

6

PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN



6.1. INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES 2009 PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI SUR LES NOUVELLES RÉGULATIONS ÉCONOMIQUES	128	1
6.2. INFORMATIONS SOCIALES 2009	129	2
6.2.1. Effectifs	129	3
6.2.2. Organisation et durée du temps de travail, temps partiel, absentéisme	131	4
6.2.3. Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'intéressement, la participation, les plans d'épargne salariale	131	5
6.2.4. Les relations professionnelles, les accords collectifs	133	6
6.2.5. L'hygiène et la sécurité au travail	133	7
6.2.6. La formation	136	8
6.2.7. La démarche Diversité	136	9
6.2.8. Les avantages sociaux	137	10
6.2.9. La sous-traitance	137	
6.2.10. L'impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement régional : "Michelin Développement" en Europe et en Amérique du Nord	137	
6.2.11. Les relations avec les communautés, les établissements d'enseignement, les associations	138	
6.2.12. Relations avec les fournisseurs	140	
6.3. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES 2009	141	
6.3.1. La démarche du Groupe vis-à-vis de l'environnement	141	
6.3.2. Revue des indicateurs demandés par la loi	143	
6.3.3. Tableau récapitulatif des données	147	
6.4. RAPPORT DE VÉRIFICATION DES INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI NRE	148	

6.1. INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES 2009 PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI SUR LES NOUVELLES RÉGULATIONS ÉCONOMIQUES

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

Le rapport Performance et Responsabilité Michelin 2007-2008 publié en mai 2009 décrit les résultats détaillés des actions en cours pour allier les objectifs de croissance et de performance économique du Groupe et l'exercice de toutes ses responsabilités. Le lecteur est vivement encouragé à en prendre connaissance, sur le site www.michelin.com ou sur simple demande auprès de la Communication Financière.

Dans le Rapport d'Activité et de Développement Durable 2009 – Performance et Responsabilité, le Groupe expose en un seul document sa stratégie et les résultats obtenus pendant l'exercice 2009 sur tous les éléments de sa performance simultanément, marquant ainsi l'étroite intégration de l'ensemble de ses objectifs de performance et d'exercice de ses responsabilités.

Dans le présent Document de Référence 2009, le paragraphe 6.2. sur les informations sociales et le paragraphe 6.3. sur les informations environnementales répondent aux exigences du Code de commerce qui, dans son article L. 225-102-1 complété par les décrets et arrêtés d'application des 20 février et 30 avril 2002, rend obligatoire la publication au sein du Rapport Annuel "d'informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité".

Michelin poursuit la formalisation et la fiabilisation de ses indicateurs, utilisés par ses 72 implantations industrielles dans 19 pays et ses implantations commerciales. L'objectif pour le Groupe est de disposer d'une connaissance aussi précise que possible de ses responsabilités sociales et environnementales sur l'ensemble de ses sites, et de faire progresser année après année la qualité de ces informations. Le périmètre considéré, lorsqu'il ne s'agit pas de la totalité du Groupe, est précisé au cas par cas.

Pour la quatrième année consécutive, PriceWaterhouseCoopers a réalisé, à la demande de Michelin, une vérification des procédures d'établissement d'indicateurs présents dans ce document. La vérification externe des données environnementales et sociales a été étendue en 2009 à la vérification des NO_x et SO_x. L'avis résultant de la vérification 2009 figure au paragraphe 6.4.

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

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

6.2. INFORMATIONS SOCIALES 2009

6.2.1. EFFECTIFS

6.2.1.a) EFFECTIFS DU GROUPE, RÉPARTITION HOMMES/FEMMES, MOUVEMENTS DE PERSONNEL, CONTRATS À DURÉE DÉTERMINÉE, HEURES SUPPLÉMENTAIRES, MAIN-D'ŒUVRE EXTÉRIEURE À LA SOCIÉTÉ

Effectifs du Groupe au 31.12.2009 (Effectifs inscrits, tous types de contrat de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs**	68 251	21 141	5 454	13 246	1 101	109 193

Effectifs du Groupe au 31.12.2009 (Effectifs en équivalents temps plein, tous types de contrat de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs**	63 158	20 315	4 892	13 229	1 098	102 692

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers.

Répartition hommes – femmes (Effectifs inscrits, tous types de contrat de travail)

Pourcentage de femmes par rapport à l'effectif inscrit, au 31.12.2009

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Groupe
Agents	7,6 %	12,3 %	4,5 %	2,8 %	0,8 %	8,1 %
Collaborateurs	26,1 %	27,6 %	27,6 %	26,5 %	24,1 %	26,6 %
Cadres	16,0 %	13,7 %	14,9 %	17,7 %	10,7 %	15,8 %

Périmètre : Groupe hors Euromaster et TCI.

Au global, le pourcentage de femmes par rapport à l'effectif inscrit est de 14,0 %.

