⁾	28,7 %	28,0 %	27,1 %	29,1 %	19,7 %	28,2 %
Cadres**	18,6 %	17,4 %	20,8 %	20,5 %	11,9 %	18,4 %
TOTAL						15,6 %
						MFP/IFrance
Agents**						4,6 %
Employés et agents de maîtrise** ⁽¹⁾						28,1 %
Cadres**						18,6 %
TOTAL						15 %

Périmètre : Groupe hors réseaux de distribution (85,7 % de l'effectif couvert).

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers Audit (voir paragraphe 6.5).

(1) Dénommés également "collaborateurs".

Au total, le pourcentage de femmes (hors Euromaster et TCI) s'élève à 15,6 % de l'effectif inscrit, en progression régulière année après année (15,2 % en 2011, 14,4 % en 2010 et 14,0 % en 2009). Les réseaux de distribution européen et américain sont plus masculinisés (11,3 % de femmes sur l'effectif inscrit). À l'horizon 2020, le Groupe souhaite atteindre un taux de féminisation de 20 %, notamment en

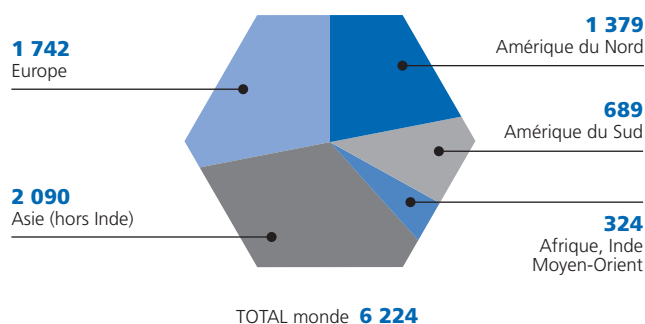
conservant des objectifs de féminisation du recrutement des agents à 15 % et de celui des collaborateurs et cadres à 30 %. L'entreprise s'est par ailleurs engagée à atteindre un taux de féminisation des cadres dirigeants de 10 % en 2015. En accélérant les parcours de carrière, en embauchant des femmes expérimentées et en poursuivant les programmes d'accompagnement des femmes à haut potentiel.

(1) Les données par âge et par ancienneté figurent dans le tableau 6.2.7.

6.2.1.b) Mouvements

■ Les embauches au 31 décembre 2012 (avec contrat de travail sans date de fin)

GRUPE (HORS RÉSEAUX DE DISTRIBUTION)



Les recrutements 2012 ont beaucoup concerné les nouvelles usines et leurs besoins de montée en compétences. Dans ce cadre et également dans le contexte du développement commercial de ses marchés locaux, c'est l'Asie qui a bénéficié des nombres les plus importants d'embauches. En Europe, dans un contexte de marché en baisse pour plusieurs lignes produits, les recrutements des usines ont souvent été limités aux besoins critiques et les embauches n'ont pas totalement compensé les sorties. De fait après une année 2011 de forte activité, l'Europe retrouve son niveau d'effectifs de 2010.

En 2012, le Groupe a professionnalisé son approche vis-à-vis des jeunes afin de dynamiser son attractivité, notamment en mettant en place un nouveau site web mondial de recrutement et en développant sa présence sur les réseaux sociaux.

La MFPM en a été un acteur important : une illustration étant le prix *Randstad Award* France, secteur Automobile, remporté tout début 2013 à partir d'une évaluation de l'attractivité des entreprises auprès d'un large panel d'internautes.

MFPM

	France
Embauche	934

En 2012, la méthode de comptabilisation des nouveaux embauchés a été redéfinie : elle recense à présent exclusivement les contrats de travail ne comportant pas de date de fin (données corrigées 2011 : 9 611 embauchés).

■ Motifs de départ des salariés (avec un contrat de travail sans date de fin)

GRUPE

	Démission	Licenciements et ruptures	Retraites	Décès	Total
Groupe (sans réseaux de distribution)	2 218	2 197	1 853	125	6 393
<i>MFPM</i>	114	197	757	32	1 100

TAUX D'ATTRITION (AVEC RETRAITE)

	2012	2011	2010
Groupe	6,8 %	6,6 %	7,8 %
<i>MFPM</i>	5,5 %	5,7 %	8,6 %

Les données font apparaître trois causes principales de départ, de poids équivalent au niveau mondial : les retraites, les démissions et les licenciements. S'ils sont équilibrés sur l'ensemble du Groupe, leurs poids respectifs varient selon les zones. En particulier la majorité des départs en retraite provient d'Europe – suivie de l'Amérique du Nord –, tandis que les démissions se produisent le plus largement en Asie.

Si l'Europe a été touchée par une baisse significative des commandes dans plusieurs lignes produits, elle a eu recours au chômage technique et a réduit le nombre d'intérimaires et de contrats temporaires, ce qui lui a permis d'éviter les licenciements économiques.

MFPM : la France a également réussi à ne procéder à aucun licenciement économique et également à préserver sa politique d'apprentissage. En 2012, à nouveau, les départs sont en premier lieu dus aux retraites et le taux d'attrition hors retraites (licenciements et démissions) est descendu en dessous de 2 % (5,5 % avec les retraites).

■ Contrats à durée déterminée

En 2012, la masse salariale correspondant aux contrats à durée déterminée a représenté 1,54 % de la masse salariale totale du Groupe.

6.2.1.c) Les rémunérations, leur évolution et les dispositifs d'avantages sociaux

	Total des charges de personnel en 2012 (en millions d'euros)	Agents	Employés et agents de maîtrise	Cadres	Contrats à durée déterminée	Dotations et reprises de provisions pour départ	Impôts, provisions, avances
Groupe	5 377	2 053	2 366	480	83	4	391
MFPM	1 325	460	631	82	29	-4	127

Le poste "Impôts, provisions, avances" comprend les impôts, les provisions pour engagements de retraite, les avances sur rémunérations variables, les avances sur stock-options et les autres avances à long terme.

■ Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales

En 2012, les charges de personnel ont représenté 25,0 % des ventes nettes du groupe Michelin, pour un montant total de 5 377 millions d'euros, dont 1 109 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 Groupe	3 927
MFPM	880
Charges sociales employeur	1 109
MFPM	351
Cotisations, pensions, coûts départs, reconversions	334
MFPM	94
Paiements sous forme d'actions	7
MFPM	0
TOTAL	5 377
MFPM	1 325

Michelin positionne et fait évoluer les rémunérations de manière compétitive dans les pays où il est implanté et cherche le meilleur équilibre possible entre la satisfaction du personnel et la performance économique.

La politique du Groupe est d'offrir à tous une rémunération individualisée, équitable et compétitive sur le marché et qui reflète la performance et les niveaux de responsabilité de chacun. Cette rémunération fait l'objet d'une approche à long terme, prenant en compte tant le développement de carrière de la personne que l'évolution des marchés et les conditions locales.

Selon les pays et les niveaux hiérarchiques, différents systèmes d'intéressement et de rémunération variable ont été instaurés. Le Groupe étend progressivement à tous les employés l'éligibilité à un système de rémunération variable individuelle. Ces outils ont pour objectif de motiver les personnes au respect des résultats attendus et à la contribution à l'atteinte des objectifs du Groupe.

Une rémunération variable assujettie aux résultats du Groupe est mise en place à partir d'un certain niveau de responsabilité.

Des systèmes de rémunération variable collective du type intéressement ou participation sont également déployés en fonction des pratiques et des réglementations des pays. Dans un souci de

cohérence internationale, les mécanismes de gestion et les processus sont similaires dans tous les pays (avec outils et calendriers gérés par le Groupe) et adaptés aux différents marchés de l'emploi et aux contextes locaux. Les niveaux de rémunérations variables cependant sont adaptés pour rester compétitifs sur les marchés locaux.

La grille d'évolution des rémunérations est spécifique à chaque pays, notamment pour tenir compte des conditions locales (le taux d'inflation a été de - 0,9 % au Japon à 15,7 % au Venezuela). Le Groupe ne procède donc pas à l'élaboration d'une donnée "augmentation moyenne" qui aurait eu peu de signification.

MFPM : en France où le taux d'inflation a été de 1,80 %, les augmentations de salaires 2012 ont été les suivantes :

Agents	2,5 %
Employés et agents de maîtrise	2,5 %
Cadres	3,5 %

Chiffres France.

Les politiques d'avantages sociaux reflètent la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces avantages concernent avant tout la santé, la prévoyance et la retraite. Dans ce domaine, la politique de Michelin est de compléter les systèmes nationaux afin d'accorder des avantages comparables dans la plupart des pays où le Groupe est présent.

Prévoyance et Santé

La politique de Michelin est d'assurer que chaque employé, son conjoint et ses enfants puissent être protégés des conséquences financières potentiellement significatives d'une maladie ou un accident. Ceci se traduit par la mise en place de plans de santé pour faire face aux dépenses médicales et de plans de prévoyance permettant de constituer un revenu en cas d'incapacité de travail, d'invalidité ou de décès du salarié.

L'Entreprise s'engage également activement sur des actions de prévention en matière de sécurité et de santé au travail (voir chapitre 6.2.3), ainsi que sur le relais de campagnes de prévention de santé publique (nutrition, vaccination...).

Retraite

Avec l'allongement de la durée de la vie, dans un nombre croissant de pays les régimes nationaux de retraite ne suffisent pas forcément à assurer les prestations attendues par les salariés. Michelin estime de sa responsabilité de mettre en œuvre des systèmes permettant aux salariés de bénéficier – selon la durée de leur carrière dans l'entreprise – d'un revenu complémentaire pour leur retraite.

Les régimes Michelin sont des systèmes de capitalisation qui prévoient généralement, en complément de la part financée par l'entreprise, une cotisation de chaque salarié, calculée en pourcentage de sa rémunération. Dans certains pays, les sociétés du Groupe enregistrent également dans leurs comptes un engagement pour des régimes

de retraite, correspondant à des droits acquis par les salariés dans d'anciens plans de retraite. Le montant de ces engagements retraite est de 2 390 millions d'euros au 31 décembre 2012 dont 283 950 milliers d'euros pour la MFPM.

Chaque fois que la législation le permet, le régime Michelin intègre également une possibilité d'épargne retraite abondée par l'entreprise. Les versements sont gérés par un gestionnaire financier ou une compagnie d'assurance soigneusement sélectionnés pour leur solidité et leurs performances.

En 2012, Michelin a ainsi développé un plan d'épargne retraite par capitalisation pour l'ensemble du personnel en Chine. Une offre assez novatrice sur le marché comme en témoigne un taux d'adhésion au plan qui a été de 95 % des salariés.

Dans le cadre d'une évolution des outils de retraite supplémentaire, l'accord PERCO (toutes sociétés France) a été révisé et l'abondement de l'entreprise porté à 100 % des versements des salariés. Un accord a également été signé pour la mise en place d'un nouvel outil de retraite supplémentaire, cofinancé par l'entreprise et le salarié (1 % du salaire brut par l'entreprise et 0,2 % par le salarié). Cet outil sera mis en place au sein de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, Pneumatiques Kleber dans un premier temps (2012). Les autres sociétés françaises pourront également y adhérer.

Autres avantages

Les autres avantages sociaux sont fortement ancrés dans les usages et les pratiques de marché de chaque pays : leur but est en effet d'améliorer la qualité de vie des personnes en fonction du contexte et des besoins (voir chapitre 6.2.2).

6.2.2. LA VIE AU TRAVAIL

L'équilibre de chaque personne repose sur quatre piliers : le bien-être physique, l'équilibre psychologique, l'épanouissement relationnel et le sentiment d'accomplissement personnel. Le Groupe souhaite créer des conditions de vie au travail favorables à la réalisation simultanée de ces différentes dimensions. Dans ce but, il développe des projets d'amélioration du cadre de travail et des organisations. Il améliore les moyens de communication. Il explore des solutions permettant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Enfin, il s'attache à promouvoir une bonne qualité de vie pour tous.

L'entreprise responsabilise les pays et sites pour progresser dans les domaines localement prioritaires, en fonction notamment des besoins exprimés par les personnes. Par exemple, en 2012, un groupe de travail transversal a reçu pour mission de définir les cibles et les recommandations Groupe. Cette équipe réunit des experts Prévention et maîtrise des risques, Santé, Développement durable, ainsi que des responsables du service du personnel.

■ L'intéressement, la participation, les plans d'épargne salariale, l'augmentation de capital pour les salariés

Au-delà de la rémunération de base, de la part variable (liée à la performance individuelle et/ou à 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, plan d'épargne salariale (avec un abondement de l'entreprise pouvant aller jusqu'à 50 % des sommes versées par le salarié). Dix-sept pays disposent ainsi de telles modalités, qui touchent près de 72 000 personnes dans le Groupe. Le niveau de ces compléments de rémunération est très variable d'un pays à l'autre et peut atteindre jusqu'à 30 % de la rémunération individuelle.

Pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, un nouvel accord d'intéressement a été conclu avec les organisations syndicales pour la période 2011-2013. Les indicateurs à partir desquels le montant de l'intéressement est calculé sont variés : nombre et taux de réalisation du programme "Idées de progrès" réduction de la consommation d'énergie, 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.

En 2012, 59 millions d'euros ont été versés aux salariés de la MFPM au titre des résultats 2011, soit un peu plus de 4 % des charges de personnel (et en moyenne un mois de salaire par salarié).

En France, un accord de participation dérogatoire a été signé en 2012, améliorant l'accord existant. Il permettra de verser jusqu'à 15 % du résultat d'exploitation des sociétés concernées (Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, Michelin Air Services, Société du Caoutchouc Synthétique Michelin, Pneumatiques Kleber, Michelin Travel Partner).

6.2.2.a) Organisation du temps de travail

Le travail du personnel au sein des sites industriels et des sites de recherche, de logistique, de commerce et d'administration 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 211 jours par an pour la Hongrie à 278 jours par an pour la Colombie, et de 213 jours par an pour la France 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, sept jours sur sept) et d'optimiser ainsi l'utilisation de l'outil industriel. En cas de baisse d'activité, des aménagements d'horaires et de calendrier transitoires peuvent être mis en œuvre après consultation des instances représentatives du personnel. Un accord syndical signé en 2012 sur le site de Montceau-les-Mines (MFPM) relève d'une volonté d'aménager les horaires de façon permanente (pour plus de détails voir 6.2.5 sur le dialogue social). Tout en permettant de faire face aux variations d'activité, ces aménagements favorisent l'attractivité de l'Entreprise.

Pour l'ensemble du Groupe, une majorité de personnes travaille en équipes, 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.

Dans le tertiaire, les horaires de travail sont généralement flexibles au sein de plages horaires définies.

Faisant suite à un accord signé le 12 mai 2009 par la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et les organisations syndicales, le télétravail régulier à domicile se met progressivement en place. Après presque quatre ans, le bilan du télétravail reflète une bonne articulation entre vie professionnelle et vie privée mais demeure

cependant peu répandu. Un peu plus d'une centaine de salariés est concernée par ce dispositif, qui touche des hommes autant que des femmes, et davantage des collaborateurs que des cadres. Parmi les personnes qui ont demandé à bénéficier du télétravail, on observe notamment la présence de femmes dans les premiers mois de grossesse, et celle de personnes handicapées. Les uns et les autres apprécient la moindre fatigue causée par les déplacements et la réduction des coûts qu'engendre le trajet entre domicile et lieu de travail. Sur les sites où les salariés sont confrontés à des temps de trajet très importants (ex. sites commerciaux et sièges localisés dans certaines capitales, des études de faisabilité pour le télétravail sont en cours.

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 ce type de contrat représente 2,8 % de l'effectif total (toutes catégories de personnel confondues). Le travail à temps partiel résulte d'un aménagement souhaité par le salarié afin de mieux concilier sa vie privée avec les exigences de sa mission.

POURCENTAGE D'HOMMES ET DE FEMMES TRAVAILLANT À TEMPS PARTIEL, PAR STATUT, PAR RAPPORT À L'EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE 2012

Groupe MFPM	Femmes	Hommes	Total
Agents	6,4 %	2,3 %	2,7 %
<i>MFPM</i>	<i>10,4 %</i>	<i>2,4 %</i>	<i>2,8 %</i>
Employés et agents de maîtrise	8,2 %	1,2 %	3,2 %
<i>MFPM</i>	<i>15,6 %</i>	<i>3,9 %</i>	<i>7,2 %</i>
Cadres	8,3 %	0,3 %	1,8 %
<i>MFPM</i>	<i>16,5 %</i>	<i>0,6 %</i>	<i>3,6 %</i>
TOTAL GROUPE	7,6 %	1,9 %	2,8 %
<i>TOTAL MFPM</i>	<i>15 %</i>	<i>2,7 %</i>	<i>4,5 %</i>

Périmètre : Groupe hors réseaux de distribution.

6.2.2.c) Des avantages pour améliorer la vie des salariés

Dans tous les pays où il est présent, Michelin participe au financement d'un ensemble d'activités ou de services au bénéfice des membres de son personnel et de leur famille, afin d'améliorer le cadre de travail ou de faciliter la vie les salariés. Certains de ces avantages sociaux sont prévus et définis par les réglementations locales, d'autres sont volontaires.

Outre l'offre de restauration et l'aide au transport, les sociétés du Groupe développent un nombre croissant d'activités culturelles, sportives ou de santé au sein des comités d'établissement ou des structures locales équivalentes. Le montant de la participation annuelle du Groupe à ces activités représente plusieurs dizaines de millions d'euros. Certaines sociétés du Groupe ouvrent des plans d'avantages flexibles permettant ainsi aux salariés de choisir les activités ou les services les plus adaptés à leurs besoins. C'est le cas en Suède, en Hongrie et au Royaume Uni, en particulier.

Certains pays ont développé des approches intégrées dans des programmes complets visant une meilleure santé et un meilleur équilibre de vie de la personne. C'est le cas par exemple aux États-Unis (*Choose Well Live Well*), en Allemagne (*Balance*), au Brésil (*De Bem com a Vida*) ou en France ("*Oxygène*"). En 2012, l'Italie a également conçu un projet *Worklife Balance*. Ces programmes s'articulent le plus souvent autour d'une offre de restauration et de nutrition, d'installations ou d'accès à des équipements stimulant l'exercice physique, de possibilités de bénéficier de différents services complémentaires (crèches, *Employee Assistance Programmes*, billetterie pour différents événements, conciergerie d'entreprise).

Dans le cadre de la gestion du stress, l'axe "équilibre vie privée et vie professionnelle" fait l'objet d'initiatives nombreuses de la part des pays, comme la mise en place du télétravail et de services comme l'accès à des crèches ou à une aide financière pour la garde ou les études des enfants. De même, les pratiques managériales et les modes de fonctionnement évoluent (mise en place par exemple de règles de fonctionnement des espaces paysagers). Il est à noter que dans ce domaine, les initiatives des pays sont multiples et reflètent les préoccupations et les usages locaux.

6.2.3. LA POURSUITE DU 100 % SANTÉ ET SÉCURITÉ

Le groupe Michelin a toujours été engagé dans une démarche rigoureuse de protection de la santé et de la sécurité de ses salariés et de ses fournisseurs. En février 2011, il a renforcé la visibilité de cette orientation dans le cadre de sa démarche "100 % Santé et Sécurité", puis en 2012 avec la création des fondements d'une politique coordonnée entre les principaux acteurs du Groupe concernant la qualité de vie au travail. Deux objectifs sont visés : d'une part, prévenir les risques pouvant avoir des conséquences dommageables sur la santé, la sécurité et l'aptitude au travail des salariés, et, d'autre part, créer les conditions de vie au travail et proposer les moyens nécessaires à l'épanouissement de la personne. Aux volets santé et sécurité s'ajoute donc un volet bien-être destiné à développer ces projets d'amélioration des conditions de vie au travail et traité dans le paragraphe 6.2.2 "Vie au travail".

La définition de la politique "100 % Santé et Sécurité" du Groupe a été restructurée et enrichie. En février 2011, une déclaration "Santé-Sécurité Michelin", signée par les Gérants, précise les responsabilités et les moyens mis à disposition pour chaque niveau hiérarchique des sites industriels. Cette déclaration est affichée dans nombre d'espaces collectifs (locaux sanitaires et sociaux, salles de réunion) partout dans le Groupe.

Déclaration Santé Sécurité Michelin

Chaque personne est unique. Sa santé et sa sécurité sont primordiales. Notre volonté, avant toute chose, est que chaque personne qui travaille dans l'Entreprise le fasse dans des conditions saines et sûres. C'est pourquoi, pour assurer la santé et la sécurité de chacun, nous mettons en œuvre dans nos installations, dès la conception, les meilleurs standards d'organisation et les moyens de prévention adaptés, dans le respect des lois. Nous établissons également les prescriptions appropriées pour les déplacements. Mais cela n'est pas suffisant : pour sa propre santé et sa sécurité, mais aussi celles des autres, nous demandons à chacun d'appliquer au quotidien trois principes essentiels. Premièrement, le bon comportement commence par le respect des règles et par sa participation active. Deuxièmement, chacun à son niveau est responsable de sa santé, de sa sécurité et de celles des autres. Enfin, troisièmement, c'est l'engagement personnel qui conduit au progrès permanent. C'est dans le respect des personnes que nous contribuons chaque jour à la Charte Performance et Responsabilité Michelin et à *Avancer Ensemble*.