Mouvements de personnel en 2009 (Tous types de contrat de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Départs naturels	2 439	1 280	442	1 104	160	5 425
Départs accompagnés	3 150	1 664	317	368	15	5 514
Préretraites	844	584	0	18	0	1 446
Embauches	1 943	1 186	1 222	1 289	65	5 705

Périmètre : Groupe hors Euromaster.

Contrats à durée déterminée

En 2009, la masse salariale correspondant aux contrats à durée déterminée a représenté 1,0 % de la masse salariale totale du Groupe.

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

Le recours aux heures supplémentaires peut être décidé pour des raisons de disponibilité de personnel ou de réponse à la demande des clients. En 2009, le recours aux heures supplémentaires pour le personnel agent a représenté au niveau Groupe 2,84 % du total des heures annuelles travaillées. Ce taux varie de 0,7 % en Europe à 6,1 % en Asie.

En 2009, les salaires versés pour les heures supplémentaires ont représenté 1,4 % du total des salaires de base versés par le Groupe, toutes catégories de personnel confondues.

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

● 6.2.1.b) INFORMATIONS RELATIVES AUX PLANS DE RÉDUCTION DES EFFECTIFS, AUX ACTIONS DE MAINTIEN DES EMPLOIS, AUX EFFORTS DE RECLASSEMENT ET AUX MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

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

Les mesures d'accompagnement des réorganisations industrielles en 2009

Cette stratégie de croissance et de pérennisation implique des réorganisations industrielles entraînant des suppressions de postes, comme cela a été le cas en 2009 en particulier en Espagne, France (Tours, Montceau-lès-Mines, Noyelles-lès-Seclin, Cholet), Italie (Turin), USA (Opelika), où un peu plus de 5 500 personnes ont été concernées par des plans de départ accompagné ou de reclassement. En Europe et Amérique du Nord, les départs naturels (retraite et turn-over) de près de 30 000 personnes prévus entre 2008 et 2012 facilitent ces évolutions de structure.

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

- dispositif permanent pour faciliter et anticiper la mobilité interne et externe (France, Italie), avec formation à la recherche d'emploi (CV, entretiens, suivi du marché de l'emploi) ;
- propositions individuelles de reclassement dans un autre emploi du même site ou dans un autre établissement du Groupe, y compris en expatriation : c'est la mesure pratiquée en priorité, mise en œuvre en particulier en 2009 en France, Italie, et aux États-Unis ; elle est accompagnée généralement d'une aide à la recherche d'un logement et d'un emploi pour le conjoint ;
- systèmes de préretraite : CATS en France, accords *mobilita corta* et *mobilita lunga* en Italie, retraite anticipée classique ou avec "contrato de relevo" en Espagne, mesures analogues au Royaume-Uni qui ont permis d'éviter des départs hors de l'Entreprise ;

- aide à la recherche d'emploi externe par des antennes emplois financées par le Groupe ou des structures externes d'outplacement.

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

En 2009, Michelin a poursuivi la mise en œuvre à Toul, pour accompagner la fermeture du site Kléber, de son dispositif dénommé ATP (Ateliers de Transition Professionnelle). Cette structure mise en place par Michelin, reçoit par groupes successifs l'ensemble des salariés du site qui ont adhéré au Programme de Mobilité Kléber. Elle met à leur disposition, quotidiennement et dans un même lieu, des moyens et méthodes pour les aider à construire la suite de leur vie professionnelle : un accompagnement personnalisé par des conseillers référents, des mises en situation et formations techniques en atelier pour découvrir d'autres métiers (robotique, maçonnerie, soudure, électricité industrielle ou domestique...), du coaching en matière de recherche d'emploi, des ateliers de sport, de sophrologie et de détente, un espace d'écoute et d'expression, des forums, un partenariat avec Pôle Emploi, un centre de Ressources et de Documentation. À fin décembre 2009, plus de 695 salariés ont retrouvé une nouvelle activité. Par ailleurs, Michelin Développement est aussi en action dans la région de Toul et les trois premiers projets externes planifiés permettront la création de plus de 450 nouveaux emplois.

Le Plan de Volontariat France

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

L'aide au changement d'emploi en Italie

Le Plan Industriel Italie, lancé en octobre 2008, porte sur la période 2009-2013. Un bureau d'aide au changement d'emploi a été mis en place sur tous les sites du Groupe pour, là aussi, faciliter les évolutions internes et externes des salariés touchés par la mise en œuvre de ce plan. À fin 2009, 80 % des personnes concernées par le Plan Industriel Italie avaient construit leur évolution professionnelle grâce à toutes les mesures lancées (mobilité interne/externe, création d'entreprise, aide au reclassement et formations, plans de préretraite).