Des dispositifs au service d'une politique

Le système de management "Environnement et Prévention" de Michelin est basé sur la norme OHSAS 18001 et est certifiable. Il répond aux recommandations des organisations internationales compétentes (Organisation mondiale de la santé, Pacte mondial des Nations unies et Bureau international du travail).

Les principes fondamentaux de la responsabilité sociale de l'Entreprise (Charte Performance et Responsabilité Michelin, Bonnes Pratiques Michelin Manufacturing Way, *Avancer Ensemble* et le Code d'Éthique Michelin) définissent les orientations et les objectifs de la prévention en Santé et Sécurité au sein du Groupe et sont repris dans la nouvelle déclaration "100 % Santé et Sécurité".

En 2012, un état des lieux des pratiques de prévention sanitaire dans le Groupe, une analyse des meilleures pratiques externes et une revue des recommandations des organismes internationaux de référence (ONU, OIT et OCDE) et des normes et réglementations (norme ISO 26000, "Grenelle 2") ont permis de définir les bases d'une politique de santé au niveau du Groupe. L'objectif de cette

politique est de poser les axes stratégiques de préservation de la santé des personnes et de moderniser et rendre homogènes les pratiques existantes dans le Groupe. Elle couvre les domaines de la santé au travail, de la qualité de vie, de la prévention du stress, du harcèlement et de toutes formes de violences, ainsi que les aspects sanitaires de la responsabilité sociale et sociétale. Son déploiement, qui devrait débuter en 2013, concernera l'ensemble des sociétés du Groupe.

Un réseau au service de la santé et de la sécurité des salariés et des fournisseurs

Les ressources humaines mises en place pour déployer l'ensemble des démarches de prévention sont dimensionnées en compétences et en nombre selon un standard interne (REF 019 EP). Ce standard est très souvent plus exigeant que la réglementation en vigueur dans la plupart des pays où le Groupe est implanté. Chaque site dispose de compétences en environnement, en hygiène industrielle, en ergonomie, en sécurité et en santé adaptées à la taille et à la typologie du site.

Ces professionnels de la prévention des risques et de la santé sont organisés en réseaux au niveau du Groupe et des zones/pays. Ces réseaux sont animés par des coordinateurs afin de permettre un bon management des plans d'actions, le partage des bonnes pratiques et la capitalisation de l'expérience acquise. Cette organisation favorise la qualité du reporting et la mesure de la performance du système à tous les niveaux, ainsi que le fonctionnement en mode progrès continu.

6.2.3.a) La santé des personnes

■ Les services de santé au travail

Les missions et les activités des services de santé ont été redéfinies en 2012. Les descriptifs d'emploi des personnels de santé (médecins, infirmières et auxiliaires de santé) ont été actualisés. Afin d'améliorer la cohérence de la politique en matière de santé et de sécurité et pour optimiser la performance de la prévention individuelle et collective, les liens de coopération entre les différents acteurs ont été précisés. Dans le cadre de la préparation de la politique de santé du Groupe et de standards, un état des lieux des pratiques d'organisation et de surveillance médicale a été réalisé en 2012.

Le suivi médical du personnel est assuré par les services médicaux de Michelin (45 % des cas) ou par des prestataires externes, sous la coordination d'un médecin Groupe. Une surveillance systématique de la santé au travail est assurée pour 60 % du personnel. Cette surveillance est renforcée pour les postes considérés à risques particuliers (bruit, risque chimique, contrainte ergonomique, travail de nuit par exemple), où elle est assurée dans 90 % des cas.

La variété des formes des dossiers médicaux tenus par les services médicaux des pays rend difficile la mise en œuvre d'une veille sanitaire globale au niveau du Groupe. Une réflexion concernant un système informatique de management des données de santé qui pourrait permettre la collecte de données statistiques sur la santé du personnel et identifier les priorités sanitaires a donc démarré en 2012 par la réalisation d'une étude d'opportunité. L'étude de faisabilité est prévue pour 2013.

■ Un comité médical consultatif

Afin d'exercer une veille médicale, le groupe Michelin s'appuie depuis 2010 sur un comité médical consultatif composé de neuf personnalités médicales extérieures. Par ses avis indépendants,

il aide la direction du Groupe à diagnostiquer les risques sanitaires propres à son activité de fabricant de pneumatiques. En 2012, ses travaux ont concerné le bruit, les addictions, la pénibilité du travail et les perturbateurs endocriniens.

■ Les maladies professionnelles

Des actions de prévention et de dépistage des maladies professionnelles sont menées de façon régulière, notamment s'agissant des risques liés au bruit, aux manutentions et aux mouvements répétitifs ou de force, ainsi que des risques chimiques. Les démarches de suppression des substances CMR (cancérogènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction) – notamment les actions de retrait de l'amiante – se sont poursuivies en 2012. Des évaluations des risques chimiques sont réalisées préalablement à tout essai ou nouvelle techniques de production avec l'aide d'hygiénistes industriels, de toxicologues, d'experts Matériaux du Centre de Technologies et de médecins du travail. Le programme d'amélioration ergonomique des postes de travail contribue à la réduction des maladies liées à l'activité physique. Ces actions de protection collective peuvent être renforcées par le port d'équipement de protection individuelle (bruit par exemple).

Le Groupe dispose actuellement d'un suivi des maladies professionnelles pour certains pays (Allemagne, Espagne, France, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Pologne, Roumanie). L'objectif à fin 2013 est de pouvoir suivre les maladies professionnelles telles qu'elles sont reconnues par les législations en vigueur dans chacun des pays.

Les pathologies constatées au cours de ces dernières années dans cet échantillon concernent en majorité des maladies ostéo-articulaires, des maladies respiratoires et des atteintes de l'audition.

Les actions en faveur de la maîtrise des risques en matière d'ergonomie au poste de travail ou encore dans le domaine de l'hygiène industrielle sont présentées en paragraphe 6.2.3.b).

■ Le stress

Le Groupe a mis en place deux séries d'actions afin de prévenir et de réduire le stress au travail. D'une part, il a développé un programme d'amélioration de la qualité de vie au travail (voir chapitre 6.2.2). D'autre part, il a formalisé des modalités de détection et de prévention du risque. Des actions collectives ou individuelles sont déployées selon les cultures et les ressources disponibles dans les différents pays. Ainsi, on peut citer :

- des démarches multidisciplinaires d'évaluation du risque et de correction menées en Italie, en France (mise en place d'une méthode commune aux sites), en Espagne (l'utilisation du questionnaire *Psychomap* a permis d'évaluer 20 % des situations à risque), en Hongrie (les analyses de risques sont réalisées en conformité avec la réglementation locale), aux États-Unis (le questionnaire de santé *Insight Health Risk Assessment* est déployé au niveau de l'ensemble du personnel) ;
- des actions de formation et de sensibilisation du personnel et du management réalisées en France, en Pologne, en Hongrie et au Brésil ;
- des programmes de *coaching* assurés en Allemagne ; des groupes de parole (Michelin *Resiliency Program*) qui se réunissent dans les *Family Health Centers* aux États-Unis ;
- des programmes de relaxation proposés en Allemagne, au Brésil et aux États-Unis ;
- des prises en charge individuelles assurées directement par les services médicaux des sites en France, en Espagne, en Allemagne, en Hongrie. En Amérique du Nord, l'*Employee Assistance Program* permet un accès direct de 15 000 employés à des spécialistes en santé mentale (*Optum Behavioral Health*). En Inde et en Pologne, les services d'un psychologue sont proposés aux personnes qui en ressentent le besoin.

■ Relais des 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 sont 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, après l'ouverture en 2010 et en 2011 des centres Michelin *Family Health Center* à Greenville et à Donaldson, un troisième centre a été inauguré en 2012. Ces centres assurent les bilans de santé, les examens médicaux, les analyses et le suivi des traitements des employés et de leur famille dans des conditions de qualité, de coût et de commodité d'accès très favorables.

En France, au siège de Clermont-Ferrand, le programme "Oxygène" offre aux salariés plusieurs types d'activités physiques sur le lieu de travail (voir chapitre 6.2.2) et des conférences sur la nutrition et la santé, animées par l'un des diététiciens du club omnisports ASM (Association Sportive Montferrandaise), ont lieu à plusieurs reprises au cours de l'année.

En Pologne, un programme de santé publique est proposé chaque année au personnel. En 2011-2012, un dépistage des cancers du sein, de la prostate et un programme d'échographies abdominales ont été réalisés pour 270 volontaires.

■ La prévention du sida

Michelin a poursuivi en 2012 ses actions de prévention du sida, en focalisant ses efforts sur les pays où le problème est le plus aigu. Le Groupe y mène également de nombreuses actions de sensibilisation auprès du personnel Michelin et des populations locales, dans un contexte de prise de conscience souvent insuffisante ou difficile.

■ 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 de Shenyang pour y organiser une meilleure prise en charge du personnel local et des expatriés, notamment face au risque d'infection nosocomiale. Cette mesure a été complétée en 2012 par un contrat avec un service de médecine praticienne anglophone, facilitant ainsi la compréhension des soins par les expatriés.

En Pologne, l'entreprise a mis en place un programme permettant un accès rapide et facilité aux spécialistes dans le secteur privé.

Un partenariat avec International SOS permet l'orientation adéquate vers les structures de soins des expatriés et des voyageurs dans toutes les régions du monde.

6.2.3.b) Évaluation et prévention des risques

L'ensemble des postes de travail fait l'objet d'analyse de risques selon des méthodologies communes et standardisées dans des domaines variés : risque machine (cotation ARM), ergonomie (cotation EVANE), risque chimique (cotation CR) et risque amiante (cotation ASAR). Ces données permettent de définir les priorités dans les plans d'action annuels ou pluriannuels et de suivre l'évolution de la prévention mise en œuvre. Au niveau français, le Document Unique prend en compte tous les risques et permet une consolidation des données. Michelin développe actuellement un système informatique (SEREP) permettant la consolidation de

tous les risques professionnels "Environnement et Prévention" au niveau Groupe et un suivi individuel d'expositions des employés. Ce système sera totalement opérationnel en 2015.

■ La maîtrise des risques en matière de sécurité au travail

La démarche de prévention pour atteindre un "100 % Santé et Sécurité" comporte trois axes : un axe humain, un axe technique et un axe système.

La participation du personnel à la démarche sécurité

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 2012 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. En 2012, plus de 70 % du personnel a contribué à une démarche de sécurité.

La campagne de formation 100 % Santé et Sécurité se prolongera en 2013 par des actions de communication rappelant les principaux messages de cette formation. Une formation *e-learning* "100 % Santé et Sécurité" a été déployée dans toutes les usines du Groupe. Elle décrit les trois axes d'action et définit les responsabilités de chacun des acteurs. La synergie entre les outils de communication internes permet d'accroître l'efficacité des actions : réseaux télévisuels présents sur les sites, affichages, supports de présentation dans les équipes, intranet pour les managers et autres documents spécifiques.

Le prix annuel *Michelin Safety Award* décerné aux équipes ou aux services les plus performants permet de valoriser les pratiques d'excellence visant le "100 % Santé et Sécurité" par la diffusion des bonnes pratiques des sites lauréats dans les supports de communication internes (articles, reportages TV, etc.). En 2012, cinq usines et deux magasins logistiques se sont portés candidats au *Michelin Safety Award*.

L'implication des employés du Groupe est mise en lumière par la pratique de la démarche "Idées de Progrès" (cf. 6.2.4.f). En 2012, 20 834 idées de progrès ont fait l'objet de réalisations concrètes dont 32 % sur des actions Sécurité et 26 % sur les conditions de travail. Ces chiffres témoignent d'une appropriation de la culture Sécurité/Conditions de travail à tous les niveaux de l'organisation.

Un dossier de prévention standardisé et détaillé est en cours de finalisation pour chaque poste de travail. Ce chantier majeur se prolongera tout au long de l'année 2013 avec la prise en compte des postes de la maintenance et, en 2014, avec celle des postes tertiaires. Dans toutes les usines, au sein des ateliers, des responsables 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 SUIVI DE LA MESURE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL

		2012	2011
Groupe (avec les réseaux de distribution)	TF**	2,80	2,40*
	TG**	0,19	0,17*
MFPM	TF**	6,19	3,1
	TG**	0,31	0,22

* Les données 2011 ont été recalculées pour tenir compte de l'intégration des réseaux de distribution.

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers Audit (voir paragraphe 6.5.).

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 un jour suite à un accident du travail par millier d'heures travaillées.

Les résultats d'une étude réalisée en 2002 sur l'ensemble du Groupe avaient fait apparaître une situation globalement non satisfaisante. D'importants écarts entre les sites avaient été mis en évidence. Le taux de fréquence des accidents était de 18,65 au niveau du Groupe.

Conséquence des efforts très importants qui ont été entrepris depuis lors, en 2012, 24 sites du Groupe n'ont eu à déplorer aucun accident avec arrêt de travail (TF = 0). Pour mémoire, en 2005 : 8 sites seulement pouvaient se prévaloir d'un tel résultat. L'Amérique du Nord a connu deux mois sans aucun accident, en octobre et novembre 2012, pour un effectif total de 22 545 personnes inscrites sur la zone. L'Europe a réalisé une amélioration très sensible dans plusieurs pays (Allemagne, Espagne, Italie, Roumanie, Royaume-Uni) et une stabilisation, ou parfois une légère régression, dans les autres implantations.

Les résultats sécurité de l'activité commerciale se sont améliorés, avec un TF voisin de 1. Cette amélioration est en partie due à une action spécifique ciblant la sécurité routière lors des déplacements professionnels et le travail des techniciens détachés chez les transporteurs.

Le cas de la France est particulier. La direction de ce pays a pris conscience de disparités, selon les sites, dans les manières de comptabiliser les accidents faisant l'objet d'un arrêt de travail. Une clarification a été l'occasion de rappeler que, au-delà de l'indicateur, c'est évidemment la sécurité des personnes dans sa globalité qui est recherchée.

La hausse arithmétique du taux de fréquence TF n°1 qui en résulte ne révèle pas de dégradation de la sécurité des salariés en France (et à la MFPM en particulier), mais découle de l'harmonisation du mode de calcul. En témoigne la stabilité du TF n°2, qui comptabilise pour sa part l'ensemble des accidents du travail (20,6 fin 2012 par rapport à 20,2 fin 2011 sur un périmètre MFPM comparable).

Ces constats et le souci d'une approche "100 % Santé et Sécurité" ont incité les Directions Groupe à généraliser dans tous les pays à partir de 2013 un nouvel indicateur : le *Total Case Incident Rate* (TCIR). La mise en place du suivi du TCIR permettra de mieux mesurer tous les impacts du travail sur la santé des salariés (accidents, maladies professionnelles, inaptitudes provisoires) afin de hiérarchiser les programmes de prévention. Cet indicateur est utilisé depuis plusieurs années par les équipes Michelin Amérique du Nord.

L'amélioration du taux de gravité des accidents du travail sur dix ans représente l'équivalent en effectif de plus de 600 personnes. Même si des accidents, peuvent continuer de se produire, les progrès réalisés et les résultats obtenus dans le Groupe pour assurer la sécurité des personnes sont une vraie source de fierté collective.

L'année 2012 a été marquée par des accidents mortels touchant trois employés, l'un à l'usine de Karlsruhe (Allemagne), l'autre au sein de l'Équipe commerciale russe et un autre dans l'activité de distribution américaine TCI. On déplore également un décès survenu chez un sous-traitant participant à la construction de l'usine de Chennai (Inde), portant à quatre au total le nombre d'accidents mortels au cours de l'année écoulée. Des enquêtes ont été diligentées pour analyser les causes de ces accidents et des mesures de protection ont été prises pour renforcer la sécurité des personnes.

Pour mémoire, entre 2006 et 2012, les départs de feu ont été divisés par deux à l'échelle du Groupe. On doit ces résultats au déploiement du concept "High Protection Risk Michelin" auprès des entités les plus exposées.

Absences maladie et autres absences de courte durée	Absences suite à accident du travail	Absences longue durée	Total Groupe (avec réseaux de distribution)
2,63 %	0,19 %	1,69 %	4,51 %
Absences maladie et autres absences de courte durée	Absences suite à accident du travail	Absences longue durée	Total Groupe (hors réseaux de distribution)**
2,63 %	0,18 %	1,77 %	4,58 %

** Cet indicateur a fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers Audit (voir paragraphe 6.5).

La sécurité routière dans le cadre du travail

Le plan d'actions pour la mise en conformité du Groupe à la norme ISO 39001 (Sécurité routière) sera défini en 2013. Le groupe Michelin est engagé de longue date dans des actions en faveur de la sécurité routière (voir section 6.3.3.c). Il s'intéresse tout particulièrement aux défis posés par la sécurité des déplacements dans le cadre du travail.

Le thème de la sécurité routière dans le cadre des déplacements professionnels était au cœur des débats qui se sont tenus sous l'égide du *Global Road Safety Project* à l'occasion du Michelin Challenge Bibendum organisé à Rio de Janeiro en 2010. Ce partage d'expertise a donné lieu à la publication en 2011 d'un *White Paper* intitulé *White Paper for Safe Roads in 2050 – Achieving Zero Work-Related Road Deaths*, qui constitue la contribution du Groupe à la Décennie d'action pour la sécurité routière (2011-2020) sous l'égide de l'ONU.

En 2011, lors du Michelin Challenge Bibendum de Berlin, Jean-Dominique Senard, Gérant du groupe Michelin, a rendu public l'engagement du Groupe en faveur de la Décennie d'action pour la sécurité routière.

Par ailleurs, les risques d'accident encourus par le personnel de l'entreprise se rendant sur son lieu de travail ou en mission ont fait l'objet de campagnes de sensibilisation internes. Ces campagnes 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.

Le suivi de l'absentéisme de la catégorie Agents

Depuis 2004, le Groupe a construit et utilise une méthode lui permettant de suivre l'absentéisme programmable et non programmable pour les agents, catégorie professionnelle la plus représentée dans l'entreprise. Un référentiel a été rédigé en 2003 et un suivi mensuel a été mis en place au niveau des sites. Les absences aléatoires y sont réparties en plusieurs catégories afin de permettre des plans d'action adaptés. Les chiffres de l'absentéisme en 2012 sont stables au global par rapport à 2011. On relève cependant des situations contrastées selon les zones : le taux d'absentéisme est très faible aux États-Unis et en Asie, (3,84 % et 2,36 %) et élevé en Amérique du Sud (10,02 %). En Europe, il est inférieur aux taux d'industries comparables (5,26 % avec Euromaster).

Fin 2011, l'interprétation du dénominateur (les heures prévues travaillées) a été harmonisée auprès des pays en retirant les heures de congés annuels et de jours de repos. Pour la MFPM, si le nouveau calcul a conduit à une hausse arithmétique de plus de 1 %, il est resté stable d'une année sur l'autre pour un mode de calcul équivalent (7,26 % en 2012 et 7,02 en 2011). Ce taux s'explique par la proportion des absences longue durée.

Michelin propose également des stages d'éco-conduite à ses employés dans plusieurs pays. Ces stages incluent plusieurs heures de formation pratique et théorique. Ils permettent de réduire les risques d'accident en stimulant une attitude d'anticipation par rapport aux obstacles. Ils contribuent également à la réduction de la consommation de carburant par un emploi mieux adapté des ressources du véhicule. Aux États-Unis, un programme visant à une conduite apaisée et responsable est également mis en œuvre.

Tous ces programmes résultent des engagements dans la durée pris par le groupe Michelin, via la Décennie d'action pour la sécurité routière, mais aussi par le biais de Chartes Sécurité Routière signées avec les instances nationales et européennes.

Le suivi de la sécurité des sociétés de travail temporaire

Le suivi de la sécurité des sociétés de sous-traitance est en cours de centralisation, à l'aide d'une base de données dédiée (GAIA). En 2013, un guide des bonnes pratiques sera mis à la disposition de tous les sites. La politique vise à aligner les TF et les TG des sociétés de travail temporaire sur les performances du Groupe. Les démarches de prévention initiées avec les sociétés de travail temporaire poursuivent cet objectif. Un plan d'actions a été mis en place à partir :

- d'une charte Sécurité au travail signée par Michelin et par chacune des sociétés de travail temporaire ;
- des autodiagnostic et des plans d'action 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 des personnes intérimaires a été divisé par trois en quatre ans.

■ La maîtrise des risques en matière d'ergonomie au poste de travail

Le réseau des ergonomes professionnels (1 pour 2 000 agents de production) a montré sa capacité à faire progresser le Groupe dans l'amélioration des conditions de travail des agents de production. 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 identifient et pilotent les actions nécessaires avec l'aide des équipes locales, afin d'améliorer les situations de travail. Le réseau Ergonomie Groupe permet de partager les expériences et de diffuser entre les différents sites les meilleures pratiques.

L'ambition du Groupe en matière d'ergonomie a donné lieu à la conduite de projets transverses entre les entités afin de résoudre les situations de travail pénalisantes. En 2012, plus de 800 personnes exposées à des conditions ergonomiques problématiques ont vu leurs conditions de travail nettement améliorées. Cette démarche s'est traduite par la mise au point de prototypes industriels ergonomiquement satisfaisants (ligne d'extrusion, îlot d'entretien de moules de cuisson des pneus...). Un budget spécifique est consacré au déploiement des prototypes et au développement de nouvelles solutions. L'objectif à moyen terme est de supprimer les postes les plus pénalisants d'un point de vue ergonomique afin de minimiser les atteintes à la santé des salariés et de rendre les postes de production accessibles au plus grand nombre.

■ La maîtrise des risques dans le domaine de l'hygiène industrielle

La Direction en charge de l'hygiène industrielle s'appuie sur le réseau des correspondants Hygiène du Groupe, les experts Matériaux du Centre de Technologies, les toxicologues et les médecins du travail. Il conduit un programme de maîtrise du risque dans deux

domaines principaux, le risque chimique au poste de travail et le risque amiante. Il prépare les référentiels d'analyse de risques et assure le suivi d'exposition.

Afin de préserver la santé de ses employés, Michelin déploie un processus de maîtrise du risque chimique dans ses unités de production et de recherche et développement. Seuls sont autorisés les produits chimiques répondant à des critères d'acceptation interne et aux réglementations locales (VISA HSE). L'exposition du personnel à ces dangers est analysée et des niveaux de risques sont strictement définis. Les risques inacceptables sont éliminés par la substitution de produits chimiques moins dangereux ou par le recours à des dispositifs de protection collectifs ou individuels. Des investissements sont effectués chaque année pour réduire les risques. En 2012, les analyses de risques/exposition ont été quasiment achevées, ce qui permettra, dès 2013, de définir les priorités pour engager la diminution effective de ces risques.

Partout dans le monde, le Groupe s'interdit d'utiliser de l'amiante. Les pneumatiques de la marque Michelin n'ont jamais contenu d'amiante. Le programme de suppression des matériaux contenant de l'amiante friable est désormais terminé tandis que ceux contenant de l'amiante lié est poursuivi. Comme beaucoup d'entreprises, Michelin a utilisé ce matériau dans les années 1960-1970 comme isolant phonique, thermique ou comme matériau pour pièces de friction. Un responsable au siège social assure le pilotage de l'ensemble de ces opérations afin de garantir une bonne maîtrise des risques pour le personnel et l'environnement.

En 2012, le Groupe maintient le déploiement du système d'information expert centralisé affecté 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, y compris les produits semi-finis. Parmi ces documents figurent les fiches de données de sécurité et les Consignes de Sécurité Produit au poste de travail.

6.2.4. GÉRER, DÉVELOPPER ET RESPONSABILISER À TOUS LES NIVEAUX

6.2.4.a) Une politique de formation active et complète

Partout dans le monde, Michelin investit dans la formation de ses équipes. Chaque jour, 4 200 personnes se forment pour permettre à l'entreprise de relever les défis d'une croissance internationale de plus en plus exigeante sur le plan de la performance technique et de l'offre de services.

En 2012, le taux d'accès à la formation** (ou TAF, défini comme le nombre d'heures de formation rapporté au nombre d'heures travaillées) s'est stabilisé à 4,4 %, soit le même résultat qu'en 2011. La MFPM a un TAF de 3,05 %. Ce taux est représentatif de l'effort permanent réalisé dans ce domaine. Il reflète la politique active et équilibrée de Michelin en matière de développement des personnes : accompagner la réalisation du potentiel de chacun tout en assurant les besoins en compétences de l'entreprise.

En Chine, par exemple, la construction de la nouvelle usine à Shenyang s'est poursuivie en 2012 à un rythme soutenu. En accompagnement de l'investissement industriel, le taux d'accès des salariés à la formation est passé de 6,3 % en 2011 à 7,3 % en 2012. Depuis trois ans déjà, en Europe et en Amérique du Nord, plusieurs services et ateliers accueillent des équipes issues des sites chinois, indiens et sud-américains venues se former dans de multiples domaines :

production, ventes et après-vente, administration, services support, formation des collaborateurs. Au total ce sont 1 200 employés venus du Brésil, de Chine et d'Inde qui ont ainsi été formés par leurs collègues dans d'autres régions du monde.

Des centres de formation ont été mis en place dans des zones de développement plus récentes, comme par exemple en Thaïlande, où a été inauguré un centre de formation de plus de 9 000 m² destiné à faciliter la formation des techniciens, ingénieurs et autres professionnels dans des domaines aussi variés que la production, la maintenance, le management, le marketing ou les ventes.

Avec 7,28 millions d'heures de formation (hors Euromaster et TCI), soit en moyenne 69 heures par personne inscrite à l'effectif et 78 heures par personne formée (pour respectivement 67 et 79 heures en 2011), Michelin se place à nouveau en 2012 au-dessus de la moyenne des plus grandes entreprises mondiales. Le nombre d'heures de formation de la MFPM est supérieur à 1 million. Ces dépenses de formation représentent en 2012 4,9 % de la masse salariale (contre 5,5 % en 2011). Ainsi, la dépense moyenne par personne formée s'établit à 2 520 euros (contre 2 650 euros en 2011). Le réseau de distribution européen Euromaster dispense 40 000 heures de stages chaque année (formations techniques, administratives, commerciales) à ses salariés.

** Cet indicateur a fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers Audit (voir paragraphe 6.5). Ces chiffres ne tiennent pas en compte des réseaux de distribution.

RÉPARTITION PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL

Groupe	Agents	Employés et agents de maîtrise	Cadres	Total
Heures de formation	5 107 095	1 839 599	332 161	7 278 854
Pourcentage	70 %	25 %	5 %	100 %

Les formations métiers ont représenté en 2012 l'effort de formation le plus important, soit 90 % du total, en cohérence avec la volonté du Groupe de contribuer au développement des compétences et de l'employabilité des personnes. À noter l'accroissement significatif de la formation au Management passée de 4 % du volume total en 2011 à 6 % en 2012, ce qui traduit les initiatives prises par le Service du Personnel pour renforcer, dans le cadre de la démarche *Avancer Ensemble*, la qualité du Management dans le Groupe. Le solde, soit 4 %, correspond aux formations générales.

Les formations Environnement et Prévention représentent quant à elles 3 % du volume global de la formation.

6.2.4.b) Un processus structuré de gestion des compétences

Un processus structuré est en place pour assurer la gestion des compétences. Dans chaque métier (marketing, finance, logistique...), un Directeur des compétences met en place les référentiels de compétence, les référentiels d'emploi et les outils de diagnostic des compétences. Pour cela, il est aidé d'un collègue métiers composé de professionnels du métier et de la fonction personnel.

Les emplois de référence ont été établis pour chaque métier, soit plus de 700 pour le Groupe. Depuis 2011, un gros effort a été réalisé afin d'harmoniser les descriptifs de ces emplois, permettant à fin 2012 d'atteindre 90 % des emplois de référence collaborateurs et cadres revus et à jour. Accessibles à travers une base de données commune, ils définissent les réalisations attendues, les activités principales et les compétences spécifiques requises pour l'emploi considéré. Ces emplois de référence sont positionnés sur une matrice commune en utilisant la même méthode (Hay), ce qui assure la cohérence globale de la cartographie des emplois.

Le rattachement de chaque poste à un emploi de référence fournit à chaque employé la clarté sur ce qui est attendu de lui. Un plan type de formation structuré comportant des activités de développement collectives ou individuelles est défini pour tous les emplois. Le plan type de formation répond aux besoins de formation initiale à la prise de poste et propose des actions de formation et de développement pour approfondissement des compétences dans le poste.

Enfin, chaque salarié bénéficie d'un processus annuel d'appréciation de la performance, de définition d'objectifs et d'un plan annuel de développement. De plus, des bilans périodiques de développement plus approfondis lui sont proposés tous les trois ans pour réfléchir à son développement au-delà du poste actuel. Chez les collaborateurs et cadres, le taux de réalisation des bilans de développement de moins de trois ans est passé de 46 % à 50 % en 2012.

Au niveau Groupe un processus de gestion prévisionnelle des compétences se met progressivement en place. Il est mené conjointement par les opérationnels et le service du personnel, avec la contribution des métiers comme celle des pays. L'objectif est d'identifier et d'analyser les risques d'écart par rapport aux besoins stratégiques en termes d'effectifs et de compétences afin d'y remédier.

6.2.4.c) Un dispositif de reconnaissance des compétences

Depuis 2011, l'ensemble des métiers du Groupe est engagé dans une démarche globale de reconnaissance du développement des compétences et de la capacité à tenir le poste. Deux étapes ont été formalisées :

- la validation : la personne a effectué sa formation à la prise de poste ;
- la qualification : la personne a démontré sa capacité à occuper le poste de manière autonome.

Ces deux dispositifs s'appliqueront pour l'employé tout particulièrement lors de deux étapes clefs :

- À la prise de poste : quand un employé prend de nouvelles fonctions, il bénéficie d'un descriptif de poste et d'un programme individuel de formation (PIF) qui est une adaptation du PTF (Plan type de formation pour son emploi de référence). À l'issue de la réalisation de son PIF, l'employé est validé et il sera qualifié par son manager lorsqu'il aura acquis le niveau d'autonomie attendu.
- À l'occasion des revues périodiques de développement : il est demandé aux managers de procéder tous les trois ans à un bilan périodique de développement dont le but est l'identification des compétences complémentaires à développer soit pour le poste occupé, soit en préparation du futur poste.

6.2.4.d) Un nouvel accompagnement à l'intégration dans l'Entreprise

Pour permettre à tout nouvel arrivant, soit plus de six mille personnes en 2012, de découvrir le Groupe et faciliter ses premiers pas dans l'Entreprise, le Service du Personnel a construit un programme modulaire complet qui concerne tous les salariés et qui est déployé progressivement dans tous les pays depuis 2011 : le Programme d'Intégration Michelin.

Toute personne qui arrive dans l'Entreprise est accueillie par son hiérarchique et un représentant du Service du Personnel qui lui présentent son programme individuel d'intégration et l'accompagnent dans ses premiers pas au sein de Michelin. Dans le cadre de ce programme individuel, le nouvel employé prend son poste, effectue un stage terrain de découverte et participe, lors de sa première année dans l'Entreprise, à un séminaire d'intégration qui peut prendre différentes formes :

- Le séminaire d'intégration de trois jours pour les agents se déroule sur le site : deux jours à l'arrivée de la personne dans l'Entreprise, complétée d'une journée à la fin de la première année dans le poste.
- Le séminaire *A Better Way to Start*, destiné aux employés, se déroule sur trois jours dans le pays d'accueil.
- Enfin, pour certains niveaux de responsabilités, le programme de quatre semaines, appelé la "Session", est organisé trois fois par an par le Groupe, à Clermont-Ferrand. En 2012, la "Session" a réuni au total 300 ingénieurs et cadres du monde entier.

À la fin de cette période d'intégration, chaque employé réalise un bilan avec son accompagnateur ou son gestionnaire de carrière.

6.2.4.e) La gestion des carrières pour tous

Depuis toujours Michelin privilégie largement la promotion interne (aujourd'hui 80 % des 600 managers principaux du Groupe sont issus des rangs) et recrute chaque nouveau salarié dans la perspective d'un parcours dans la durée, au-delà d'un poste particulier. Les actions citées en matière d'intégration et de développement continu des compétences contribuent à rendre possible la réalisation du potentiel de chacun. Après leur intégration, les membres du personnel sont suivis dans les étapes de construction et de déroulement de leur parcours professionnel par près de 400 gestionnaires de carrière.

Présents partout dans le monde et agissant au niveau des sites et des pays ou pour gérer les parcours internationaux, les gestionnaires ont une vision large et à long terme et sont indépendants de la hiérarchie. Ils aident à construire les parcours individuels dans le temps et initient les changements de postes – en tenant compte des aspirations des personnes et des besoins de l'Entreprise.

À côté des gestionnaires et des salariés eux-mêmes, les managers jouent l'autre rôle principal du processus de gestion des carrières. Ils ont pour mission d'aider chacun à progresser dans son rôle et de l'accompagner dans son développement. Les managers sont également chargés d'identifier les capacités d'évolution des employés. Pour cela, entre 2010 et 2012, 2 500 managers, représentant 40 % des managers de l'organisation, ont été formés à la détection des potentiels les plus rapidement et/ou fortement évolutifs.

Concrètement, 15 % des employés collaborateurs et cadres ont bénéficié d'une promotion au cours de l'année 2012 – taux qui s'élève à 24 % chez les 20 à 30 ans. En parallèle, en 2012, la décision a été prise d'aider l'ensemble des sites industriels à assurer une gestion dynamique des carrières des agents en définissant des lignes guides et recommandations Groupe sur le sujet. Des indicateurs de suivi seront mis en place à partir de 2013.

6.2.4.f) Les idées de tous au service de la performance et du progrès

Michelin est un précurseur du progrès spontané, avec une démarche Idées de Progrès en place dans l'entreprise depuis 1927. La démarche offre la possibilité à toute personne, quelle que soit sa fonction, de s'impliquer dans la vie et les progrès de l'Entreprise en proposant des idées pour résoudre des problèmes ou améliorer les façons de faire. Les managers sont quant à eux invités à encourager leurs équipiers à proposer des idées, à aider au traitement de ces idées et à reconnaître les auteurs dont les idées ont été réalisées.

Année après année, la démarche progresse dans le Groupe et les résultats 2012 en témoignent : 20 520 personnes ont émis au moins une idée – ce qui représente une participation de 34,5 %. Certains pays ont même réalisé des performances très supérieures à la moyenne. Ainsi la Russie a-t-elle fortement progressé en 2012, passant de 47 à 622 auteurs ayant formulé plus de 900 idées de progrès tout au long de l'année.

Au total, en 2012, 49 255 idées ont été émises et 20 834 d'entre elles – soit 15 % de plus qu'en 2011 – ont été réalisées. Elles ont permis de faire des progrès dans des domaines très variés, tels que sécurité, qualité ou les conditions de travail. Elles ont généré pour l'entreprise un gain annuel net estimé à 13,5 millions d'euros.

En France (MFPM), le taux de participation est en légère progression en 2012 à 43 %. Plus de 9 000 idées ont été réalisées sur près de 20 000 émises. Plusieurs idées particulièrement pertinentes ont permis de générer des gains supérieurs à 500 000 euros.

La cérémonie de remise des Trophées des Idées de Progrès 2012 qui a eu lieu au mois de juin à Clermont-Ferrand a accueilli 200 personnes venant de 48 sites et 11 pays du Groupe. Elle a été l'occasion pour les membres du Comité Exécutif du Groupe de primer 33 Idées de Progrès.

6.2.4.g) Les organisations responsabilisantes, levier pour Avancer Ensemble

Avancer Ensemble met l'accent sur la possibilité donnée à chacun, à tous les niveaux et dans tous les rôles, de mobiliser et de déployer l'ensemble de ses capacités de manière à trouver un plein épanouissement dans son emploi. La démarche "OR" (Organisations Responsabilisantes) répond – dans un premier temps au niveau de l'industrie dans le cadre de Michelin Manufacturing Way – à cette ambition avec un objectif d'impact positif dans trois domaines : la performance, le développement des personnes et leur bien-être.

Deux étapes initiales ont été définies et sont en cours de déploiement dans tous les pays. Ces étapes correspondent à des niveaux d'autonomie. Par exemple, en étape 2, l'équipe îlot doit être capable de traiter par elle-même ses problèmes quotidiens ; elle doit être polyvalente et gérer la présence des membres de l'équipe.

Le déploiement de la démarche a été accéléré depuis 2011. Tous les pays et sites nomment des animateurs de la démarche et organisent les formations et les *team buildings* nécessaires à son déploiement. En 2012, 300 000 heures ont été consacrées, dans la seule industrie, à des séminaires de cohésion et à des formations visant à développer les responsabilités de certains équipiers. Cet investissement s'avère efficace : à la fin de l'année 2012, sur les 146 activités que compte l'industrie, plus de 70 ont été validées en étape 2. Ces activités mettent en œuvre la démarche de responsabilisation à tous les niveaux : îlot, atelier, direction de l'activité.

Les bénéfices qu'apportent ces OR en termes d'intérêt du travail, de lien social et de performance pour chacun sont considérables, de sorte que le Groupe souhaite poursuivre la démarche de l'autonomie et de la responsabilisation. Fin 2012, un projet a été lancé auprès d'une quarantaine d'équipes et d'îlots. Il sera mis en œuvre tout au long de l'année 2013. L'objectif de ce projet est d'inventer les OR du futur. À l'issue de cette expérimentation, il sera possible de définir l'ensemble des processus dont l'animation pourra être confiée aux équipes et de proposer des solutions dont l'efficacité aura été démontrée.

6.2.5. UN DIALOGUE QUI S'ENRICHIT

6.2.5.a) Dialogue social : vers une nouvelle ère

L'année 2012 a permis de poursuivre et d'approfondir un dialogue soutenu avec les représentants des salariés. 1 724 rencontres officielles avec les syndicats ont eu lieu cette année et 61 accords collectifs ont été signés, couvrant la totalité du Groupe, réseaux de distribution compris. Les programmes obligatoires de formation en santé/sécurité sont abordés en 6.2.3.

En France (MFPM) par exemple, une négociation portant sur l'évolution des relations syndicales et sociales a permis d'aboutir à la signature d'un accord le 8 janvier 2013, pour application progressive cette même année. Depuis plusieurs années, de nombreux accords ont été négociés et mis en œuvre pour accompagner les évolutions de l'Entreprise et les attentes du personnel. Aussi, pour renforcer le dialogue social et en faire un levier de la performance sociale et économique de l'Entreprise, les partenaires sociaux affirment dans cet accord leur volonté de faire évoluer la relation syndicale et sociale, en adaptant et en simplifiant les modes de fonctionnement, en s'accordant sur des principes et des méthodes de travail, sur la gestion de carrière des élus et sur les modalités et les moyens de fonctionnement des instances représentatives du personnel.

En Europe, un accord-cadre a été mis en chantier dans le cadre du CEEM pour couvrir le champ de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

En Chine, les usines de Shanghai ont obtenu le label AAA *Harmonious Enterprise* attribué par la municipalité à partir d'une évaluation confiée à une agence indépendante (*Horizon Consultation Group*). Ce label couronne plusieurs années de travail sur la qualité de la relation sociale et sur la responsabilité sociale de l'Entreprise. Parmi 27 000 entreprises concernées, 70 % ont concouru ; 60 seulement ont obtenu le label et Michelin est la seule entreprise étrangère à avoir été récompensée.

Au cours de cette année 2012, qui a vu, entre autres, la signature de plusieurs accords destinés à soutenir la compétitivité et l'emploi, Michelin a lancé des études visant à donner une nouvelle dynamique aux relations sociales sur la base des principes fondamentaux inscrits dans le Pacte mondial des Nations unies, notamment le respect de la liberté d'association et le droit à la négociation collective. Cette approche renouvelée combinera une extension internationale des instances représentatives et un vaste projet visant à donner à tous les salariés le pouvoir d'intervenir dans le pilotage de la performance de l'entreprise. Ce projet fait l'objet d'un développement dans le paragraphe 6.2.4.g.

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

Une grande importance est attachée à la communication avec les membres du personnel et avec les instances représentatives. De nombreux moyens de diffusion d'informations et d'échanges sont mis en œuvre sur les sites du Groupe.

Une trentaine de canaux d'information distincts et une dizaine de modalités de consultation différentes ont été recensées dans le Groupe. Chaque pays emploie en moyenne vingt d'entre eux, parmi lesquels l'Intranet, les supports papier (sites, pays et entités), les réunions d'équipe quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles, le magazine TV du Groupe *Forward*, le magazine papier *Bibnews* adressé à tous les salariés dans de nombreux pays, la *Lettre aux*

actionnaires, les réunions avec les représentants du personnel, les enquêtes et sondages, les tables rondes, les forums, les tableaux d'affichage, les Journées Familiales, etc.

Un document spécifique, *Une nouvelle étape de conquête*, expose la stratégie 2011-2015 du Groupe. Il a été traduit dans une dizaine de langues. Une série de documents Corporate de référence sont à la disposition des 113 000 salariés du Groupe : la "Charte Performance et Responsabilité", qui est le fondement de la démarche de développement durable, complétée par un document intitulé "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 "Guide du manager" ; le "Manuel de gouvernance" ; le "Code d'éthique de Michelin" ; la "Charte Sécurité" ; la "Charte d'usages et de bons comportements des employés sur les médias sociaux", le nouveau "Principe des achats Michelin".

Une campagne de communication interne mondiale, à l'occasion des dix ans de la démarche Performance et Responsabilité Michelin, "Et vous, quelle est votre meilleure façon d'avancer ?", a été diffusée partout et au même moment en 2012. Les salariés y ont largement participé. Près de 20 000 messages ont été recueillis lors de réunions d'équipe, 2 000 messages sélectionnés et 435 autres postés sur une page intranet dévolue à ce sujet. Ces citations sont exposées sur les sites intranet des pays, le site intranet du Groupe. La publication "Notre Meilleure Façon d'avancer", le bilan des 10 ans de PRM, a été largement distribuée dans le Groupe.

6.2.5.c) Mesurer l'engagement des salariés

La Direction du Personnel a déployé pour la première fois en 2011 une grande étude d'engagement touchant 80 % des effectifs du Groupe sur deux ans. Cette étude a couvert presque tous les pays où le Groupe a une présence industrielle et ceux où il dispose d'une implantation commerciale. L'intérêt de cette méthode d'écoute des salariés ayant été démontrée, le Groupe a décidé en 2012 de systématiser l'approche et d'en revoir la méthodologie. À partir de 2013, l'étude d'opinion *Avancer Ensemble* sera réalisée annuellement, déployée sur une période de l'année identique pour tous les pays et concernera l'ensemble des employés. L'étude permettra de mieux mesurer la perception des salariés quant aux effets des politiques de personnel menées dans l'Entreprise. Des plans d'action seront définis et mis en œuvre à différents niveaux de l'entreprise.