S'adapter à la baisse des marchés et de la production

Tout au long de l'année 2009, les usines du Groupe ont été touchées par la baisse brutale des marchés commencée fin 2008 et qui a imposé une forte réduction des volumes de production. Michelin a mis en œuvre tous les moyens à sa disposition pour réaliser ces ajustements en préservant le plus possible la rémunération des membres du personnel (recours à des formations, prise de congés, opérations de maintenance, indemnités de chômage partiel améliorées par l'Entreprise) et en sauvegardant l'emploi. L'Entreprise se tient prête, dès que les marchés reprendront leur croissance, à revenir aux niveaux de production antérieurs et à bénéficier de tous les efforts réalisés ces dernières années.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

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

6.2.2.a) ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Le travail du personnel au sein des sites industriels et des sites de recherche, logistiques, commerciaux et administratifs est strictement organisé dans le cadre des durées de travail légales, variables d'une législation nationale à une autre. Pour le personnel à temps plein ne travaillant pas en équipe, cette durée varie de 1 595 heures par an pour la Hongrie à 2 640 heures par an pour le Brésil, et de 213 jours par an pour la France et la Hongrie à 262 jours par an pour les États-Unis et le Mexique.

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

6.2.2.b) TEMPS PARTIEL

Des contrats de travail à temps partiel existent dans de nombreux pays où le Groupe est implanté. L'effectif concerné par cette disposition représente 1,8 % de l'effectif total (toutes catégories de personnel confondues).

Pourcentage d'hommes et de femmes à temps partiel, par statut, par rapport à l'effectif au 31.12.2009

	Femmes	Hommes	Total
Agents	3,0 %	1,4 %	1,6 %
Collaborateurs	6,1 %	0,5 %	2,1 %
Cadres	16,1 %	0,7 %	3,4 %
Total	5,5 %	1,2 %	1,8 %

Périmètre : Groupe hors Euromaster.

6.2.2.c) ABSENTÉISME DU PERSONNEL DE LA CATÉGORIE AGENTS

L'absentéisme sur les sites Michelin est, dans la plupart des pays concernés, inférieur aux taux nationaux pour des industries comparables. Le total Groupe toutes causes confondues est de 3,9 % (nombre d'heures d'absence rapporté au nombre d'heures travaillées prévues).

Absences maladie	Absences suite à accident du travail	Absences longue durée	Total Groupe
2,1 %	0,1 %	1,7 %	3,9 %

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

Total des charges de personnel en 2009
(en millions d'euros)

	Agents	Collaborateurs	Cadres	Contrats à durée déterminée	Indemnités de départ et restructurations	Impôts, provisions, avances
4 515	1 770	1 719	613	44	(19)	388

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

6.2.3.a) LES RÉMUNÉRATIONS ET LEUR ÉVOLUTION, LES CHARGES SOCIALES

En 2009, les charges de personnel ont représenté 30,5 % des ventes nettes du groupe Michelin, pour un montant total de 4 515 millions d'euros, dont 914 millions d'euros de charges sociales employeur.

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

(en millions d'euros)

Salaires et rémunérations	3 248	71,9 %
Charges sociales employeur	914	20,3 %
Cotisations, pensions, coûts départs, reconversions,	343	7,6 %
Paielements sous forme d'actions	10	0,2 %
TOTAL	4 515	100 %

Michelin vise à positionner et faire évoluer les rémunérations de manière compétitive dans ses pays d'implantation, en cherchant le meilleur équilibre possible entre satisfaction du personnel et performance économique. Cet enjeu essentiel fait l'objet d'une gestion attentive : le niveau de rémunération a un impact direct sur le prix de revient industriel des produits et donc la capacité du Groupe à maintenir ses positions face à la concurrence. La politique de rémunération du Groupe fait l'objet d'une approche à long terme, prenant en compte les responsabilités assumées, la performance individuelle pour atteindre des objectifs communs, le développement de carrière, l'évolution des marchés et les conditions locales. L'ensemble du personnel, y compris les agents, bénéficie d'une rémunération individualisée, valorisant les contributions de chacun au développement du Groupe.

Selon les pays et les niveaux hiérarchiques, de multiples systèmes d'intéressement et de rémunération variable ont été instaurés. En particulier, Michelin pratique une politique dynamique de rémunération variable pour le personnel d'encadrement. Celle-ci reconnaît la réalisation des objectifs individuels, la performance dans la durée, l'aptitude à coopérer et la contribution aux objectifs communs. Dans un souci de cohérence internationale, les mécanismes de gestion et les processus sont similaires dans tous les pays.

Les grilles d'évolution des rémunérations étant spécifiques à chaque pays, notamment pour tenir compte de conditions locales extrêmement variables (inflation de 0,5 % à 13,0 %), le calcul d'une augmentation moyenne n'aurait aucun caractère significatif. À titre indicatif, en France, pays où l'effectif est le plus élevé avec plus de 25 000 personnes (effectif inscrit au 31 décembre 2009 incluant Euromaster), les augmentations de salaires en 2009 ont été les suivantes, dans un contexte de taux d'inflation de 1,0 % :

Agents	+ 2,2 %
Collaborateurs	+ 2,5 %
Cadres	+ 0,4 %

Chiffres France

La forte baisse des ventes de 2009 a rendu impérative une modération de la hausse des rémunérations, notamment pour ce qui est de l'encadrement du Groupe, qui a en 2009 uniquement bénéficié de la part variable individuelle liée aux résultats personnels, sans augmentation du salaire de base ni attribution de la part variable basée sur les résultats du Groupe en 2008, le critère portant sur le résultat opérationnel n'ayant pas été atteint.

● 6.2.3.b) L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

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

Écart moyen Groupe rémunérations femmes/rémunérations hommes

Statut	Écart
Agents	- 2,20 %
Collaborateurs	- 2,25 %
Cadres	- 5,91 %

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

● 6.2.3.c) L'INTÉRESSEMENT, LA PARTICIPATION, LES PLANS D'ÉPARGNE SALARIALE

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

Pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, un accord d'intéressement a été conclu avec les organisations syndicales pour la période 2008-2010. Les indicateurs à partir desquels le montant de l'intéressement est calculé sont variés : nombre et taux de réalisation des idées de progrès, réduction de l'empreinte environnementale du Groupe par tonne de pneus produite (baisse des taux de déchets générés et mis en décharge, baisse des émissions de CO₂ et COV -Composés Organiques Volatils-, baisse des consommations d'énergie et d'eau), taux de fréquence des accidents du travail, respect du niveau de production... Le montant de cet intéressement, versé au premier trimestre de l'année suivante, peut représenter jusqu'à 5 % du salaire. Le montant total versé en 2009 au titre de l'intéressement 2008 a été d'environ 14 millions d'euros représentant en moyenne 2,0 % du salaire brut.

6.2.4. LES RELATIONS PROFESSIONNELLES, LES ACCORDS COLLECTIFS

Les pays où sont appliqués une ou plusieurs conventions ou accords collectifs sont les suivants : Allemagne, Brésil, Colombie, Espagne, États-Unis, France, Hongrie, Italie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Serbie, Suède, Thaïlande, Algérie. Au total, ces conventions couvrent plus de 57 000 personnes.

En 2009, il y a eu 2 049 rencontres officielles planifiées avec des représentants du personnel dans 22 pays (1 969 dans 22 pays en 2008). Ces rencontres ont conduit, au-delà des échanges formels et informels, à la signature de multiples accords.

En 2009, 49 accords collectifs ont été conclus avec des représentants du personnel dans 15 pays, concernant près de 51 000 personnes. Dans plusieurs pays, les accords collectifs signés les années antérieures étaient valides en 2009.

● 6.2.4.a) QUELQUES EXEMPLES D'ACCORDS SIGNÉS EN 2009 :

Europe

- Espagne : accord novateur de mesures exceptionnelles du fait de la situation de crise (baisse d'activité) ; accord pour l'établissement ou la modification des conditions de production liées à la rémunération du personnel de fabrication ;
- France : à la MFPM, accords sur la participation, le PERCO (Plan d'Épargne Retraite Collective), l'intéressement 2008-2010, les modalités d'abondement 2009 ; chez Pneu Laurent, accord sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) ; accord sur l'accès et le maintien dans l'emploi des seniors, Accord de Négociation Annuelle Obligatoire sur les salaires, la participation, l'intéressement, les systèmes de prévoyance, l'épargne salariale, Avenant à l'accord sur les 35 heures, accord GPEC ; accord sur l'information du Comité d'Entreprise, sur la mobilité géographique ; chez Kléber, accord sur une nouvelle répartition de l'intéressement au niveau de l'établissement ;
- Pologne : accord sur les augmentations de salaires et les règles internes ;
- Royaume-Uni : accord sur les augmentations de salaires agents pour 2009-2011 ;
- Serbie : accord général sur les embauches, la protection des employés, les effectifs et sureffectifs, les horaires de travail et de repos, les congés, les rémunérations, les départs.

Amérique du Nord

- Mexique : accord collectif sur les salaires, horaires, conditions de travail ;
- États-Unis : accord sur les avantages, les salaires et les conditions de travail sur les sites de Tuscaloosa et Fort Wayne, accord sur les moyens mis à disposition du personnel dans le cadre de la cessation des activités du site d'Opelika, parallèlement aux réunions régulières tenues avec la Direction du syndicat USWA (United Steelworkers of America) pour communiquer des informations sur l'activité de l'Entreprise, traiter les sujets d'actualité et échanger sur les thèmes d'intérêt commun.

Amérique du Sud

- Brésil : accord collectif annuel pour fixer les conditions générales de travail et les augmentations de salaire avec le Syndicat des Employés de l'industrie du caoutchouc du département de Rio de Janeiro

pour 2009 ; accord sur les horaires de travail à l'usine de Campo Grande et sur la participation aux résultats ;

- Colombie : accord sur un Plan Volontaire de participation aux bénéfices ouvert aux agents syndiqués et non syndiqués ; mise en place de la Convention collective (sans accord avec les syndicats) pour une période transitoire de six mois à partir d'août 2009.