Le processus global de l'étude sera amélioré par un partenariat avec un nouveau prestataire : Kenexa. Ce dernier, qui réalise 5 millions d'enquêtes par an avec une présence internationale forte, fournira à Michelin des données lui permettant de se comparer avec d'autres entreprises industrielles, tant localement qu'au niveau mondial.

Les objectifs de 2012 en matière d'engagement au niveau du Groupe : 73 % pour les agents de production et 85 % pour les collaborateurs et cadres ont été atteints (en 2010, le taux de satisfaction global était de 78 % et en 2011 de 79,3 % pour des périmètres différents). À horizon 2020, l'ambition du Groupe est d'atteindre et de maintenir un taux d'engagement global de 85 % – avec un niveau supérieur à la norme locale dans au moins 20 pays.

6.2.6. LA DIVERSITÉ AU SERVICE DE L'INNOVATION

Michelin considère que la diversité est un atout pour nourrir et enrichir l'innovation dans l'Entreprise. La démarche Diversité au sein de Michelin vise à garantir l'égalité de traitement des salariés et à promouvoir la variété des personnes et des relations humaines comme moteur d'innovation autour de quatre axes prioritaires : mixité hommes-femmes, intégration du handicap, diversité des origines ethniques et des nationalités, enfin, mixité des âges. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement d'une des cinq valeurs fondamentales du Groupe : le respect des personnes, qui valorise l'unicité de chacun.

Cette démarche est animée par un Directeur de la diversité Groupe et par un Comité de pilotage constitué des Directeurs des zones géographiques et du Responsable de la Direction Groupe du Personnel, membre du Comité Exécutif du Groupe. Le comité de pilotage décide des orientations de la diversité pour le Groupe et s'engage sur des objectifs dans sa zone. La politique Diversité s'appuie sur un réseau de 600 correspondants et relais implantés dans chacun des sites et chacune des activités du Groupe. Des indicateurs quantitatifs mesurent avec régularité les progrès enregistrés au niveau pays et au niveau Groupe. Des plans d'action ont été formalisés dans chaque pays autour des quatre axes prioritaires.

6.2.6.a) Des dispositifs contre les discriminations

Des campagnes de sensibilisation et des formations spécifiques sont réalisées afin de promouvoir l'égalité des chances et la primauté des compétences par rapport à tout autre critère d'appréciation. L'objectif est de diffuser partout dans le Groupe et à tous les niveaux hiérarchiques une culture pratique de la diversité. Entre 2005 et 2012, ces formations ont touché les comités de direction, les managers, les équipes du service du personnel et les agents de production.

Tous les managers de l'entreprise, de même que la totalité des gestionnaires de carrière du service du personnel, sont identifiés comme acteurs de la diversité. Édité en 2012, les principes structurants concernant la gestion du personnel dans le Groupe précisent le rôle attendu des gestionnaires de carrière ("promouvoir activement la diversité") et des managers ("la valoriser et la développer").

Un plan d'action prévoit de sensibiliser les 25 000 salariés de Michelin en France d'ici 2015. Ces formations, qui alternent théorie et pratique, réflexion individuelle et jeux de rôle, se déroulent en groupes de dix à quinze personnes. Elles favorisent la prise de conscience des situations et des comportements discriminatoires, permettent de dépasser les stéréotypes, de découvrir les cadres juridiques de référence et d'anticiper les situations à risque. Ces formations ont également pour objectif d'inciter les participants à entreprendre des actions concrètes en faveur de la diversité au sein de leurs entités. Depuis plus de cinq ans, les États-Unis déploient un programme de sensibilisation pour les cadres dirigeants de la zone en leur proposant des études sur des sujets de diversité. Ces études font l'objet d'une présentation à l'équipe de direction de la zone.

Au-delà de la formation qui fait évoluer les pratiques et les représentations, des audits sont conduits à périodicité régulière sur les processus de ressources humaines afin de vérifier leur caractère non discriminatoire. Depuis 2007, des audits internes ont été menés quatre fois en France et aux États-Unis. Les audits permettent de s'assurer que les risques décelés ont fait l'objet de plans d'action effectivement mis en place. En 2011, un audit interne de bouclage a permis de mettre en lumière les risques résiduels, évalués à un niveau faible, en matière de discrimination lors du recrutement et de la gestion du personnel.

6.2.6.b) Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

Le Groupe veut accroître l'attractivité des métiers de l'industrie pour les femmes. Les sites industriels sont encouragés à développer la féminisation à tous les niveaux, à commencer par celle des postes d'agents de production. Des outils ont été mis à leur disposition depuis 2010 pour atteindre les objectifs fixés (cartographie des postes accessibles aux femmes, aménagements organisationnels et ergonomiques). Chacun des sites industriels du Groupe a fait l'objet d'une expertise détaillée des postes de travail. L'objectif à moyen terme est de supprimer les postes les plus pénalisants d'un point de vue ergonomique afin de minimiser les atteintes à la santé des salariés et de rendre ces postes de production accessibles à un plus grand nombre d'employés, dont les femmes. Un programme permet également d'augmenter le nombre de femmes parmi le management des forces de vente. Enfin, le mentorat, c'est-à-dire le soutien individualisé d'une personne par un mentor, tel qu'il se pratique aux États-Unis, en Allemagne et en France, offre aux nouvelles recrues un soutien efficace.

Si le Groupe compte historiquement peu de femmes parmi les personnels agents (9,3 % de l'effectif en 2012), ce ratio est plus équilibré parmi les collaborateurs (28,2 %) et, dans une moindre mesure, au sein du personnel d'encadrement (18,4 %). L'amélioration régulière de ces taux s'explique par l'approche proactive du Service du Personnel dès la phase de recrutement. En 2012, au niveau mondial, une personne recrutée sur trois dans la catégorie collaborateurs et cadres est une femme. Dans plusieurs sites, les Directeurs du personnel perçoivent des bonus liés à la féminisation des embauches. Depuis 2011, dans tous les pays, les nouveaux managers sont formés dans le cadre d'un module "Diversité" compris dans leur parcours d'intégration.

■ Une politique d'égalité de rémunération

Michelin applique une politique de non-discrimination et d'égalité de rémunération. À profil et postes équivalents, hommes et femmes perçoivent une rémunération équivalente. Le Groupe utilise depuis 2012 un nouveau mode de calcul plus exhaustif (c'est-à-dire incluant hommes et femmes pour toutes les catégories de personnel confondues) et vérifiable pour l'analyse des données de rémunération hommes-femmes. 20 % de l'effectif total (hormis le personnel temporaire et les réseaux de distribution) est inclus dans le périmètre d'analyse effectuée en 2012. Le but est de déterminer les causes d'éventuels décalages en vue de concevoir et de déployer un plan d'action correctif.

En 2012 les zones géographiques ont été examinées une par une. Une analyse détaillée par métier a été faite.

En 2012, l'écart moyen global des salaires entre les hommes et les femmes s'est déjà réduit par rapport à 2011 sur les catégories intermédiaires du management. Un plan en faveur d'un rééquilibrage des salaires des femmes en Thaïlande a été adopté.

En 2013, la Direction Groupe du Personnel renforcera l'action de réduction des éventuels écarts de salaires hommes/femmes sur l'ensemble des zones géographiques.

	2012	2011	2010
Part des femmes dans l'encadrement (en %)**	18,4 %	17,6 %	16,7 %
<i>MFPM</i>	18,6 %	<i>nd</i>	<i>nd</i>
Part des femmes top managers ⁽¹⁾ (en %)**	13,8 %	12,6 %	11,6 %
<i>MFPM</i>	12,6 %	<i>nd</i>	<i>nd</i>
Part des femmes senior managers ⁽²⁾ (en %)**	8,2 %	7,1 %	7,0 %
<i>MFPM</i>	7,1 %	<i>nd</i>	<i>nd</i>
Part des non-Français top managers ⁽¹⁾ (en %)**	46,2 %	46,3 %	46,1 %
<i>MFPM</i>	14,1 %	<i>nd</i>	<i>nd</i>
Part des non-Français senior managers ⁽²⁾ (en %)**	36,3 %	35,3 %	36,7 %
<i>MFPM</i>	12,3 %	<i>nd</i>	<i>nd</i>

Périmètre : Groupe hors réseaux de distribution (85,7% de l'effectif couvert).

(1) Cadres A à I, selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(2) Cadres A à G, selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers Audit (voir paragraphe 6.5.).

6.2.6.c) Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

La politique du Groupe en matière d'emploi des personnes handicapées a été définie en 2006. Elle consiste à supprimer toute forme de discrimination à l'embauche et à maintenir dans l'emploi les personnes frappées d'un handicap au cours de leur carrière. Par ailleurs, lorsque des seuils légaux existent dans un pays, le Groupe a pour objectif systématique de les atteindre ou de les dépasser. Dans tous les pays, des actions ont été menées afin de combattre les stéréotypes et de promouvoir le travail des personnes handicapées.

En France, un guide d'accompagnement du handicap a été finalisé. Au sein de la MFPM, une commission de maintien dans l'emploi a été créée pour explorer, avec la médecine du travail et les gestionnaires de carrière, les possibilités de maintien dans l'emploi. Sur chaque site industriel une personne ayant reçu une formation sur le handicap est à la disposition des salariés pour traiter les demandes. L'approche handicap de la France s'articule autour de six points formalisés : formation par des spécialistes (AGEFIPH et MEDEF) ; sélection des priorités (maintien dans l'emploi et développement du chiffre d'affaires avec le secteur protégé) ; accompagnement du changement culturel par la formation et la communication ; intervention sur les sites de partenaires extérieurs (Capemploi, Sameth) ; mesure régulière des progrès par des tableaux de bord (avec quatre indicateurs définis : taux de personnes handicapées, unités en sous-traitance, pénalités versées, subventions reçues) ; nomination de personnes reconnues comme référentes en matière de handicap.

Selon les pays, l'emploi de personnes handicapées répond à des normes très différentes sur le plan légal. Certains pays n'ont pas de législation contraignante (Canada, États-Unis – où la loi protège en outre la confidentialité du handicap, Royaume-Uni, Russie, Serbie). D'autres pays ont une politique de nature incitative (Colombie, Pays-Bas). D'autres enfin instaurent un quota de recrutement en faveur des personnes handicapées, avec des taux variant de 0,5 % en Thaïlande à 7 % en Italie. Ces différences juridiques et culturelles créent une grande hétérogénéité de situations et rendent difficile la consolidation statistique de l'emploi de personnes handicapées au niveau mondial. En 2012, le Groupe dépasse dans deux pays les pourcentages légaux : la France (où le taux de personnes handicapées atteint 9,1 %) et le Brésil (où le pourcentage légal est de 5 %).

6.2.6.d) Origines ethniques et nationalités

La question des origines ethniques est largement prise en compte dans les actions du Groupe en Amérique du Nord et aussi en Europe, par exemple dans le cadre du processus de recrutement et d'intégration. Aux États-Unis, pour garantir l'égalité de traitement, la distribution des performances est établie par origine ethnique. Les écarts font l'objet d'une analyse systématique et de mesures appropriées. Toutefois, l'objectif du Groupe n'est pas de pratiquer la discrimination positive, mais de recruter et d'employer des personnes en fonction de leurs compétences. L'ambition du Groupe est de privilégier partout où cela est possible l'émergence d'un management local hautement qualifié, dans le respect des cultures locales. Ainsi, en 2012, près de la moitié (46,2 %) des cadres à hautes responsabilités n'est pas de nationalité française. Partout dans le monde, les managers locaux apportent au Groupe leur culture et leur compréhension des enjeux régionaux. Michelin s'applique à intégrer les différences culturelles et nationales, qui sont perçues comme un atout pour le Groupe et lui permettent d'attirer les meilleurs candidats.

6.2.6.e) L'âge

En Europe de l'Ouest, l'âge moyen des effectifs a tendance à augmenter du fait de l'évolution de la pyramide des âges et de l'allongement progressif de la durée légale du travail. L'objectif du Groupe est d'anticiper cette évolution en améliorant l'ergonomie des postes de travail, en valorisant l'expérience acquise par les seniors, en favorisant les changements de postes et les missions ponctuelles adaptées aux situations individuelles. À l'autre extrémité de la pyramide, le Groupe favorise le parrainage des jeunes embauchés par les personnels les plus expérimentés, à la fois pour permettre la transmission des compétences et des savoir-faire, et pour faciliter l'intégration entre les différentes générations.

En 2012 un outil permettant d'identifier la distribution des âges des ouvriers dans les sites, d'identifier les risques liés à l'ergonomie des postes, de mesurer la motivation des personnes, et enfin d'organiser le transfert des savoirs, a été mis à disposition des sites industriels. Il doit ensuite permettre la mise en place d'actions correctives ou préventives.

En 2012, la MFPM a accueilli 6 % d'alternants (résultat supérieur à l'obligation légale française de 4 %), dont 275 jeunes en formation diplômante par l'apprentissage, du CAP au bac + 5. L'alternance s'intègre dans la politique emplois jeunes de l'Entreprise avec une logique de prérecrutement en lien avec la gestion prévisionnelle collective.

6.2.7. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES SOCIALES 2012 ⁽¹⁾

	2012	2011	2010	GRI
Effectif inscrit au 31 décembre** (avec réseaux de distribution, tous types de contrat de travail, hors intérim)	113 443	115 000	111 090	LA1
Europe	67 785	69 580	68 057	
<i>MFPM</i>	20 805	20 731	19 411	LA1
Amérique du Nord	22 209	22 545	21 778	LA1
Amérique du Sud	6 037	5 957	5 673	LA1
Asie (hors Inde)	15 307	15 332	14 502	LA1
Afrique, Inde, Moyen-Orient	2 105	1 586	1 080	LA1
Effectif par sexe** (hors réseaux de distribution)				
Hommes	84,4 %	84,8 %	85,6 %	
<i>MFPM</i>	85,0 %	84,7 %	85,0 %	LA13
Femmes	15,6 %	15,2 %	14,4 %	
<i>MFPM</i>	15,0 %	15,3 %	15,0 %	LA13
Effectif par catégories (en %) (hors réseaux de distribution)				
Agents	63,1 %	63,9 %	64,7 %	
<i>MFPM</i>	51,0 %	51,0 %	51,5 %	LA1
Employés et agents de maîtrise	30,1 %	29,7 %	29,2 %	
<i>MFPM</i>	23,4 %	24,0 %	24,8 %	LA1
Cadres	6,8 %	6,4 %	6,1 %	
<i>MFPM (définition conventionnelle de la catégorie)</i>	25,8 %	25,0 %	23,7 %	LA1
Effectif par âge (en %) (hors réseaux de distribution)				
Jusqu'à 24 ans	6,1 %	6,7 %	6,1 %	
<i>MFPM</i>	5,6 %	6,2 %	4,9 %	
25-34 ans	27,3 %	27,5 %	26,7 %	
<i>MFPM</i>	21,0 %	5,6 %	5,6 %	
35-44 ans	26,8 %	26,1 %	25,9 %	
<i>MFPM</i>	21,6 %	20,5 %	19,5 %	
45-54 ans	23,4 %	23,8 %	25,4 %	
<i>MFPM</i>	26,6 %	28,4 %	32,8 %	
55-64 ans	16,2 %	15,7 %	15,7 %	
<i>MFPM</i>	25,1 %	23,9 %	24,1 %	
Plus de 65 ans	0,2 %	0,3 %	0,2 %	
<i>MFPM</i>	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Effectif par ancienneté (en %) (hors réseaux de distribution)				
Moins de 2 ans	21,9 %	20,5 %	17,9 %	
<i>MFPM</i>	17,4 %	11,3 %	6,8 %	
2-5 ans	10,3 %	12,2 %	13,1 %	
<i>MFPM</i>	6,5 %	9,2 %	8,7 %	
5-10 ans	15,8 %	16,5 %	16,8 %	
<i>MFPM</i>	13,0 %	14,0 %	15,9 %	
10-15 ans	14,9 %	12,8 %	13,0 %	
<i>MFPM</i>	11,9 %	9,7 %	11,6 %	
15-20 ans	6,8 %	6,3 %	5,9 %	
<i>MFPM</i>	5,0 %	4,1 %	4,4 %	
Plus de 20 ans	30,3 %	31,6 %	33,3 %	
<i>MFPM</i>	46,3 %	51,7 %	52,7 %	

(1) Plusieurs données sur 2010 et 2011 ont été recalculées afin d'intégrer les réseaux de distribution.

	2012	2011	2010	GRI
Mouvements (contrats de travail sans date de fin, hors réseaux de distribution)				
Embauches	6 224	9 611	7 613	
<i>MFPM</i>	934	1 394	743	LA2
Démission	2 218	2 013	1 950	
<i>MFPM</i>	114	159	149	LA2
Licenciements-Rupture	2 197	2 260	2 590	
<i>MFPM</i>	197	262	339	LA2
Retraites	1 853	1 769	2 325	
<i>MFPM</i>	757	661	1 081	LA2
Décès	125	141	127	
<i>MFPM</i>	32	37	44	LA2
Taux d'Attrition (avec retraite)	6,8 %	6,6 %	7,8 %	
<i>MFPM</i>	5,5 %	5,7 %	8,6 %	LA2
Contrats à temps partiel (en %) (avec réseaux de distribution)	2,8 %	2,5 %	2,2 %	
<i>MFPM</i>	4,5 %	nd	nd	
Formations en heures (hors réseaux de distribution)				
Taux d'accès à la formation**	4,4 %	4,4 %	4,2 %	
<i>MFPM</i>	3 %	nd	nd	LA10
Bénéficiaires (en % de l'effectif)	88 %	85 %	83 %	
Nombre d'heures par salarié et par an	69	67	64	LA10
Poids des dépenses de formation/masse salariale	4,9 %	5,5 %	4,9 %	
<i>MFPM</i>	5,1 %	7,4 %	5,1 %	
Dépenses moyennes de formation par personne formée (en euros)	2 520	2 650	2 450	
<i>MFPM</i>	1 850	nd	nd	
Heures de formation (hors réseaux de distribution)	7 278 854	7 231 466	6 559 534	
<i>MFPM</i>	1 096 736	nd	nd	
Domaines de formation (hors réseaux de distribution)				
Formation aux métiers	90 %	92 %	91 %	LA11
Formation au management	6 %	4 %	4 %	
Formation générale	4 %	4 %	5 %	
	100 %	100 %	100 %	
Formation Environnement et Prévention (pour tous, hors métier EP)	3 %	3 %	3 %	
Formation Langues	2 %	2 %	3 %	
Absentéisme des agents** (hors réseaux de distribution)	4,6 %	4,3 %	3,8 %	
<i>MFPM</i>	7,3 %	7 %	nd	LA7
Maladies et autres absences de courte durée non programmables	2,6 %	2,1 %	2,0 %	
<i>MFPM</i>	4,2 %			
Accident	0,2 %	0,1 %	0,1 %	
<i>MFPM</i>	0,4 %			
Absence longue durée	1,8 %	1,9 %	1,7 %	
<i>MFPM</i>	2,6 %			
Accidents du travail (avec réseaux de distribution)				
Nombre d'accidents avec arrêt de travail dans le Groupe	529	456	470	
Taux de fréquence**	2,80	2,40	2,53	LA7
Taux de gravité**	0,19	0,17	0,20	LA7
Nombre d'usines avec un TF = 0	24	26	24	

	2012	2011	2010	GRI
Diversité				
Part des femmes dans l'encadrement (en %)**	18,4 %	17,6 %	16,7 %	LA13
<i>MFPM</i>	18,6 %	<i>nd</i>	<i>nd</i>	
Part des femmes top managers ⁽¹⁾ (en %)**	13,8 %	12,6 %	11,6 %	LA13
<i>MFPM</i>	12,6 %	<i>nd</i>	<i>nd</i>	
Part des femmes senior managers ⁽²⁾ (en %)**	8,2 %	7,1 %	7,0 %	LA13
<i>MFPM</i>	7,1 %	<i>nd</i>	<i>nd</i>	
Part des non-Français top managers ⁽¹⁾ (en %)**	46,2 %	46,3 %	46,1 %	LA13
<i>MFPM</i>	14,1 %	<i>nd</i>	<i>nd</i>	
Part des non-Français seniors managers ⁽²⁾ (en %)**	36,3 %	35,3 %	36,7 %	LA13
<i>MFPM</i>	12,3 %	<i>nd</i>	<i>nd</i>	

(1) Cadres A à I, selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(2) Cadres A à G, selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers Audit (voir paragraphe 6.5.).