Asie

- Thaïlande : accord sur les modalités des primes de travail.

● 6.2.4.b) DE NOMBREUX DISPOSITIFS D'INFORMATION ET DE CONSULTATION

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

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

6.2.5. L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

● 6.2.5.a) LA MAÎTRISE DES RISQUES DANS LE DOMAINE DE L'HYGIÈNE INDUSTRIELLE

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

Pour ce qui concerne l'amiante, un état des lieux mis à jour annuellement sur l'ensemble des sites industriels a permis de disposer d'un inventaire précis des matériaux contenant de l'amiante lié (c'est-à-dire non susceptible de libérer des fibres dans l'atmosphère) encore présents dans les bâtiments ou équipements. Comme beaucoup d'entreprises, Michelin a en effet utilisé de l'amiante dans les années 60-70 comme isolant thermique (calorifugeage de tuyauteries et des presses de cuisson) ou matériau pour pièces de friction (frein).

Un outil d'analyse de risque, développé avec l'organisme agréé Bureau Veritas et s'appuyant sur l'état des lieux effectué par le Groupe, permet de hiérarchiser les situations et de programmer les opérations progressives de retrait des matériaux contenant de l'amiante lié, qui ont lieu tous les ans. Pour une bonne maîtrise des risques pour le personnel et l'environnement, un responsable central assure le pilotage de ces opérations.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

La maîtrise du risque chimique au poste de travail est également l'objet d'une attention constante. Le travail de l'équipe centrale s'est poursuivi en 2009. Comme pour l'amiante, un outil d'analyse du risque au poste de travail a été développé avec l'aide de Bureau Veritas. Son déploiement au cours de l'année 2009 permettra de caractériser précisément les situations et de programmer les actions de maîtrise du risque nécessaires.

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

● 6.2.5.b) LE SUIVI DE LA SANTÉ DU PERSONNEL

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

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

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

Afin de protéger son personnel et assurer la continuité de ses activités, le Groupe a décidé de tout mettre en œuvre pour minimiser la propagation de la pandémie sur le lieu de travail. Pour cela, le Groupe a défini, en fonction des niveaux d'alerte de l'OMS et selon le type d'activité du personnel, les mesures de protection à prendre au niveau du Groupe dans le strict respect des dispositions légales de chaque pays.

Le groupe Michelin a décidé de définir un seuil d'alerte de prévention (P6+), qui pourrait être activé, par une cellule locale en accord avec une cellule pays, dès qu'un risque majeur de contagion ou plusieurs cas groupés dans une même zone de travail auraient été identifiés. Ces mesures de protection s'appliqueraient à l'ensemble des personnes entrant dans un site Michelin, y compris les clients, les prestataires externes, les fournisseurs, etc.

Le Groupe agit pour prévenir les risques liés au stress

La difficulté majeure dans la prévention du stress tient à la variété des réactions des personnes : les unes le supportent, parfois en le transférant à leur entourage, les autres en souffrent beaucoup. Depuis quelques années, plusieurs formations à la gestion du stress sont proposées au personnel. Fin 2009, plus de 2 700 personnes ont suivi ces formations. Le Groupe a ouvert début 2010 des négociations sur les risques psycho-sociaux.

Campagnes de santé publique

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

Aux États-Unis, avec le programme "Faire les bons choix et vivre mieux" (*choose well, live well*) un correspondant santé apporte au salarié un conseil en terme d'exercice physique raisonné et d'hygiène de vie.

En France, au siège de Clermont-Ferrand, depuis le mois de septembre 2009, les salariés ont à leur disposition sur le lieu de travail plusieurs activités physiques dans le cadre d'un programme intitulé "Oxygène".

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 de pays émergents notamment). En Chine, par exemple, Michelin instaure une coopération avec des hôpitaux de Shanghai et Shenyang, pour organiser une meilleure prise en charge du personnel local et des expatriés, notamment face aux risques d'infections nosocomiales.

La prévention du SIDA

En 2009, Michelin a déployé des actions de prévention du SIDA, en focalisant ses efforts dans les pays où le problème est le plus aigu. Le Groupe mène également de nombreuses actions de sensibilisation auprès du personnel Michelin et des populations locales, dans un contexte de prise de conscience souvent insuffisant ou difficile.

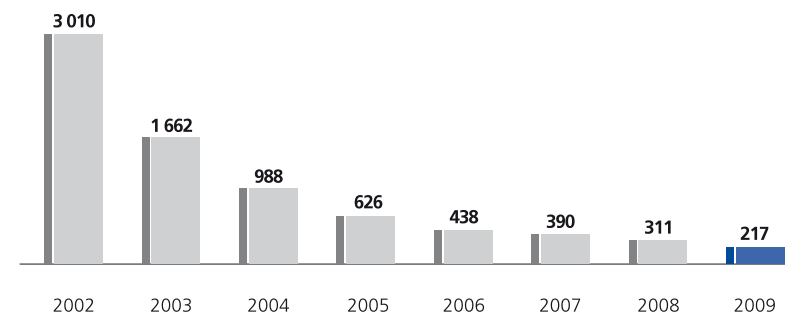
La sécurité au travail

Pour l'ensemble des sites du groupe Michelin, le taux de fréquence des accidents du travail poursuit sa baisse sous la barre de la valeur 2 et le taux de gravité passe sous la barre des 0,20 :

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

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

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



Le nombre d'accidents a été divisé par plus de 13 en sept ans.

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

En 2009, 32 usines du Groupe et l'ensemble des magasins généraux de France ont connu zéro accident avec arrêt de travail (TF = 0). L'Amérique du Sud a divisé son TF par 2. L'Europe a connu une amélioration très sensible dans plusieurs pays (Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume Uni) et une stabilisation, voire une légère régression, dans les autres implantations, notamment en Europe de l'Est, tout en conservant dans leur majorité un TF inférieur à celui du Groupe.

Notons également une amélioration significative (TF divisé par 2) des résultats sécurité de l'activité commerciale, avec une action très spécifique sur la sécurité routière et sur le travail des techniciens détachés chez les transporteurs.

L'année 2009 se caractérise par une poursuite des progrès en matière de Sécurité. On soulignera notamment :

- l'accroissement de la participation du personnel à la démarche Sécurité, puisque chaque mois plus d'une personne sur deux dans le Groupe a été acteur d'une démarche Sécurité ;
- sur tous les sites du Groupe, le déploiement de programmes d'éradication de quatre risques spécifiques (circulation, travail en hauteur, consignation des énergies et distribution électrique) ; des visites d'assistance pour aider les usines à progresser sur ces programmes ont été initialisées par l'Amérique du Nord puis en Europe (dernier trimestre) ; ces démarches intègrent les bonnes pratiques de maîtrise opérationnelle recensées sur les sites ;
- le lancement d'une formation de l'ensemble des agents de maîtrise de premier niveau "Je pilote la Sécurité dans mon organisation responsabilisante et dans mon équipe" ; au total, 1 200 personnes (soit 2/3 de la population maîtrise) sont formées fin 2009 ; cette session fait suite à la formation de l'ensemble des chefs d'atelier du Groupe "Je pilote la Sécurité dans mon atelier" ; ces stages permettent de définir les rôles et responsabilités de chaque niveau de la hiérarchie et de former chaque acteur aux outils opérationnels développés pour l'ensemble des usines du Groupe ;
- l'augmentation significative du nombre de personnes travaillant avec un dossier de prévention des accidents au poste de travail et des Observations Préventives de Sécurité pratiquées ;
- la mise en place progressive d'indicateurs de prévention en complément des indicateurs de fréquence et de gravité ; une étude a été initiée en 2008 pour mettre en évidence les facteurs clefs de succès et ainsi élaborer un indicateur de prévention ; celui-ci sera déployé sur l'ensemble des sites dans les années à venir, le taux de participation étant bien entendu l'une des composantes de cet indicateur ;
- la définition d'outils de "bouclage" dont le but est la vérification systématique du bon respect des règles et des consignes de sécurité, en transposant les bonnes pratiques du domaine Qualité des produits vers le domaine Sécurité ; le déploiement de ces outils se fera progressivement dans toutes les usines du Groupe ;
- la définition de la politique Sécurité du Groupe a été restructurée et enrichie et précise les responsabilités, les livrables et les moyens à disposition, pour chaque niveau hiérarchie des sites industriels ; la formation des 80 000 personnes concernées en usines est prévue en 2010 et 2011 ; la transposition à l'activité commerciale est en cours ;
- la mise à profit des baisses d'activité pour augmenter le volume des formations, comme en France, Allemagne, Amérique du Sud.

L'ergonomie au poste de travail

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

Un deuxième volet d'actions, qui touche également directement les opérateurs de production, a permis la prise en compte de l'ergonomie en amont, lors de la conception des équipements de travail sur le périmètre des projets stratégiques du Groupe. Ces actions ont abouti à la définition de "kits ergonomiques" (alimentation mélanges, rehausseurs de palette...), équipements standards pour les futurs déploiements.

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

Avec les sociétés de travail temporaire

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

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

Les résultats obtenus sont encourageants puisque le taux de fréquence des accidents du travail a été divisé par 3 en quatre ans, dans une situation de forte baisse des effectifs du fait des baisses de production. L'effort devra porter sur le maintien de cette dynamique vertueuse au moment de la reprise.