6.3. INFORMATIONS SOCIÉTALES

6.3.1. L'IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DES ACTIVITÉS EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL : MICHELIN DÉVELOPPEMENT EN EUROPE ET EN AMÉRIQUE DU NORD

Michelin Développement accompagne le développement des bassins d'emploi là où le Groupe est implanté et participe à la mise en œuvre de la responsabilité sociale globale de l'entreprise. Cette structure, unique en son genre et souple dans ses modalités d'intervention, est en mesure de mobiliser au cas par cas, pour la durée nécessaire, des spécialistes du Groupe qui apportent à des porteurs de projets locaux une expertise et un accompagnement techniques pointus dans des domaines très variés (systèmes d'information, sécurité au travail, efficacité énergétique, maîtrise de la qualité, marketing, finance, recrutement, activités de tourisme, développement international...). L'activité de conseil et d'expertise peut être doublée d'un soutien financier sous forme de prêts bonifiés à cinq ans sans prise de garantie. Les prêts ont pour objectif de créer un effet levier auprès d'investisseurs institutionnels ou de particuliers et de stimuler ainsi une dynamique favorable à la création d'emplois locaux. Les créations d'activités appuyées en 2012 couvrent un champ d'activités économiques très large. En Italie, un nouveau système de récupération de l'air comprimé ; en Espagne, un procédé de stockage pour l'alimentation du bétail ; aux États-Unis, des vêtements pour femmes cyclistes ; le premier rétroviseur digital mondial pour vélo ; au Royaume-Uni, des dispositifs d'aide à la marche pour enfants malades. Au total, en plus de vingt ans, cette structure a soutenu la création de 26 500 emplois en France et dans huit autres pays d'Europe, et de 2 000 emplois au Canada et aux États-Unis. En outre, elle est à l'origine de 1 400 programmes d'aide technique destinés à favoriser l'émergence d'activités locales. Michelin Développement est un acteur particulièrement actif dans les sites faisant l'objet de réorganisations industrielles.

En France, la SIDE (Société Industrielle de Développement Économique), devenue Michelin Développement en 2010, a favorisé la création de plus de 17 000 emplois. Elle répond à l'obligation légale faite aux entreprises d'accompagner le territoire dans la revitalisation des bassins d'emploi, tout en allant bien au-delà de cette contrainte. Au cours de ces dernières années, des conventions de moyens ont été signées avec l'État et les collectivités territoriales concernant les sites de Bourges, Montceau, Seclin, Toul et Tours.

À partir de 2002, des structures analogues ont été mises en place dans d'autres pays européens (Allemagne, Espagne, Hongrie, Italie, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Russie), touchant au total 36 sites Michelin. Ces structures ont souvent un effet d'entraînement local. En Italie, le Groupe a initié la création du Réseau Entreprendre Piémont. Ce réseau regroupe aujourd'hui cinquante chefs d'entreprise bénévoles qui accompagnent personnellement des entrepreneurs souhaitant créer ou reprendre des activités génératrices d'emplois. Depuis 2006, Michelin Amérique du Nord a investi plus de 7 millions de dollars dans un éventail très varié de petites entreprises locales. En effet, dans le cadre du Michelin *Development Program* déployé en Ontario, en Alabama et en Caroline du Sud, Michelin réalise des investissements dans le but de créer des emplois durables et de qualité tout en contribuant de façon efficace à la prospérité économique des communautés locales. Ce programme a déjà permis d'octroyer des prêts assortis de faibles taux d'intérêts à 69 entreprises et a contribué à la création de 1 873 emplois potentiels.

6.3.2. LES RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES, LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT, LES ASSOCIATIONS

Partout où il est implanté, le groupe Michelin a la volonté de participer harmonieusement à la vie des communautés et de contribuer à leur pérennité. En établissant des relations de proximité avec les organisations locales (collectivités territoriales, établissements d'enseignement, associations), Michelin participe aux activités de ces institutions et apporte son expertise et/ou son soutien financier, lorsque cela est pertinent. Le Groupe intervient dans quatre domaines : la mobilité des personnes et des biens ; l'éducation ; l'action culturelle et sportive ; les initiatives caritatives.

En 2012, Michelin poursuit sa collaboration avec le *London Benchmarking Group* (LBG), un groupe de plus de 300 entreprises mondiales ayant établi une méthodologie permettant de mesurer la valeur des investissements des entreprises dans la vie locale. L'objectif est d'accroître l'impact des actions menées par le Groupe là où il s'implique.

Au cours de l'année, le Groupe a permis que 17 649 journées de travail soient consacrées par le personnel à des activités en faveur des communautés locales (dont 46 % pour des actions d'éducation en faveur de la jeunesse et 15 % pour des actions liées à la mobilité). Pour la première fois en 2012, les sites du groupe Michelin ont établi un rapport selon les catégories du *London Benchmarking Group*.

L'essentiel des investissements philanthropiques de Michelin est de nature financière (78 %). Le budget total s'élève à 18 880 079 euros répartis en dons aux œuvres (24 %), investissements communautaires (73 %) et initiatives commerciales consacrées aux communautés (3 %).

Le montant des programmes annuels d'investissements philanthropiques, par zone géographique, est proportionnel à celui des effectifs des sites.

Les actions en faveur des communautés locales sont d'une très grande variété. Rendre compte de leur diversité est particulièrement difficile. On trouvera néanmoins ci-dessous quelques exemples et un focus sur l'Inde.

■ Amérique du Nord

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 les besoins de ce dernier le mieux possible grâce à l'appui de salariés Michelin, véritables tuteurs volontaires. Lecture, mathématiques, sciences sont expliquées aux élèves qui éprouvent des difficultés en ces matières. Ce programme d'éducation est mis en œuvre dans tous les sites aux États-Unis et a été introduit en 2012 au Canada. Le Groupe effectue également des dons à des banques alimentaires locales (comme au sein du programme d'aide *Meals on Wheels of Greenville*). Michelin Amérique du Nord apporte des aides financières et en nature aux services de sécurité incendie, à des associations de bénévoles œuvrant pour les malades, ainsi qu'à la recherche médicale de pointe, en faveur de personnes handicapées, âgées ou nécessiteuses, à des clubs sportifs, à des musées. 900 enfants au Canada ont participé en 2012 à l'événement *Michelin Junior Bike*, qui promeut la sécurité routière. Autre manifestation philanthropique : en octobre 2012 a eu lieu le 23^e tournoi de golf en faveur des communautés (330 000 dollars ont été collectés grâce à 93 équipes composées de fournisseurs, salariés et retraités de Michelin).

■ Amérique du Sud

Dans le cadre de la conférence Rio+20, Michelin Brésil, en partenariat avec le CEBDS (antenne locale du WBCSD), a été partie prenante d'un projet de réurbanisation verte de deux communautés défavorisées de Rio de Janeiro : Babilonia et Chapeu Mangueira. En 2012 un programme d'éducation, comprenant différents volets, continue d'être déployé au Brésil afin d'augmenter les chances de réussite scolaire de jeunes résidents vivant à proximité des usines Michelin dans l'État de Rio de Janeiro, à Campo Grande et Itatiaia. Le programme *Ação Educativa* propose des mises à niveau pour les jeunes et des cours pour les adultes dans des domaines comme la mécanique, la logistique, l'informatique. Ce programme est développé grâce au partenariat établi avec le SENAI (Service national de formation industrielle) et à l'intervention entre autres d'employés bénévoles de Michelin. Michelin développe aussi un programme d'appui à l'agriculture familiale dans l'État de Bahia, un soutien financier à la recherche sur la biodiversité à Bahia même, où le Groupe assure l'entretien d'une réserve forestière abritant une forêt primaire de 3 000 hectares, le don de pneus aux municipalités du Nord de l'État de Rio de Janeiro, la participation financière à 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 être utilisé dans des écoles techniques disséminées dans l'État de Rio de Janeiro ; en Colombie, à Cali et Bogotá, le parrainage de la fondation *Dividendo por Colombia*, programme d'accélération d'apprentissage destiné aux enfants et adolescents en grande nécessité de remise à niveau scolaire en vue de réintégrer le système éducatif, ainsi que le soutien apporté aux enfants de la fondation *Preventorio infantil* de Sibaté.

■ Europe

Le Groupe conduit un grand nombre d'actions en Europe. Ces initiatives portent sur des domaines très variés, dont la mobilité durable, la formation des jeunes pour leur intégration professionnelle, ou encore la qualité du développement économique et culturel des zones où Michelin opère. Cette implication dans la vie locale comprend des dons caritatifs : subventions à la Croix-Rouge locale en faveur des sans-abri ; campagnes en faveur de dons du sang ; financement d'associations locales ; rénovation de foyers pour personnes handicapées ; collaboration économique avec des établissements pour handicapés ; don de mobilier pour un hôpital pédiatrique ; dons de pneus pour des services d'urgence et des associations caritatives ; financement d'équipements médicaux tels que des défibrillateurs ou des véhicules pour établissements hospitaliers ; dons à des associations sportives pour personnes handicapées ; stages pour personnes en réinsertion professionnelle ; soutien aux concerts des chorales Michelin en faveur d'associations caritatives ; dons de matériel informatique et de projecteurs ; dons de vélos et de casques de cyclistes en faveur de la protection routière...

Les investissements réalisés en faveur de la mobilité durable sont nombreux : cours de sécurité routière pour les écoliers ; organisation d'un événement sur la sécurité routière avec les écoles primaires tels *Vado a piedi e uso la testa* en Italie ; opération "Pedibus" de marquage de l'itinéraire à pied pour les écoliers italiens ; parrainage d'actions de sécurité routière avec les automobile-clubs locaux, journée "Ta route... ta sécurité", campagne "As-tu bu, ne conduis pas !" ; campagne "Sécuriz'mois" ; partenariat destiné à promouvoir les véhicules électriques ; dons à la Ligue contre la violence routière... (cf. 6.3.3.c).

L'incitation et le soutien à l'éducation et la valorisation des métiers techniques et scientifiques auprès des jeunes passent par une multitude d'initiatives : semaine d'immersion en entreprise pour des collégiens et lycéens français ; rénovation du terrain de jeu et des cours de récréation d'une école, rencontres entreprises-étudiants ; participation à la vie d'établissements scolaires (prestations de cours, jurys d'examen, suivi d'élèves en difficulté) ; participation au *Girls' Day* afin de promouvoir les métiers techniques auprès des écolières et des lycéennes ; partenariats visant à favoriser l'apprentissage des sciences avec plusieurs universités européennes et grandes écoles ; rencontres dans des grandes écoles pour découvrir les métiers du groupe Michelin ; financement de livres pour les bibliothèques locales...

Les actions de soutien au développement personnel par le sport sont nombreuses : soutien de clubs sportifs ; aide à des rencontres sportives ; organisation de manifestations sportives ; rénovation du terrain de jeu et des cours de récréation dans une école. À Clermont-Ferrand, le Groupe soutient le club omnisports de l'ASM (Association Sportive Montferrandaise), à la fois sur le plan financier et humain. L'ASM met à disposition de ses 3 000 adhérents trois sites d'entraînement et quinze sections sportives animées par 400 responsables et porte une attention particulière à la formation des jeunes, en cohérence avec la poursuite de leurs études, et au suivi des sportifs sur le plan santé.

■ Asie Pacifique

En Chine, une éducation à la sécurité routière a été dispensée à des enfants de 6-8 ans particulièrement vulnérables, de parents migrants issus de régions défavorisées.

En Thaïlande, le Groupe a abondé les dons adressés aux victimes des grandes inondations de 2012 par le personnel Michelin. Par ailleurs, dans des zones reculées, Michelin a contribué à la rénovation de seize écoles dévastées par ces inondations.

En Inde, depuis 2011, un centre de formation professionnelle propose aux habitants des 31 villages situés aux environs du site de Thervoy-Kandigai, où est situé le parc industriel sur lequel l'usine Michelin est en construction, des cours d'anglais, de mécanique, de plomberie, de menuiserie, ou encore de réparation de téléphones portables. L'objectif de ces formations est de stimuler la création d'emplois locaux en facilitant la création de petites entreprises au sein des communautés locales, dans un contexte où beaucoup de personnes vivent dans des situations d'extrême pauvreté. Avec l'association *Aid India*, le Groupe organise également des cours du soir destinés aux écoliers des villages voisins du site : des centaines d'élèves les suivent. Michelin a ouvert en août 2011 une école française à Chennai, en collaboration avec une école indienne et le lycée français de Pondichéry, pour les enfants des expatriés et des ressortissants locaux. En matière de santé, des dispensaires médicaux mobiles ont été mis en place. Ils assurent de nombreux soins, notamment en médecine générale, en gynécologie et en ophtalmologie. À cet égard, 2 800 personnes ont été examinées ; plus de 970 ont reçu des lunettes et 158 ont été opérées de la cataracte avec succès. Pour ce qui concerne l'environnement, un programme de gestion des ressources naturelles a permis la rénovation de puits, de bassins de rétention et de 34 km de canaux d'irrigation (4 000 jours de

travail). Conçu avec l'association SKG, le programme Biogaz permet le développement d'énergies renouvelables (100 foyers équipés en 2012). L'association *Care Earth* est chargée de mettre en valeur les 77 plantes médicinales traditionnelles délaissées par la population. Afin de réduire les risques liés au développement de la mobilité, un plan d'action a été établi en concertation avec le *State Highway Department*. Il prévoit l'amélioration de la sécurité routière au moyen de formations et d'équipements. De nombreux villageois sont trop pauvres pour faire valoir leurs droits. Avec l'aide de l'ONG FORRAD, des "cellules d'intervention paralégales" permettent d'aider les plus démunis à faire valoir leurs droits sociaux (310 personnes ont déjà bénéficié de ce soutien). Toutes ces actions menées avec 13 ONG indiennes sont conduites en concertation permanente avec les villageois, les représentants des communautés locales, ainsi que les 23 autorités administratives locales, régionales et nationales compétentes. Par ailleurs, un différend oppose depuis 2007 un petit groupe de villageois originaires de Thervoy, issu de l'un des 31 villages concernés par la création du parc industriel, à l'organisme public en charge de sa réalisation. Deboutés devant la Cour suprême indienne, ces opposants au projet, deux associations françaises qui les assistent et la CGT, ont saisi le Point de contact national français de l'OCDE en juillet 2012, mettant en cause le respect des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales par le groupe Michelin. Cette saisine est en cours d'examen.

Relations avec les associations de protection de l'environnement

Lorsque cela s'avère opportun, le groupe Michelin développe des liens avec des associations de protection de l'environnement ou des organismes qui agissent en faveur de la préservation 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 du Centre d'Essais et de Recherche de Ladoux à Clermont-Ferrand. Ce partenariat a été officialisé par la signature d'une convention.

Les efforts de Michelin en Amérique du Nord en faveur de la protection de l'environnement ont 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 énergies 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. LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES

6.3.3.a) Un dispositif en faveur de l'éthique

Michelin a complété sa Charte Performance et Responsabilité Michelin, ainsi que les directives et politiques du Groupe, par la publication d'un Code d'Éthique en 2010. Le Code d'Éthique Michelin traduit l'attachement du Groupe à des valeurs de respect et de responsabilité. Il définit des normes de comportement et constitue une aide à la décision pour les sujets d'ordre éthique. Quinze domaines différents sont couverts : Respect des lois et des règlements ; Conflits d'intérêt ; Cadeaux et invitations ; Relations gouvernementales et anticorruption ; Confidentialité ; Concurrence loyale ; Délit d'initié ; Protection des actifs du Groupe ; Fraude ; Relations avec les fournisseurs ; Ventes et commerce international ; Sincérité des rapports financiers ; Santé et sécurité ; Discrimination et harcèlement ; Protection de la vie privée des employés.

Le Code d'Éthique est disponible en treize langues. Il a été transmis au personnel de l'Entreprise (directement en version papier à tous les responsables et à l'ensemble des employés par le biais de l'Intranet).

Des Comités d'Éthique et de Conformité ont été créés à l'échelle du Groupe ainsi que pour chacune des zones géographiques. Ces instances sont chargées de veiller au déploiement du Code d'Éthique dans les différents pays où le Groupe est présent. Les principes éthiques généraux fixés dans le Code d'Éthique sont déclinés ensuite dans les zones géographiques. Ces comités sont composés de représentants de l'Audit, de la Finance, du Juridique, du personnel, de la Sécurité, du Développement durable ainsi que des responsables des zones géographiques.

En parallèle, en 2011 et en 2012, le Groupe a également mis en place deux actions. D'une part, des sessions d'information et de formation (sur site et/ou en ligne, selon les pays) en vue de transmettre aux employés les principes du Code d'Éthique. À titre d'exemple, le service Juridique de la zone Amérique du Nord a ainsi organisé 85 sessions de formation sur le respect des règles en matière de lutte contre la corruption. D'autre part, des procédures d'alerte (par le biais des responsables hiérarchiques, des services juridiques locaux, des gestionnaires de carrière, des médecins du travail ou encore de la ligne téléphonique éthique) existent afin de permettre aux employés de manière anonyme et protégée de signaler d'éventuelles infractions au Code d'Éthique, ainsi que d'éventuels manquements dans l'application de la Charte Performance et Responsabilité Michelin.

Lorsque des manquements aux règles d'éthique sont révélés, ils sont analysés et des mesures correctives, voire des sanctions disciplinaires, peuvent être mises en œuvre par le Groupe. Entre juin 2011 et mai 2012, 142 manquements aux règles d'éthique ont été signalés à l'échelle du Groupe, directement par le biais du système de notification ou d'enquêtes internes, ou indirectement via la "ligne éthique". Les enquêtes menées par les services des Ressources Humaines ont débouché sur des sanctions disciplinaires à l'encontre de 36 collaborateurs. Dans certains cas, les personnes concernées ont été licenciées pour faute grave. Pour la première année, le Groupe a procédé à la centralisation de ces données au niveau des zones géographiques.

Des objectifs annuels relatifs à l'éthique ont été fixés pour le réseau juridique, chargé en priorité de superviser le déploiement du Code d'Éthique. La réalisation de ces objectifs entre en ligne de compte dans la détermination de la part variable de la rémunération des collaborateurs concernés.

Par ailleurs, Michelin s'assure du strict respect des règles de conduite relatives à chacun des thèmes ou des principes généraux du Code en les soumettant progressivement au contrôle interne. Chaque année, l'Audit interne réalise des audits sur certains de ces sujets.

Le respect de normes éthiques solides renforce la confiance dans le groupe Michelin et dans son attractivité. Recherche de performance et application de normes éthiques exigeantes vont de pair. Le respect de l'éthique est l'affaire de chacun. C'est l'une des voies de progrès pour tous, comme l'a rappelé Jean-Dominique Senard dans un message diffusé en septembre 2012 sur tous les Intranets du Groupe.

6.3.3.b) Les actions engagées pour prévenir la corruption

Michelin s'est doté d'un dispositif de lutte contre la corruption défini dès 2002 dans la Charte PRM selon le principe suivant : "Quels que soient les pays où nous intervenons, nous sommes résolument opposés à toute forme de corruption avec quelque instance que ce soit, publique ou privée. Nous refusons toute rémunération en faveur de tiers qui ne correspondrait pas à un service réel, pour un montant justifié et dûment enregistré dans nos comptes."

Ce dispositif de lutte contre la corruption recouvre des actions de communication, de formation, de prévention, de contrôle et de sanction le cas échéant. L'ensemble des salariés dans le monde entier bénéficie d'une information et/ou d'une formation appropriée. À titre d'exemples :

- Des employés de la direction des ventes en Amérique du Nord, ainsi que les collaborateurs chargés des contrats d'import/export et des marchés publics, ont reçu une formation sur la lutte contre la corruption.
- Des recommandations destinées aux représentants commerciaux ont été élaborées sur l'agrément et la rémunération des mandataires ou intermédiaires en Afrique, Asie, Europe et au Moyen-Orient.
- Une enquête préalable sur l'entreprise et l'équité de ses pratiques commerciales est réalisée si nécessaire en amont du processus d'agrément.
- La rémunération des mandataires ou intermédiaires est encadrée : elle doit correspondre à un montant raisonnable et ne peut être versée que sous certaines conditions spécifiques.
- Des clauses anticorruption inspirées des principes de l'OCDE figurent dans les modèles de contrats signés avec les mandataires ou intermédiaires.
- Des audits préalables de certaines sociétés peuvent être réalisés si nécessaire ou à la discrétion de Michelin avant sa participation à des co-entreprises ou à la conclusion de partenariats. Ces vérifications portent notamment sur la réputation de l'entreprise.
- Les contrats sont négociés avec les services juridiques et peuvent comporter des clauses anticorruption adaptées.

La direction des Achats fait l'objet d'un contrôle interne (pour plus de détails sur cette direction, cf. 6.3.4).

Des mesures spécifiques ont été prises par la direction des Achats :

- Les règles d'éthique et de lutte contre la corruption sont diffusées sur le site Internet de la direction des Achats et également communiquées en interne à l'ensemble des collaborateurs et des interlocuteurs de la direction des Achats.
- Tout fournisseur a la possibilité de signaler un conflit éventuel entre des fournisseurs et Michelin par l'intermédiaire d'un médiateur, ou de s'informer sur les principes ou la mise en œuvre du Code des Achats de Michelin au moyen d'une messagerie électronique

sur le site Internet de la direction des Achats. En Thaïlande, par exemple, les fournisseurs peuvent aussi accéder à la ligne éthique destinée aux employés de Michelin pour révéler de potentiels manquements.

- Un système de notification et de centralisation des manquements en matière de corruption pour identifier les fournisseurs avec lesquels Michelin devrait cesser toute collaboration a été mis en place.
- Un processus d'évaluation des performances des fournisseurs, fondé sur les principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), est réalisé par une agence indépendante (Ecovadis). Les conclusions sont ensuite rassemblées dans un outil qui réunit différents critères comme l'environnement, l'équité des pratiques commerciales, les principes et pratiques en matière d'emploi ou encore la gestion des fournisseurs. À l'issue de l'évaluation, il peut être demandé à certains fournisseurs de mettre en place un plan d'amélioration décidé en accord avec Michelin.
- Une base de données permettant à Michelin de collecter et de stocker toutes les données sur les fournisseurs a été mise en place en 2012, afin d'en assurer le suivi.