La communication interne au service de la sécurité au travail

La politique de sécurité au travail du Groupe s'appuie sur un outil clé : la communication interne. Plusieurs campagnes sont venues appuyer son déploiement. Les principaux thèmes développés en 2009 dans tous les sites ont été les Programmes Sécurité Groupe, la prévention incendie sur les quatre principales causes de départ de feu et le partage des bonnes pratiques entre les sites.

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

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

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

La sécurité routière dans le cadre du travail

Un programme particulier sur la sécurité routière dans le cadre du travail a été poursuivi en 2009, en cohérence avec les actions générales de Michelin pour promouvoir une mobilité routière plus durable et plus sûre. Michelin s'est engagé avec le concours de partenaires publics et privés dans des programmes nationaux et mondiaux visant à réduire le nombre d'accidents sur la route.

Les risques d'accidents encourus par le personnel de l'Entreprise se rendant sur leur lieu de travail ou en mission ont fait en 2009 l'objet de campagnes internes. Elles encouragent des pratiques de conduite plus sûres et une meilleure gestion des déplacements.

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

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

Tous ces programmes résultent de la réalisation des engagements dans la durée pris par le groupe Michelin notamment par le biais de chartes sécurité routière signées avec les instances nationales et européennes.

6.2.6. LA FORMATION

Associée à une gestion des carrières active, la politique de formation de l'Entreprise vise à proposer à tout employé les formations nécessaires pour qu'il exerce son métier avec efficacité, tout en le préparant à un éventail d'évolutions professionnelles. L'accent est mis plus particulièrement sur la qualité des formations initiales lors des prises de poste.

En 2009, le taux d'accès à la formation (nombre d'heures de formation par rapport au nombre d'heures travaillées) a été pour le Groupe de 3,9 %, pour 4,2 % en 2008. Ce taux est significatif de l'effort permanent réalisé dans ce domaine.

Le nombre d'heures de formation en 2009 s'est élevé à 6,0 millions d'heures, pour 6,9 millions en 2008, soit en moyenne 66 heures par personne à l'effectif et 72 heures par personne formée, pour respectivement 69 et 87 heures en 2008.

Répartition par catégorie de personnel

	Agents	Collaborateurs	Cadres	Total
Heures de formation	4 217 404	1 507 044	231 761	5 956 209
Pourcentage	71 %	25 %	4 %	100 %

Les formations métiers ont représenté en 2009 l'effort de formation le plus important, en cohérence avec la volonté du Groupe de contribuer au développement des compétences et de l'employabilité des personnes.

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

6.2.7. LA DÉMARCHE DIVERSITÉ

La démarche Diversité chez Michelin est structurée depuis plusieurs années selon cinq axes : cultures et nationalités, mixité femmes/hommes, origines ethniques, âge et capacités physiques. Elle s'appuie sur un réseau d'environ 20 personnes, animé par un responsable au niveau Groupe. Ce réseau très actif organise le partage des bonnes pratiques entre pays sur les cinq axes.

6.2.7.a) UN TROPHÉE DE LA DIVERSITÉ 2009 POUR MICHELIN

Ce prix, remis chaque année en France par un collectif d'organismes spécialistes de la diversité, a récompensé en 2009 les entreprises les plus innovantes dans leurs méthodes pour promouvoir la diversité. Michelin a reçu le Trophée de la Diversité 2009 pour ses actions de formation et de sensibilisation.

6.2.7.b) DES FORMATIONS POUR TOUS

Des campagnes de sensibilisation et des formations spécifiques sont réalisées pour promouvoir l'égalité des chances et la primauté des compétences sur tout autre critère, afin de diffuser partout et à tous les niveaux une culture pratique de la diversité. Entre 2007 et 2009, ces formations ont touché les comités de direction, les managers, les équipes des ressources humaines et enfin les agents de production.

En France 2 000 managers, 120 membres du service du personnel et 400 agents de production ont été formés sur l'ensemble des sites ; l'objectif est de sensibiliser les 23 000 salariés de Michelin en France d'ici 2012.

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

6.2.7.c) MIXITÉ FEMMES/HOMMES

Pour ce qui concerne la mixité femmes/hommes, le travail se fait à tous les niveaux de responsabilité. Michelin vise à augmenter l'attractivité de l'industrie, les femmes étant sous-représentées dans les écoles formant à nos métiers. Pour les postes de fabrication, les avancées ergonomiques permettent aux femmes d'exercer des fonctions qu'elles ne pouvaient tenir auparavant. Le Groupe compte néanmoins très peu de femmes parmi le personnel agent : 8,1 % à fin 2009. Pour le personnel collaborateurs, ce taux atteint 26,6 % et 15,8 % pour le personnel d'encadrement. L'accroissement de ces taux est lié notamment à l'existence d'une gestion de carrière proactive, incluant lorsque c'est possible le travail dans un contexte international, et au soutien d'un réseau de parrainage et d'échange d'expériences. Le Service du Personnel est naturellement moteur dans ces approches.