En conclusion de ce dispositif anticorruption, à partir de début 2013, le Contrôle interne de Michelin veillera notamment au respect des règles anticorruption. La Direction Groupe Audit et Risques et la Direction Juridique publieront en 2013 une cartographie des risques éthiques pour l'ensemble des zones géographiques.

6.3.3.c) Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

■ Une politique Qualité

Cette politique est exprimée dans la Charte Performance et Responsabilité Michelin. Elle est prise en compte à tous les niveaux du Groupe à travers une organisation orientée vers les clients et un système de management de la qualité qui vise la garantie de la qualité des produits et services ainsi que l'amélioration des façons de faire.

Pour satisfaire ses clients et améliorer la performance de l'entreprise, la démarche Qualité Michelin définit des pratiques fondamentales. Ces pratiques sont intégrées à la formation du personnel que chacun doit connaître et appliquer strictement dans son domaine de responsabilité. Chaque produit ou service ciblé est défini dans un cahier des charges qui comprend au minimum : tous les pays, toutes les conditions d'utilisation envisagées, l'ensemble des normes et règlements à appliquer, enfin, toutes les exigences des clients à satisfaire.

Chaque responsable de l'entreprise est chargé de promouvoir et mettre en œuvre la Démarche Qualité Michelin. Il est responsable de la qualité de son entité et doit garantir aux clients des produits et des services sûrs, adaptés à l'usage prévu, de haute qualité et conformes aux réglementations en vigueur.

■ L'étiquetage obligatoire au profit des consommateurs et de l'environnement

Depuis novembre 2012, l'étiquetage des pneumatiques est obligatoire au sein de l'Union européenne. Cette nouvelle réglementation favorise les pneus les plus performants sur le plan environnemental (efficacité énergétique et bruit), mais aussi pour ce qui concerne la sécurité des utilisateurs (adhérence). Cet étiquetage européen est le troisième mis en place dans le monde, après le Japon (2010) et la Corée (2011), où l'étiquetage volontairement mis en place par les manufacturiers de pneumatiques porte sur l'efficacité en consommation de carburant et l'adhérence sur sol mouillé. Cette dernière dimension est directement liée à la sécurité du consommateur.

Au sein de l'Union européenne, l'étiquette informe le consommateur sur trois critères d'appréciation : l'impact sur la consommation de carburant mesurée à partir du coefficient de résistance au roulement (classé de A à G) ; le freinage sur sol mouillé (classé de A à G) ; enfin, le bruit de roulement externe (mesuré en dB). Cet étiquetage concerne non seulement les véhicules de tourisme, mais aussi les camionnettes et les poids lourds. Cette réglementation instaure un seuil obligatoire de performance : les pneus qui ne satisfont pas simultanément à ces trois seuils minimaux seront progressivement interdits à la vente. L'objectif de cette réglementation européenne est double : fournir aux consommateurs des informations objectives sur les performances des pneumatiques qu'ils achètent et favoriser la performance globale des pneumatiques européens.

En Amérique du Nord, un étiquetage des pneumatiques de même nature a déjà été voté par le Congrès américain et ratifié par le Président des États-Unis. Il devrait entrer en vigueur début 2014. Il s'appuie sur trois critères d'appréciation : la résistance au roulement, l'adhérence sur sol mouillé et la longévité.

D'autres pays envisagent d'adopter une réglementation équivalente, notamment l'Australie, le Brésil, la Chine, la Russie et la Thaïlande.

Michelin soutient activement la mise en place de ces réglementations qui favorisent une meilleure information des utilisateurs et leur permet de mieux comprendre l'impact du choix des pneus pour leur sécurité personnelle et pour la préservation de l'environnement. L'organisation indépendante américaine *International Council of Clean Transportation* (ICCT) a évalué à 100 millions de tonnes de CO₂ par an les économies qui peuvent être réalisées en choisissant des pneus offrant une moindre résistance au roulement. Cette même organisation estime que 40 milliards d'euros de frais de carburant peuvent être économisés chaque année au niveau mondial en adoptant les pneus offrant les meilleures performances.

En France, Michelin participe activement à la mise en place des certificats d'économie d'énergie, dans le cadre du Grenelle de l'environnement. L'objectif est de contribuer activement à la réduction des émissions de CO₂ en informant mieux les consommateurs. Le Groupe diffuse des "fiches action" sur le pneumatique et les services associés (gestion externalisée du pneu). La mise en pratique des conseils donnés dans ces "fiches action" aura un effet double. D'une part, elle permettra aux consommateurs (particuliers, professionnels du transport gérant une flotte de véhicules) d'économiser du carburant en utilisant des pneumatiques et des services de maintenance associés moins consommateurs d'énergie. D'autre part, en rendant possible une réduction de 6 à 8 % de la consommation globale du véhicule, elle bénéficiera de façon significative à la protection de l'environnement.

■ La contribution de Michelin à la sécurité routière

Conformément aux engagements souscrits par le Groupe lors de son adhésion en 2004 à la Charte européenne de la sécurité routière, Michelin contribue à la sécurité routière en s'adressant directement aux usagers de la route. En 2011, 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.

Dans l'Union européenne, Michelin a initié le projet ROSYPE (*Road Safety for Young People in Europe*) consacré aux jeunes usagers de la route. Lancé en 2009, pour trois années, ROSYPE a bénéficié d'une subvention de la Commission européenne (Direction générale de la mobilité et des transports) et d'une forte implication de Michelin qui a investi plus de 4,5 millions d'euros afin de mener à bien ce projet. En collaboration avec des partenaires locaux, comme l'ADAC en Allemagne, la Fondation FESVIAL en Espagne ou encore l'Association Prévention Routière en France, plus de 1 130 000 jeunes Européens âgés de 6 à 25 ans ont été sensibilisés à l'importance de la sécurité routière à travers une cinquantaine d'activités de terrain dans 15 pays, dont l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la Finlande, la France, la Pologne, la Roumanie et le Royaume-Uni. Chaque programme a été adapté aux besoins des jeunes en fonction de leur âge : découverte de la mobilité pour les 6-12 ans, apprentissage de l'autonomie pour les 13-16 ans, prise de conscience de l'importance des comportements adaptés sur la route chez les jeunes conducteurs à partir de 17 ans. Diversité, originalité, interactivité et utilisation des nouvelles technologies, dont deux simulateurs de conduite perfectionnés, ont été au cœur de la démarche pédagogique. À travers ce projet, Michelin contribue à la protection des jeunes, premières victimes de la route, et tente d'influencer durablement la sécurité routière en s'adressant précocement aux conducteurs de demain.

Le Groupe est membre fondateur et soutient les activités de l'organisation non gouvernementale YOURS (*Youth for Road Safety*), créée avec le concours de l'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.

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.

En France, en 2012, Michelin a été partenaire de l'association Sécurité routière lors de l'opération "Securiz'mois" qui a permis de mobiliser tous les acteurs locaux et nationaux de la sécurité durant un mois, en juin, à la veille des pics de trafic liés aux départs en vacances.

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.

Par ailleurs, Michelin est le partenaire officiel du programme *FIA Action for Road Safety* de la Fédération internationale de l'automobile (FIA), pour lequel Michelin a créé la campagne internationale des *Golden Rules*. À travers dix visuels, cette campagne met en scène une relation privilégiée entre le conducteur et son véhicule, alliant plaisir de conduire et comportement responsable. Elle illustre les règles essentielles de sécurité que chacun doit connaître.

Enfin, Michelin soutient les actions du GRSP (*Global Road Safety Partnership*) dont le Groupe assure la présidence, et participe à des programmes de d'éducation et de prévention en Chine, en Inde, le long de l'arc sud-méditerranéen, ainsi que dans les Émirats Arabes Unis et au Qatar. Représenté par Michel Rollier, Gérant Commandité du Groupe, Michelin a participé en 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 des années 2010 et 2011, le Groupe a contribué activement à la préparation de la décennie d'action pour la sécurité routière (*New Decade for Action*). En 2010, lors du Michelin Challenge Bibendum qui s'est tenu à Rio de Janeiro, 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 et juillet 2011, de deux Livres blancs intitulés *White Paper for Safe Roads in 2050* et *White Paper for Road Safety Investment*. Ces documents fédèrent les efforts de tous les acteurs publics et privés du secteur. Largement diffusé par les institutions internationales et les pays, le *White Paper for Safe Roads in 2050* a inspiré le programme d'action adopté par l'OMS pour la décennie à venir (2011-2020).

En 2012, le Groupe a reçu le *Prince Michael International Road Safety Award* récompensant son engagement mondial exemplaire en faveur de la sécurité routière.

6.3.4. LES RELATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS ET LES FOURNISSEURS

Michelin considère que la mise en pratique de sa démarche de développement durable à l'extérieur de l'Entreprise, dans ses relations avec ses fournisseurs, relève de sa responsabilité, en particulier du fait de l'importance du montant de ses achats, qui représentent 64 % de son chiffre d'affaires.

Le Département Qualité Achats, en charge du déploiement de la démarche Performance et Responsabilité Michelin (PRM) au sein de la Direction Groupe Achats, a défini une feuille de route Achats durables qui doit permettre au Groupe de devenir une référence en 2015. Cette feuille de route est structurée autour de cinq initiatives :

Une gouvernance Achats durables

Le Directeur Qualité Achats anime et soutient le déploiement de ce programme. Il est membre du comité opérationnel Groupe Performance et Responsabilité Michelin.

Il assure, avec l'appui de l'équipe de direction des achats et d'un réseau mondial, l'atteinte des objectifs fixés par le Conseil Groupe PRM dont le Directeur des Achats est membre.

La formation des équipes

Afin de permettre à la communauté Achats de bien mesurer les enjeux de responsabilité sociale et de développement durable liés à leurs activités, un module de formation Achats durables est intégré au programme de formation et développement dédié au métier des Achats. Cette formation est requise pour tout acheteur, prescripteur technique et client interne clé du Groupe. Depuis 2011, 195 acheteurs ont suivi ce module spécifique et 9 relais pays ont été formés pour le déployer au sein de leurs entités.

L'évaluation de la responsabilité sociétale et environnementale de nos fournisseurs

En 2012, la Direction des Achats s'est dotée d'un document de portée mondiale : les "Principes des achats Michelin". Ces Principes sont construits autour des valeurs du Groupe et d'engagements internationaux fondamentaux dont les conventions de l'OIT. Ces Principes constituent le fondement des rapports de confiance qui doivent exister entre le groupe Michelin, ses équipes Achats et ses fournisseurs partout dans le monde. Ce document, partie prenante du contrat liant l'Entreprise et ses fournisseurs, formalise clairement :

- les règles de déontologie auxquelles les équipes Achats doivent se conformer ;
- le processus de sélection des fournisseurs ;
- les exigences qualité du Groupe ;
- les attendus du Groupe envers ses fournisseurs en matière environnementale, sociale et éthique.

Parallèlement, Michelin évalue désormais systématiquement à l'aune de sa responsabilité sociale chacun de ses fournisseurs à travers un outil de segmentation qui prend en compte les critères suivants :

- impact du produit/service sur le client final ;
- chiffres d'affaires ;
- criticité business ;
- dépendance du fournisseur ;
- relation avec le fournisseur ;
- contexte CSR du fournisseur (activités, taille et pays).

Les 700 fournisseurs clés du Groupe ont ainsi été segmentés en 2012 déclenchant une évaluation documentaire pour 66 d'entre eux. Ces évaluations réalisées pour le compte de Michelin par la société Ecovadis, ont débouché sur la mise en place de 26 plans d'actions correctives et 27 plans de progrès et sur l'éviction définitive d'un fournisseur dont les performances RSE n'étaient pas au niveau minimum requis par Michelin.

Tout nouveau fournisseur voit désormais sa responsabilité RSE segmentée et, en fonction de son score, évaluée par Ecovadis avant de signer un contrat avec le Groupe. La règle s'étend également aux renouvellements de contrat.

Toujours dans le cadre du management du risque, 71 % des sites des fournisseurs de matières premières sont certifiés ISO 14001 (soit 6 % de plus qu'en 2011). Cela représente plus de 80 % des achats du Groupe en volume.

L'intégration de critères de développement durable dans les appels d'offres

Afin de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par le Groupe dans les domaines environnementaux, éthiques et sociaux, la Direction des Achats a réalisé une cartographie des opportunités d'achats durables. Les études de *Total Cost of Ownership*, réalisées en amont de l'achat intègrent de multiples critères durables tels que : la réduction de la consommation d'énergie, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la réduction des déchets, l'amélioration des conditions de travail. Ces critères sont ensuite intégrés aux cahiers des charges puis dans les appels d'offres soumis aux fournisseurs. Les gains réalisés sont répartis sur deux axes : création de valeur financière et création de valeur CSR.

Par exemple, ces études préalables à l'achat ont permis en 2012 à Michelin :

- d'allier performances industrielles et performances énergétiques :
 - installation de photovoltaïques sur le site du Puy, cogénération de gaz sur les sites de Fossano, Cuneo, Turin et Alessandria, chaudière à gaz à Itatiaia au Brésil,
 - amélioration des procédés industriels : entre autres la redéfinition d'un fil drain permettant d'économiser 25 % de matière et de réduire le rythme des nettoyages des calandres, calorifugeage des vannes dans 14 pays permettant d'éviter les déperditions de chaleur ;
- de réduire plus généralement l'empreinte environnementale du Groupe : priorité donnée en Europe et Amérique du Nord aux fournisseurs de transport ayant une politique de réduction des émissions de CO₂, achats d'équipements permettant l'optimisation des impressions et le stockage des données sur serveur ;
- d'améliorer l'ergonomie et globalement les conditions de travail :
 - selon le besoin équipement, pour tous les salariés, de bouchons d'oreilles moulés et masques ergonomiques, mise en place de clauses spécifiques "sécurité" sur les chantiers de construction des nouvelles usines du Groupe ;
- de promouvoir la diversité au sein de nos appels d'offres en Amérique du Nord et de la favoriser en interne (formation chariot élévateur en Inde pour les femmes, mutation d'acheteurs interzones) ;
- introduction de nouveaux plastifiants et de monomères (exemple : isoprène) d'origine végétale.

La communication

Conformément aux "Principes des achats Michelin", le Groupe s'engage à publier les résultats de sa politique d'achats durables et notamment les résultats des évaluations RSE de ses fournisseurs. Le site Internet des achats permet depuis 2012 de saisir le Directeur Qualité de l'entité pour :

- tout manquement supposé ou constaté des règles édictées au sein des "Principes des achats Michelin" ;
- une médiation à la demande du fournisseur auprès des équipes Achats. Le médiateur n'intervenant que lorsque le fournisseur a déjà tenté de résoudre sans succès le problème avec ses interlocuteurs habituels.

6.4. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

6.4.1. POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

Le respect de l'environnement est l'une des cinq valeurs fondamentales du groupe Michelin. Afin d'évaluer l'impact environnemental de ses activités, le Groupe a fait réaliser par des organismes extérieurs indépendants des études d'impact détaillées. La stratégie environnementale de l'entreprise s'appuie sur les conclusions de ces études. À cet égard, l'analyse du cycle de vie d'un pneumatique démontre que l'impact d'un pneumatique sur l'environnement est pour l'essentiel lié à la phase d'usage, la phase de production industrielle et la phase de recyclage en fin de vie ayant un impact moindre. Les études d'impact menées en 2001 pour l'activité Tourisme camionnette et en 2003 pour l'activité Poids lourd, qui prennent également en compte des indicateurs concernant la santé, ont été actualisées respectivement en 2009 et en 2010 par la société Pré Consultants (voir le Rapport d'Activité et de Développement Durable 2010, p. 80). Le Groupe a élaboré des axes de progrès dans deux directions : d'une part, les produits, et d'autre part, les sites de fabrication. Ce document présente les résultats obtenus grâce à la politique environnementale mise en place au sein du Groupe (CGEM) et conformément au décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale. Il porte sur les résultats de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM). Les autres entités du Groupe, qui n'ont pas d'activités industrielles et qui ont un impact estimé négligeable (inférieur à 1%) sur les principaux indicateurs environnementaux (consommation d'eau, d'énergie, émissions de CO₂ et de déchets) ne seront pas abordées dans ce document.

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 l'impact environnemental et sanitaire d'un pneu intervient pendant la phase d'usage, du fait principalement du phénomène de 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 d'usage courant, 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. L'objectif prioritaire du Groupe est d'augmenter l'efficacité énergétique des pneus tout en continuant d'améliorer simultanément les autres performances du produit, en particulier la sécurité, le bruit et la durée de vie. Réduire la résistance au roulement des pneumatiques permet de diminuer la consommation de carburant des véhicules et donc de réduire les émissions de polluants locaux (NO_x, COV...)

ainsi que les émissions de CO₂ résultant de la phase d'utilisation. En outre, allonger la durée de vie du pneumatique permet une utilisation plus intensive des matières premières employées et d'amortir la quantité d'énergie consommée au cours du processus de fabrication sur un plus grand nombre de kilomètres parcourus.

Aujourd'hui, les pneus Tourisme à haute efficacité énergétique, MICHELIN Energy™ Saver, quatrième génération du pneu MICHELIN Energy™ inventé par Michelin en 1992, apportent un nouveau progrès dans la réduction de la résistance au roulement. La performance de ces pneus a été largement reconnue par le marché et il a obtenu plus de 210 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 une économie de 4 g de CO₂/km.

En Poids lourd, les avancées technologiques regroupées sous l'appellation de Michelin Durable Technologies permettent, entre autres bénéfiques, d'importantes économies de carburant et par conséquent une diminution des émissions de CO₂. Ces technologies augmentent également la capacité de charge portée et la durée de vie totale du pneumatique. Cette dernière a quasiment doublé pour les pneus Poids lourd depuis 1980. En 2010, le millionième pneu X One a été vendu aux États-Unis. Depuis 2000, les flottes équipées de pneus X One ont réalisé des gains pouvant atteindre jusqu'à 10 % en efficacité énergétique. À titre d'exemple, pour 1 000 poids lourds, le gain potentiel représente 17 000 tonnes de CO₂, soit l'équivalent des émissions moyennes produites par 3 400 voitures américaines en un an. L'offre MICHELIN X® LINE™ Energy™ contribue aux économies de carburant des transporteurs tout en proposant une longévité remarquable ; ce qui répond pleinement aux attentes des transporteurs spécialisés dans la longue distance. Pour concevoir cette nouvelle offre, la ligne produit poids lourd s'est appuyée sur une expérience développée directement auprès des transporteurs. Les équipes terrain du Groupe ont effectué 320 000 visites d'entreprises de transport dans plus de 20 pays européens en 2011. Elles ont ainsi pu identifier et définir précisément les besoins des clients. Grâce à cette offre, les transporteurs peuvent économiser jusqu'à 515 litres de carburant sur 130 000 km, soit 644 euros épargnés et 1 371 kg de CO₂ non émis dans l'atmosphère !

À fin 2012, les pneus à faible consommation de carburant Michelin vendus depuis 1992 ont permis d'économiser au total près de 16 milliards de litres de carburant et d'éviter l'émission dans l'atmosphère de près de 40 millions de tonnes de CO₂. Ces valeurs sont disponibles sur le site corporate Michelin sous le nom de "Compteur Vert" et s'appuient sur une méthodologie certifiée par l'UTAC.

L'un des objectifs majeurs des chercheurs du groupe Michelin demeure la diminution de la résistance au roulement des pneumatiques, à résultats constants ou supérieurs dans les autres domaines de performance (sécurité, adhérence, bruit). La mesure des progrès réalisés peut être appréciée au moyen du *Tyre Advisor*, un outil

qui permet la comparaison de la performance des pneus Michelin en résistance au roulement, durée de vie et adhérence au sol par rapport à la moyenne de l'offre concurrente. Un exemple de résultats fournis par cet outil, alimenté par des organismes indépendants, est présenté dans le tableau ci-dessous :*

	Dimension	Pneu Michelin	Longévité	Résistance au roulement	Adhérence
Cœur de gamme	195/65 R 15 H	ENERGY SAVER +	23,5 %	17,5 %	5,2 %
Camionnette	235/65 R 16 C	AGILIS +	40,1 %	21,2 %	4,8 %
Haute Performance hiver	245/40 R 18 V	PILOT ALPIN PA4	22,3 %	6,7 %	7,0 %

Sur chaque segment étudié en 2012, l'offre MICHELIN la plus récente est comparée à un panel représentatif de la concurrence européenne composé de cinq à huit pneus récents de différentes marques. La dimension étudiée est l'une des plus vendues sur chacun des segments. Les tests sont réalisés par des organismes indépendants (TÜV Sud Automotive allemand et tchèque, DEKRA en France...).

Les mesures réalisées sur les pneus concurrents font l'objet d'une moyenne arithmétique. Pour la longévité, les mesures réalisées sur les pneus MICHELIN sont directement comparées à cette moyenne. Pour l'efficacité énergétique, on utilise les mesures de résistance au roulement.

Exemple : si le pneu MICHELIN présente une résistance au roulement de 8 kg/t contre 10 kg/t pour la moyenne des concurrents, alors l'efficacité énergétique du pneu MICHELIN est supérieure de $(10-8)/8 = + 25 \%$.

* Si le nombre est positif, alors Michelin a de meilleures performances que la moyenne du marché.

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. Deux usages dominent : soit la valorisation matière (emploi de la matière recyclée comme matériau dans la composition de sols, d'enrobés drainants, d'objets moulés, de remblais), soit la valorisation énergétique (utilisation de la matière comme combustible pour les cimenteries ou les aciéries).

L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement

■ 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, et d'autre part sur les Exigences Environnement Groupe (EEG), qui définissent le niveau de performance exigé d'un site Michelin, ce dernier devant être au moins égal aux obligations réglementaires locales. Le SMEM sert de base au déploiement du SMEP (Système de Management Environnement et Prévention) qui a pour objectifs d'intégrer, en plus de l'environnement, l'ensemble des problématiques de santé, de sécurité et de protection des biens et des personnes.

Le SMEM comporte notamment une démarche de vérification du respect des exigences légales et des exigences Michelin ainsi qu'une obligation de définir et d'atteindre, chaque année, des objectifs de progrès adaptés aux enjeux locaux. Il prévoit en outre des dispositifs de prévention des risques de pollution accidentelle.

Par ailleurs, 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), des analyses d'écart par rapport à ces exigences Groupe sont réalisées dans le but de construire et de planifier les actions permettant d'atteindre le niveau visé.

L'obtention de la certification ISO 14001 fait également partie de la démarche de Michelin, en tant que validation externe de sa maîtrise des enjeux environnementaux.

Le Groupe s'est fixé pour objectif que le SMEM soit mis en place dans tous les sites acquis depuis plus de cinq ans. En 2012, c'est le cas de 98,6 % des sites industriels, des sites tertiaires et des sites du Centre de Technologies.

À fin 2012, 99,8 % de la production des pneumatiques à la marque Michelin sont fabriqués dans des sites certifiés ISO 14001**.

La mise en œuvre de cette démarche est en cours pour les sites logistiques.

■ 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, à l'hygiène industrielle et à la sécurité des personnes au travail, ainsi qu'à la prévention des risques industriels.

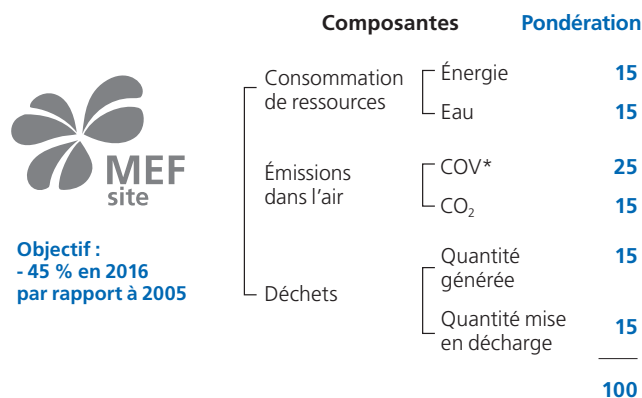
Le réseau Environnement et Prévention compte une centaine de spécialistes répartis dans les pays où le Groupe est implanté ainsi qu'au sein des Lignes Produits. À ce réseau de spécialistes vient s'ajouter sur chaque site une équipe spécialement affectée. Le responsable de ce réseau rend compte au Conseil Exécutif du Groupe et dispose d'un budget propre.

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 composantes environnementales les plus pertinentes par rapport à ses enjeux à moyen terme. Un outil informatique en réseau appelé GAIA permet une remontée trimestrielle des informations depuis chaque site mais aussi la validation des données à chaque niveau local, à la maille zone, ainsi qu'en central. Outre ces composantes il permet de suivre par exemple les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail. Cet outil permet ensuite des analyses par domaine d'activité ou selon un périmètre géographique une fois les données vérifiées et validées.

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers Audit (voir paragraphe 6.5).

Cet indicateur, le MEF, intègre la consommation de ressources (eau, énergie), les émissions de dioxyde de carbone (CO₂) et de composés organiques volatils (COV), enfin, la production de 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



* COV : Composés Organiques Volatils.

Un objectif d'amélioration de cet indicateur est défini chaque année dans le cadre du Plan Annuel. Son déploiement est systématique et continu depuis 2005 au sein des différentes activités industrielles. Les résultats obtenus au fil des années en démontrent l'efficacité.

Les résultats obtenus en 2012 sont détaillés au travers des six composantes du MEF dans le tableau ci-dessous :

ÉVOLUTION DE L'INDICATEUR MEF (MICHELIN SITES ENVIRONMENTAL FOOTPRINT) DE 2005 À 2012 POUR LE GROUPE

	Cible 2016 par rapport à 2005	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Évolution 2005/2012
MEF**	- 45 %	100	92,9	83,6	78,6	78,1	70,0	67,2	67,4	- 32,6 %

Groupe	Ratios 2012	Variation 2005/2012	Unité	Valeurs absolues 2012	Variation 2005/2012	Unité
Consommation d'énergie**	13,8	- 21 %	GJ/t PP	43 259	- 10 924	x10 ³ GJ
Consommation d'eau**	11,9	- 21 %	m ³ /t PP	37 184	- 9 525	x10 ³ m ³
Émissions COV**	2,67	- 38 %	kg/t PP	8 344	- 4 953	t
Émissions CO ₂ **	1,20	- 21 %	t/t PP	3 763	- 1 001	x10 ³ t
Déchets générés**	110,9	- 21 %	kg/t PP	346 698	- 89 254	t
Déchets non valorisés**	9,29	- 72 %	kg/t PP	29 052	- 73 708	t
MEF** GROUPE	67,4	- 33 %				

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers Audit (voir paragraphe 6.5).

Une première cible de réduction du MEF de 20 % en 2011 par rapport à 2005 a été atteinte dès 2008. Une nouvelle cible de réduction de 45 % en 2016, toujours par rapport à 2005, a été définie en 2012. Toujours désireux d'améliorer encore sa performance environnementale, et dans le cadre des 10 ans de la démarche Performance et Responsabilité Michelin, une révision en profondeur de ces objectifs à un horizon 2020 est en cours. Ces nouveaux objectifs seront formalisés et annoncés en 2013.

En 2012, le MEF est resté stable par rapport à 2011 malgré une contraction des volumes de production de plus de 7 %. Il est à noter que les progrès ont continué sur les composantes les moins liées au volume de production comme les émissions de COV et la quantité de déchets mis en décharge.

Cependant, si l'on compare les résultats du MEF en 2012 à ceux de 2010, années pour lesquelles les volumes de productions sont pratiquement identiques, on peut noter une réduction de près de 4 % en deux ans. Cette réduction est le fruit de progrès sur la plupart des dimensions (- 4 % pour l'énergie, - 6 % pour les émissions de CO₂, - 8 % pour les émissions de COV, - 9 % pour les déchets mis en décharge). Seule la dimension des déchets générés, fortement liée aux fluctuations de production, témoigne d'un recul limité à plus de 1 %.

De même, en prenant comme référence 2010, les impacts environnementaux en valeur absolue ont tous été réduits. En 2012, le gain a permis d'économiser 2 323 TJ d'énergie et 138 000 m³ d'eau. Il a également permis d'éviter l'émission de 810 tonnes de COV et 304 835 tonnes de CO₂ ainsi que la génération 1 763 tonnes de déchets et la mise en décharge de 3 509 tonnes de déchets.

Évolution des 6 composantes du MEF Groupe		Unité	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Consommation d'énergie**	GT/t PP		17,4	17,2	15,6	15,3	16,1	14,4	13,6	13,8
Consommation d'eau**	m ³ /t PP		15,0	14,9	13,3	12,8	13,3	11,8	11,6	11,9
Émissions COV**	kg/t PP		4,27	3,97	3,48	3,13	3,04	2,89	2,73	2,67
Émissions CO ₂ **	t/t PP		1,53	1,48	1,37	1,35	1,43	1,28	1,21	1,20
Déchets générés**	kg/t PP		140	130	128	127,5	121,2	109,5	109,1	110,9
Mise en décharge**	kg/t PP		33	26	20	16,2	13,3	10,2	9,38	9,29

ÉVOLUTION DU MEF AU NIVEAU DE LA MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN

MFPM	Cible Groupe 2016 par rapport à 2005	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Évolution 2005/2012
MEF**	- 45 %	94,1	84,6	71,3	70,5	67,1	65,1	58,7	60,5	- 35,6%

Évolution des 6 composantes du MEF MFPM		Unité	2012	Variation 2005/2012
Consommation d'énergie**		GJ/t PP	18,3	- 21 %
Consommation d'eau**		m ³ /t PP	9,8	+ 7 %
Émissions COV**		kg/t PP	2,33	- 41 %
Émissions CO ₂ **		t/t PP	0,81	- 21 %
Déchets générés**		kg/t PP	125	- 22 %
Déchets non valorisés**		kg/t PP	0	- 100 %
MEF** MFPM			60,5	- 35,6 %

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers Audit (voir paragraphe 6.5).

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES POUR LE GROUPE ET LA MFPM

Groupe MFPM	2012	2011	2012/2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	Indicateurs GRI
Consommation d'eau** (en m ³ /t)	11,9	11,6	+ 3 %	11,8	13,3	12,8	13,3	14,9	15,0	
MFPM	9,8	8,4	+ 17 %	9,1	9,9	8,1	8	9	9,2	EN8
Consommation d'énergie** (en GJ/t)	13,8	13,6	+ 2 %	14,4	16,1	15,3	15,6	17,2	17,4	
MFPM	18,3	17,3	+ 6 %	19,6	21,3	18,9	21,1	22,6	23,1	EN3-EN4
Sources fixes Michelin	7,6	7,1	+ 7 %	8,0	9,0	8,5	9,0	10,5	10,6	
MFPM	9,1	8,2	+ 11 %	11,3	12,3	11,3	13,2	14,5	15	EN3
Vapeur achetée	1,0	1,4	- 29 %	1,2	1,2	1,3	1,2	1,1	1,0	
MFPM	1,7	0,9	+ 88 %	0,1	0,2	0,1	0,1	0,3	0,3	EN4
Électricité achetée	5,2	5,2	0 %	5,2	5,9	5,5	5,4	5,6	5,7	
MFPM	7,5	8,2	- 8,5 %	8,2	8,8	7,5	7,8	7,8	7,8	EN4
Émissions de gaz à effet de serre** (en t/t)	1,20	1,21	- 1 %	1,28	1,43	1,35	1,37	1,48	1,53	
MFPM	0,81	0,66	+ 23 %	0,83	0,91	0,84	0,94	1,03	1,04	EN16
dont :										
émissions directes sources fixes Michelin	0,55	0,51	+ 10 %	0,58	0,64	0,60	0,64	0,73	0,75	
MFPM	0,52	0,82	+ 13 %	0,63	0,71	0,63	0,75	0,82	0,85	EN16
émissions indirectes vapeur	0,10	0,14	- 29 %	0,12	0,13	0,15	0,13	0,12	0,11	
MFPM	0,01	0,01	0 %	0,02	0,02	0,01	0,01	0,03	0,03	EN16
émissions indirectes électricité	0,55	0,55	0 %	0,58	0,66	0,60	0,59	0,63	0,66	
MFPM	0,28	0,19	+ 47 %	0,18	0,18	0,20	0,19	0,18	0,16	EN16
Contribution Michelin aux émissions évitées (en tonnes de CO ₂)	31 200	36 630	- 15 %	24 000	23 300	31 200	12 400			EN18
Émissions de dioxyde de soufre** (en kg/t)	0,97	0,84	+ 16 %	0,96	1,17	1,08	1,27	1,22	1,65	
MFPM	0,04	0,02	+ 100 %	0,04	0,05	0,04	0,01	0,07	0,13	EN20
Émissions de dioxyde d'azote** (en kg/t)	0,72	0,74	- 3 %	0,83	0,82	0,82	0,89	0,85	1,01	
MFPM	0,52	0,48	+ 8 %	0,57	0,64	0,59	0,66	0,79	0,75	EN20
Émissions de Composés Organiques Volatils** (en kg/t)	2,67	2,73	- 2 %	2,89	3,04	3,13	3,48	3,97	4,27	
MFPM	2,33	2,42	- 4 %	2,48	2,64	2,65	3,08	3,69	3,98	EN20
Production de déchets** (en kg/t)	110,9	109,1	+ 2 %	109,5	121,1	127,5	128	130	140	
MFPM	125	137	- 9 %	144	153	144	144	149	161	EN22
Quantité de déchets mis en décharge** (en kg/t)	9,3	9,4	- 1 %	10	13	16	20	26	33	
MFPM	0	1	- 100 %	2	3	3	5	19	31	EN22
Management de l'environnement (% de produits finis issus de sites certifiés ISO 14001)**	99,8 %	98,9 %		99,1 %	99,5 %	99,5 %	99,5 %	99,4 %	94,8 %	
MFPM	100 %	100 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers Audit (voir paragraphe 6.5).

Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement

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 100 000 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. Conformément aux requis du système, le personnel est régulièrement sensibilisé aux aspects environnementaux et ses connaissances sont régulièrement actualisées.

Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Dans le domaine industriel, le Groupe a consacré en 2012 près de 16 millions d'euros à des projets d'amélioration de sa performance environnementale. La répartition de ce budget est détaillée dans le tableau ci-dessous. Pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, ce montant s'élève à 5,4 millions d'euros. Ce montant

est apprécié sur la base de la définition de la recommandation n° 2003-R02 du 21 octobre 2003 du Conseil national de la comptabilité français, lequel ne couvre que 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).

Groupe (en milliers d'euros)	Total dépense		
	2012	2011	2010
Prévention des pollutions de l'air	6 372	4 760	4 888
Prévention des pollutions des eaux de surface	2 153	3 803	1 696
Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines	4 071	3 883	2 514
Autres	3 814	9 660	11 691
TOTAL	16 411	22 106	20 790

MFPM (en milliers d'euros)	Total dépense		
	2012	2011	2010
Prévention des pollutions de l'air	547	312	601
Prévention des pollutions des eaux de surface	367	108	120
Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines	2 733	206	742
Autres	1 785	3 107	955
TOTAL	5 432	3 733	2 418

Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours

Au niveau du Groupe, le montant total des provisions "pour risque environnemental" s'élève, au 31 décembre 2012, à 16,6 millions d'euros. Pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, le solde des provisions est de zéro au 31 décembre 2012.

6.4.2. POLLUTION ET GESTION DES DÉCHETS

Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

■ Gaz à effet de serre

Pour le Groupe

Les émissions de CO₂ du Groupe s'établissent à 1,20 tonne par tonne de produits finis fabriqués en 2012, soit une baisse de 21 % par rapport à 2005.

En 2012, les émissions directes de CO₂ par les chaudières du Groupe sont de 0,55 tonne par tonne de produits finis fabriqués, en diminution de 27 % 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, également appelés quotas. Comme les années précédentes, les émissions des sites Michelin en Europe ont été inférieures aux droits attribués.

Les émissions indirectes de CO₂ liées à l'achat d'énergie électrique et thermique (vapeur) sont évaluées à 0,65 tonne par tonne de produits finis fabriqués, un niveau stable par rapport à 2010.

La consommation énergétique du Groupe en GJ/t (gigajoule par tonne de pneus) a diminué globalement de près de 4 % par rapport à 2010, année où le volume de pneus produits a été sensiblement identique, grâce à une maîtrise opérationnelle optimisée et à la mise en œuvre des meilleures pratiques industrielles existantes au sein du Groupe.

Au niveau de la MFPM

La réalisation du bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES) fin 2012 a permis de mettre en évidence la part prépondérante des émissions de CO₂ dans les usines de fabrication par rapport aux autres entités de la MFPM.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES AU SEIN DE LA MFPM (ÉMISSIONS DIRECTES ET INDIRECTES)

Usines de fabrication de pneumatiques	Magasins de stockage, centre de recherche et siège social	Véhicules et toute source mobile appartenant à la MFPM
90,60 %	7,30 %	2,10 %

Ce bilan montre que les émissions directes dues à l'utilisation de combustibles représentent 80 % des émissions de GES pour la MFPM, tandis que les émissions indirectes résultant de l'achat d'électricité représentent 20 % des émissions.

Autres rejets dans l'air ⁽¹⁾
Composés organiques volatils (COV)

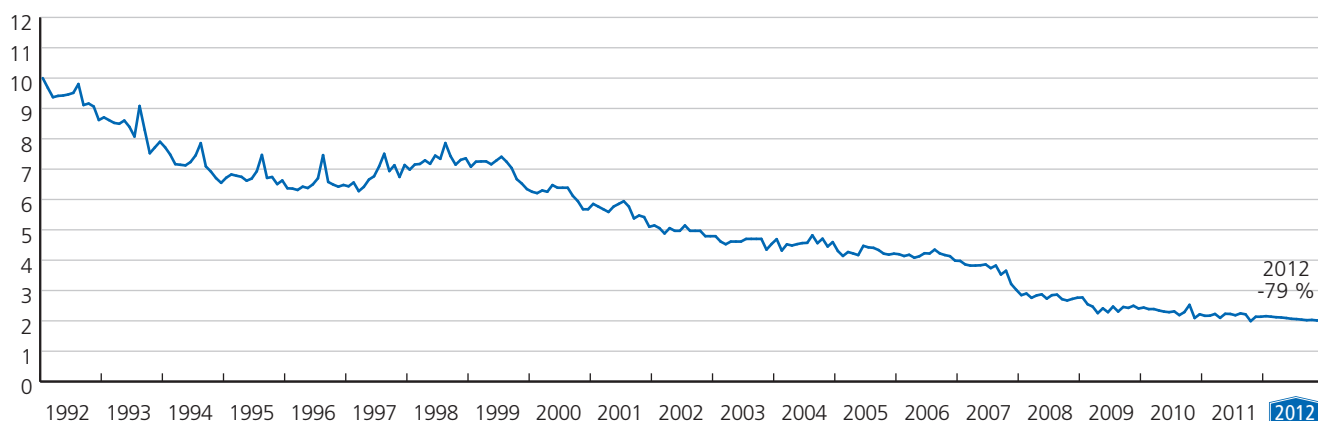
Les émissions relatives de COV (2,67 kg/t de produit fini) ont diminué de 2 % en 2012 par rapport à 2011, malgré le ralentissement de l'activité. L'année 2012 a vu la poursuite du déploiement de

nouveaux procédés de production innovants ainsi que la publication d'un guide de bonnes pratiques qui contribuent à la réduction des consommations et émissions de solvants.

Le graphique ci-dessous indique, pour l'activité de fabrication de pneus Tourisme camionnette en Europe, les progrès réalisés depuis la mise en place du projet de réduction en 1992 (- 79 %).

CONSOMMATION SOLVANT – TOURISME ET CAMIONNETTE EUROPE

(en g/kg)


En ce qui concerne la MFPM

En 2012, trois sites ont réalisé l'analyse d'écart par rapport au guide des bonnes pratiques, ce qui a permis de mettre en lumière des voies de progrès sur la réduction des émissions de COV. Les émissions relatives de COV (2,33 kg/t de produit fini) diminuent pour la MFPM de 4 % sur l'année 2012 par rapport à 2011 malgré le ralentissement de l'activité.

Cela représente une réduction des émissions de COV par tonne de produits finis fabriqués de 55 % en dix ans.

Oxydes d'azote (NO_x)**

Les émissions spécifiques de NO_x, en provenance des chaufferies du Groupe, sont de 0,72 kg par tonne de produit fini (0,74 kg/t calculés en 2011 et 0,83 kg/t calculés en 2010).

Ces données sont sujettes à des variations importantes d'une année sur l'autre car elles sont le résultat de calculs basés sur des mesures de concentrations des émissions réalisées de manière périodique (souvent trimestrielle). Par ailleurs, le mix entre la vapeur produite et la vapeur achetée peut avoir un impact important sur le résultat final (la vapeur achetée n'étant pas incluse dans le calcul).

Oxydes de soufre (SO_x)**

Les émissions d'oxydes de soufre (SO_x) sont de 0,97 kg par tonne de produit fini (0,84 kg/t calculé en 2011 et 0,96 kg/t calculé en 2010).

Ces données sont sujettes à des variations importantes d'une année sur l'autre car elles sont le résultat de calculs basés sur des mesures de concentrations des émissions réalisées de manière périodique (souvent trimestrielle). Par ailleurs, le mix entre la vapeur produite et la vapeur achetée peut avoir un impact important sur le résultat final (la vapeur achetée n'étant pas incluse dans le calcul).

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. Les activités de traitement de fils métalliques et de fabrication d'élastomères de synthèse utilisent de l'eau dans le procédé de fabrication. Elles 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. Après traitement, l'eau est rejetée, soit dans le milieu naturel, soit dans des stations de traitement locales.

(1) 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 Audit (voir paragraphe 6.5).

■ Rejets dans le sol

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

Au travers du SMEM (Système de Management Environnemental Michelin), Michelin met en œuvre une démarche de prévention des risques de déversement accidentel, 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 à l'équipement des nouveaux projets industriels, imposent un haut niveau de protection des sols. Ces exigences sont inspirées des réglementations les plus strictes en ce domaine notamment européennes et se situent souvent au-delà des réglementations locales.

Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

En 2012, 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 110,9 kg, la quantité brute de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus s'est dégradée par rapport à 2011 alors que la quantité mise en décharge a diminué à environ 9,3 kg par tonne de pneus. Depuis 2005, la quantité de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus a globalement diminué d'environ 20 % (de 140 kg à environ 110 kg) et la quantité mise en décharge de près de 72 % (de 33 kg à 9,3 kg).

Le Groupe continue à se fixer 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 95 % en 2015 par rapport à 2005.

6.4.3. UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

■ Consommation d'eau

Les usines Michelin utilisent l'eau essentiellement pour le refroidissement de leurs installations et en tant que fluide caloporteur.

La consommation d'eau s'établit à 11,9 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, ces trois sites ont réduit leurs besoins de plus de 30 % depuis 2005.

L'approvisionnement en eau des sites industriels est fait en conformité avec la réglementation locale. Lorsque cela est demandé par les autorités, les sites réduisent leurs prélèvements pour garantir une utilisation équitable de la ressource en eau. Afin d'anticiper des problèmes liés à la ressource en eau, une étude de la vulnérabilité des sources actuellement utilisées va être initiée en 2013. Ses résultats serviront à cibler les efforts dans ce domaine soit vers des réductions de consommation, soit vers des sources moins vulnérables.

Pour la MFPM

En 2012, la MFPM a réduit sa quantité de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneumatiques de 9 % par rapport à 2011. Aucun déchet n'a été mis en décharge par la MFPM en 2012, 100 % des déchets générés ont été valorisés. L'objectif 2015 de valorisation des déchets est déjà atteint pour la MFPM.

La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité

■ Nuisances olfactives et sonores

Les nuisances olfactives, sans risque sur la santé, sont néanmoins un enjeu pour les usines du Groupe, celles-ci étant situées dans un environnement urbanisé. Ces nuisances sont provoquées par le processus de transformation de 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 appliquée dans six usines européennes. Le Groupe poursuit ses recherches sur de nouvelles techniques, encore plus efficaces pour la préservation de l'environnement.

Plus généralement, chacune des équipes sur site met tout en œuvre avec l'aide des experts du siège pour limiter la gêne (olfactive, sonore, etc.) qu'une activité industrielle est susceptible de provoquer pour les riverains.

La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

La consommation en matière première est optimisée selon plusieurs axes :

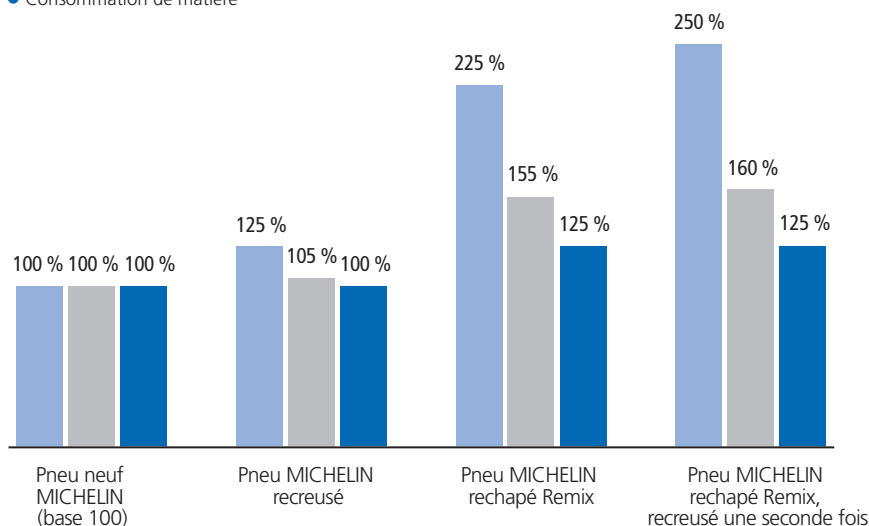
- La diminution des pertes et des chutes tout au long du procédé de fabrication et la mise en place de nombreux efforts dans ce domaine de la part de la Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle porte ses fruits, puisque l'on observe une diminution de près de 30 % en 2012 par rapport à 2005. En particulier, le partage et la mise en place des meilleures pratiques identifiées dans les différents sites du Groupe sont facilités par l'approche "Michelin Manufacturing Way".
- Pour ce qui concerne la conception des pneumatiques, l'approche du Groupe consiste à optimiser l'usage de la matière en cherchant des performances identiques, voire supérieures avec moins de matière tout en conservant les standards de sécurité et de qualité requis. Par exemple, dans le domaine du poids lourd, les pneus Michelin possèdent la capacité à être recrusés lorsque la sculpture est usée, puis rechapés à chaud (procédé Remix), recrusés une

seconde fois avant que les composants ne soient réemployés dans les filières de valorisation en fin de vie. Pour une durée de vie théorique d'un pneu poids lourd de 100, le recrusage permet de gagner 25 en durée de vie sans apport de matière nouvelle ; le rechapage permet de regagner 100 unités supplémentaires avec un apport de matière de 25 (soit quatre fois moins que

l'apport nécessaire à la fabrication d'un nouveau pneu) ; enfin, le dernier recrusage permet un ultime gain en durée de vie de 25. Au total, le pneumatique poids lourd Michelin offre donc, avec un rechapage et deux recrusages, une longévité multipliée par 2,5 par rapport à un pneu Michelin neuf avec un apport de matière de 25.

Le schéma ci-dessous résume ces caractéristiques :

- Durabilité
- Coût
- Consommation de matière



De même la durée de vie des pneus Michelin touristes par rapport au marché en Europe est le reflet de l'optimisation de l'usage de la matière, comme le montre le *Tyre Advisor* présenté au début de ce chapitre.

La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

La consommation de ressources énergétiques du Groupe est de 13,8 GJ pour une tonne de pneus produite en 2012, en baisse de plus de 4 % sur deux ans. Malgré la baisse de volume observée en 2012, les résultats confirment l'amélioration de l'efficacité énergétique entamée depuis plusieurs années.

Les progrès sont en grande partie liés à l'efficacité de la structure pluridisciplinaire Énergie. Celle-ci est chargée d'améliorer l'efficacité énergétique des usines d'une part en déployant sa méthodologie de diagnostic énergétique, d'autre part en recensant les bonnes pratiques, enfin, en diffusant les meilleures d'entre elles sous forme d'un référentiel au niveau du Groupe.

La fonction "Animateur Performance Énergie" a été mise en place dans chaque site pour accélérer le déploiement en usine des outils, méthodes et bonnes pratiques Énergie.

À fin 2011, tous les sites industriels avaient fait l'objet d'un diagnostic énergie réalisé en interne, avec mise en place d'un plan d'action. Après cette phase de diagnostic initial, les sites sont évalués tous les trois ans. En 2012, 17 sites ont déjà bénéficié de leur quatrième diagnostic.

La politique Michelin de développement de projets énergies renouvelables se poursuit, avec un double objectif d'impact positif sur les plans environnemental et économique. Des projets sont en cours de déploiement comme indiqué au paragraphe 6.4.4 Changement climatique : les rejets de gaz à effet de serre.

L'utilisation des sols

Les surfaces de sol utilisées par nos activités industrielles ne sont pas significativement différentes de celles d'autres industries manufacturières. Nos usines sont généralement implantées dans des zones industrielles préexistantes, et lorsque cela n'est pas le cas, elles ont fait l'objet d'une étude d'impact environnemental pour obtenir à la fois l'autorisation d'exploiter et le permis de construire. Dans la plupart des cas, ces demandes font l'objet d'enquêtes publiques.

Les seules activités qui utilisent une plus grande surface de sol sont les activités de test de roulage (circuits de test) comme Ladoux (France) ou Almeria (Espagne). Elles ne font pas l'objet de conflit d'usages et sont même bénéfiques à l'environnement par les actions entreprises sur ces sites en faveur de la biodiversité (voir 6.4.5).

6.4.4. CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les rejets de gaz à effet de serre

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 21 % sur l'ensemble du Groupe par rapport aux émissions de 2005.

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 énergétiques des sites. Le Groupe s'est donné pour objectif une diminution de 20 % de sa consommation d'énergie par tonne de pneu produite entre 2010 et 2015.

Depuis 2008, le Groupe s'est doté d'une politique de développement des Énergies Renouvelables (EnR) sur ses sites. Celle-ci consiste à mettre en œuvre des EnR chaque fois que cela permet d'améliorer la performance environnementale et la performance économique du site.

Qu'il s'agisse de biomasse, de solaire ou d'éolien, ces projets nécessitent des démarches souvent longues. Cependant, ils contribuent à réduire de façon durable l'impact CO₂ du Groupe.

La puissance installée en panneaux photovoltaïques sur plusieurs sites en Allemagne a été portée de 9 MWc en 2006 à 16,5 MWc en 2010 et 19 MWc à fin 2011 (sites de Bad Fallingbostal, Bad Kreuznach, Bamberg, Homburg, Karlsruhe, Landau et Ulm). En Espagne, à Valladolid, 21 000 m² de panneaux photovoltaïques, d'une puissance totale de 2 MWc, ont été mis en service en 2010. Une nouvelle tranche de 1 MWc a ensuite été démarrée en 2011.

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

En 2010, deux installations de production d'énergie thermique à partir de biomasse ont été mises en service sur les sites de Bourges et de Cholet, en remplacement de chaudières gaz. En 2011, elles ont permis d'économiser 13 000 tonnes de CO₂.

En France, au Puy-en-Velay, la production d'électricité à partir de panneaux photovoltaïques a débuté en septembre 2011. Avec trois hectares de toiture, soit les trois-quarts du toit de l'usine, ce projet permettra de produire plus de 3 000 mégawatts heure (MWh) d'énergie propre par an.

Au Canada, sur le site de Waterville, un mur solaire est en service depuis fin 2010. Il assure le chauffage de bâtiments en remplacement de fioul lourd. D'autres projets sont en cours de réalisation (installation de deux unités d'éoliennes à Ballymena, en Irlande du Nord), ou à l'étude (utilisation de la chaleur issue d'un incinérateur d'ordures ménagères à Dundee, en Écosse).

Les installations d'énergies renouvelables d'ores et déjà présentes sur les sites ont permis d'éviter un équivalent de plus de 31 000 tonnes d'émissions de CO₂ en 2012.

Ce chiffre est en baisse par rapport à 2011 (35 000 tonnes), car, jusqu'en mai, le site de Bassens n'a pas pu être alimenté en vapeur issue de l'incinérateur de déchet qui le fournit depuis 2007, du fait d'un problème d'affaissement de la route par laquelle passent les conduites d'alimentation en vapeur.

Sites	Technologie	Tonnage de CO ₂ évité en 2012 ⁽¹⁾
Bassens (France)	Récupération de chaleur (incinérateurs situés à 1 km du site)	4 500 t (CO ₂ direct)
Cholet (France)	Chaudière biomasse	8 000 t (CO ₂ direct)
Bourges (France)	Chaudière biomasse	6 400 t (CO ₂ direct)
Waterville (Canada)	Mur solaire	100 t (CO ₂ direct)
Dundee (Royaume-Uni)	Éolienne	3 000 t (CO ₂ indirect)
Allemagne (7 sites)	Photovoltaïque	7 400 t (revente d'électricité au réseau)
Valladolid (Espagne)	Photovoltaïque	1 550 t (revente d'électricité au réseau)
Le Puy (France)	Photovoltaïque	250 t (revente d'électricité au réseau)

(1) Selon facteurs d'émissions nationaux publiés par l'Agence internationale de l'énergie dans CO₂ Emissions from Fuel Combustion (2011).

Aujourd'hui : 17 sites recourent aux énergies renouvelables, dont trois ont démarré fin 2012 : installation de deux éoliennes à Ballymena (Irlande du Nord) ; achat auprès d'un prestataire extérieur par le site de la Combaude (Clermont-Ferrand, France) de chaleur issue de la biomasse ; achat, à Vannes (France), de chaleur issue de la méthanisation de déchets ménagers auprès d'un prestataire extérieur.

La MFPM est la société du Groupe qui recourt le plus aux énergies renouvelables, cinq sites sur la MFPM utilisent des énergies renouvelables ou alternatives. Les énergies renouvelables représentent en 2012, 4 % de la consommation énergétique de la MFPM.

L'adaptation aux conséquences du changement climatique

Les 69 sites de productions du Groupe sont répartis dans 18 pays. En cohérence avec les préconisations exprimées par les responsables de la gestion des risques, le Groupe a considéré les risques associés au changement climatique et évalué des plans de poursuite de l'activité dans l'éventualité d'événements climatiques extrêmes. Une analyse des risques d'inondation a conduit le Groupe à construire des digues pour protéger une usine en Thaïlande. Cette usine était particulièrement exposée en cas de montée des eaux.

Durant ces dernières années, une usine du Groupe a été touchée par une tornade en Amérique du Nord. L'occurrence de ce type de phénomène ne concerne que quelques implantations et est intégrée dans les plans dits de poursuite de l'activité. La sensibilité du Groupe à l'approvisionnement énergétique est également étudiée. Les éventuels impacts du changement climatique sont estimés comme modérés du fait de la répartition géographique des sites, et en raison de leur nombre.

La production de Michelin requiert une grande quantité de caoutchouc naturel. Celui-ci est produit dans une zone restreinte de la planète présentant certaines caractéristiques climatiques et

pédologiques. L'évolution climatique pourrait rendre ces ressources difficilement accessibles ou exploitables ou bien encore fragilisée par l'apparition de nouvelles maladies. Des parades à travers des espèces plus résistantes et productives sont étudiées par les agronomes du Groupe.

En ce qui concerne les matières premières que le Groupe se procure, certains fournisseurs jugés exposés à d'éventuels problèmes climatiques ont été sollicités pour prendre des mesures afin de se prémunir d'éventuels événements climatiques extrêmes.

6.4.5. PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité

Michelin est conscient du rôle essentiel et de la fragilité des écosystèmes dont le Groupe bénéficie. En particulier, environ 40 % du caoutchouc utilisé par Michelin est issu d'une matière première renouvelable tributaire de l'équilibre de l'écosystème : le caoutchouc naturel, produit par l'hévéa.

Soucieux de bénéficier des apports des écosystèmes de manière durable et de protéger la biodiversité, Michelin agit aujourd'hui de différentes façons pour limiter l'impact de son activité. Le Groupe met en œuvre depuis plusieurs années des actions de préservation des milieux fragiles autour de certains sites (voir plus bas). Il intègre cet enjeu dans la démarche Performance et Responsabilité Michelin. Il développe progressivement en son sein une connaissance des interactions entre les sites industriels et les écosystèmes qui les entourent. Le Groupe respecte les réglementations environnementales en vigueur concernant la préservation des écosystèmes locaux et applique des Exigences Environnement Groupe lorsqu'elles sont plus contraignantes. Il met en place des procédés et des équipements nouveaux pour maîtriser la consommation d'eau. Enfin, il travaille à la conception de pneus plus légers, utilisant moins de matières premières pour leur fabrication, plus économes en énergie et à la durée de vie plus longue.

■ Le Groupe et la biodiversité

Une 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, le risque d'exposition d'un site à certaines situations dont il n'est pas nécessairement responsable, comme la pollution atmosphérique, a été mis en évidence, et des mesures ont été prises pour y remédier. 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 alentour, afin d'être en mesure de mieux les préserver. Dans ce cadre, un premier objectif est de disposer d'ici 2013-2014 d'un inventaire des zones protégées dans le périmètre proche des sites industriels. À fin 2012, cet inventaire a été réalisé par 57 sites.

Les actions du Groupe sur le site d'Almería

Les actions engagées par le Groupe sur le site d'Almería (CEMA : Centre d'Expérimentation d'Almería) ont fait l'objet d'une présentation par le *World Business Council for Sustainable Development* lors du congrès de l'IUCN (*International Union for Conservation of Nature*) consacré à la préservation de la biodiversité et des écosystèmes à Jeju en Corée en septembre 2012.

Les objectifs de Michelin sur ce centre d'essais étaient de construire et d'utiliser de façon efficace ses capacités tout en préservant les écosystèmes présents sur le site. Ceci, en incorporant des objectifs environnementaux de conservations à ceux liés à l'activité quotidienne du centre. Plus tard, quand le gouvernement d'Andalousie a décidé de protéger la zone sur les plans maritimes et terrestres à travers la création en 1987 du Parc naturel de Cabo de Gata, Michelin a également décidé de travailler avec les autorités du parc pour échanger des bonnes pratiques et assurer mieux encore la protection des lieux.

Le travail effectué par Michelin sur le site d'Almería est régulièrement reconnu par le gouvernement et le monde académique. Travaillant main dans la main avec les autorités locales – et cela bien avant la signature de la convention officielle en 1995 – Michelin a su trouver l'équilibre entre ses activités industrielles et la préservation de l'environnement.

Dès sa création, le CEMA s'est impliqué d'une façon très volontaire dans la préservation de l'environnement, les autorités reconnaissent à la fois l'implication de Michelin et sa connaissance du contexte local.

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. Il est certifié ISO 14001 depuis 2005. 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 dans cet espace.

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 !

Les actions du Groupe sur la plantation de Bahia

Dans le cadre du projet *Ouro Verde* ("Or Vert") mené sur le site expérimental de Bahia au Brésil, Michelin œuvre depuis 2003 à la préservation d'un périmètre de forêt atlantique primaire, un espace naturel rare et menacé qui offre une biodiversité d'une richesse exceptionnelle.

Un Centre d'Étude de la Biodiversité y a été installé. Il fournit aux scientifiques du monde entier un laboratoire à ciel ouvert sur la forêt atlantique. Il peut accueillir jusqu'à 16 chercheurs simultanément, avec l'équipement nécessaire à leurs travaux. Michelin contribue à financer certaines des actions de recherche, dont 36 études sur la biodiversité. Des sentiers de promenade pédagogiques ont été aménagés à l'intention des visiteurs.

À cet égard, la population locale fait l'objet d'une attention particulière. Le programme "Connaître la forêt atlantique" a pour objectif de sensibiliser les communautés locales aux enjeux écologiques. Il comprend des visites guidées de la réserve par petits groupes et 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 de Louisville

Sur le site de Louisville aux États-Unis, le Groupe s'est associé à des biologistes spécialisés dans la vie sauvage et a étudié deux terrains clos qu'il 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 des oiseaux, des renards, des daims et d'autres animaux sauvages. Le projet s'est déroulé sur trois ans jusqu'à fin 2011. Il a obtenu la certification *Wildlife at Work* du *Wildlife Habitat Council*.

Les actions du Groupe sur le site Ladoux

Sur le site de Ladoux en France, une convention entre Michelin et le Conservatoire d'espaces naturels d'Auvergne a été signée en juillet 2011 afin de garantir la protection d'une zone de 3,5 hectares de pré-salé. Ce pré-salé continental est un milieu très rare en Europe (milieu dont la conservation est prioritaire). Il abrite des espèces maritimes protégées en Auvergne (plantain maritime, jonc de Gérard).

6.5. ATTESTATION DE PRÉSENCE ET RAPPORT D'ASSURANCE MODÉRÉE DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES PORTANT SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

Exercice clos le 31 décembre 2012

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, nous vous présentons notre attestation de présence sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce ainsi que notre rapport d'assurance modérée sur une sélection d'entre elles, identifiées par le signe (**).

■ Responsabilité de la Direction

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (ci-après les "Informations"), établies conformément au référentiel utilisé (le "Référentiel") par la Société et disponible au siège de la Société, dont un résumé figure dans le rapport de gestion.

■ Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes professionnelles et les textes légaux et réglementaires applicables.

■ Responsabilité du Commissaire aux Comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les informations requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce et du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 (Attestation de présence) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que certaines informations sélectionnées par le groupe Michelin et identifiées par le signe (**) ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel (Rapport d'assurance modérée).

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en responsabilité sociétale.

1. Attestation de présence

Nous avons conduit les travaux suivants conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France :

- Nous avons comparé les Informations présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code du commerce.
- Nous avons vérifié que les Informations couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.
- En cas d'omission de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des informations requises.

2. Rapport d'assurance modérée sur une sélection d'informations sociales et environnementales consolidées identifiées par le signe (**)

■ Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (*International Standard on Assurance Engagements*) et à la doctrine professionnelle applicable en France. Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à obtenir une assurance modérée sur le fait que les informations sélectionnées par le groupe Michelin et identifiées par le signe (**) ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait qu'elles ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Les informations sélectionnées sont les suivantes :

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

Nous avons effectué les travaux suivants :

- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, son caractère compréhensible et sa fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié la mise en place dans le groupe Michelin d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations sélectionnées. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration de ces informations. Nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables du reporting social et environnemental.
- Concernant les informations quantitatives consolidées sélectionnées :
 - au niveau de l'entité consolidante et des entités contrôlées, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation de ces informations ;
 - au niveau des sites que nous avons sélectionnés (Aranda, Ballymena, Bourges, Campo Grande, Greenville, Laem Chabang TME, Olsztyn, Vitoria et Waterville) en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons :
 - mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures,
 - mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente, selon l'indicateur concerné, de 15 % à 19 % des informations quantitatives sociales sélectionnées et de 20 % à 30 % des informations quantitatives environnementales sélectionnées.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les informations sélectionnées identifiées par le signe (**) ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 26 février 2013

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bulle
Associé
Commissaire aux Comptes

Sylvain Lambert
Associé
Département Développement Durable