● 6.2.7.d) ORIGINES ETHNIQUES

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

● 6.2.7.e) CULTURES ET NATIONALITÉS

L'internationalisation des postes d'encadrement se poursuit, en lien avec la gestion de carrière et l'acquisition d'expériences de responsables non français et non européens. C'est le cas par exemple en Asie où Michelin s'est implanté plus récemment.

● 6.2.7.f) L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

La question de l'emploi des personnes handicapées est peut-être la plus complexe de nos cinq axes de la diversité, car Michelin est une société industrielle et un grand nombre de postes de travail comportent une composante physique. La politique du Groupe, élaborée en 2006, officialise les principes concernant les personnes handicapées : non-discrimination bien sûr, mais aussi volonté de recruter et de maintenir dans l'emploi. Les progrès réalisés dans ce domaine ont été concrètement démontrés dans plusieurs pays comme le Brésil et la France.

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

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

Compte tenu des limites significatives mentionnées plus haut sur la fiabilité des statistiques en la matière, le Groupe estime aujourd'hui à 2,5 % le nombre des personnes handicapées déclarées à son effectif (sur un périmètre de reporting correspondant à 90 597 personnes), avec des disparités importantes entre les zones géographiques (Europe : 3,8 %, Amérique du Nord : 0,6 %, Amérique du Sud : 2,8 %, Asie : 0,3 %, Afrique Moyen-Orient : 0 %). Les écarts entre les pays sont également importants, allant de 0 % de personnes déclarées dans plusieurs pays à 7,5 % en France, en passant par exemple par 0,3 % en Thaïlande, 0,5 % en Hongrie, 0,7 % en Chine, 1,3 % au Japon, 1,4 % en Pologne, 1,5 % en Espagne et en Italie, 3,6 % au Brésil et au Canada, et 4,2 % en Allemagne.

● 6.2.7.g) L'ÂGE

Pour Michelin la question des seniors prend une importance accrue. Un tiers de son personnel, principalement des opérateurs, a aujourd'hui plus de 50 ans, et ce chiffre va croître dans les années à

venir. Plusieurs actions ont été menées dans ce domaine : des aménagements ergonomiques du poste de travail, la valorisation de l'expérience acquise en proposant des changements de postes ou des missions de plusieurs mois à l'étranger ou encore le parrainage de jeunes embauchés. Cette dernière mesure apporte la démonstration concrète que la prise en compte des capacités des seniors et le souci de l'éducation des jeunes arrivants sont deux aspects très complémentaires de la mise en pratique des valeurs du Groupe de respect des personnes. Aux États-Unis, Michelin a été nommé en 2009 pour la quatrième fois parmi les meilleurs employeurs pour les personnes âgées de plus de 50 ans par l'*American Association of Retired Persons*.

6.2.8. LES AVANTAGES SOCIAUX

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

6.2.9. LA SOUS-TRAITANCE

En 2009, les prestations de services externes non liés aux opérations de production (nettoyage de bâtiments, de machines et de vêtements de travail, gardiennage, manutention et stockage, éliminations des déchets, travaux informatiques, télécoms et administratifs, etc.) se sont élevées à un montant équivalent à 14,5 % de la masse salariale pour 16,3 % en 2008.

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

Avec le concours de ses filiales dédiées au soutien de l'activité et de l'emploi dans ses bassins de présence industrielle en Europe, dont la Société d'Industrialisation et de Développement Économique en France, "Michelin Développement" a poursuivi son aide au développement de petites et moyennes entreprises selon deux axes majeurs : l'appui pour bénéficier de prêts à taux réduit non garantis et l'offre d'expertise technique, en mettant particulièrement l'accent sur les projets à caractère innovant favorisant la pérennité des emplois créés. À ce titre, Michelin Développement s'est impliqué dans plusieurs démarches de type "cluster" (regroupement sur un même bassin d'emploi d'entreprises du même secteur, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, partageant un même domaine de compétences et travaillant en complémentarité), en facilitant l'accès d'entreprises innovantes à des Centres de Recherche et des Universités.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

En 2009, en Europe, la mission Michelin Développement menée par une équipe de 20 personnes a assuré près de 127 missions de conseil technique dont 45 en France. Elle a contribué à la création de 2 200 emplois en participant à la validation et au financement de projets de développement d'entreprises, principalement en Allemagne, Espagne, France (1 116 emplois), Italie et Royaume Uni, mais également en Hongrie, Pologne et Roumanie. Au Canada, Michelin Développement est intervenu sur le site de Kitchener et a permis l'attribution de prêts contribuant à la création de 859 emplois. Aux États-Unis, Michelin Développement est intervenu sur le site d'Opelika, où 85 emplois ont été accompagnés, et en Caroline du Sud, où Michelin est présent depuis 40 ans, avec une contribution à la création de 141 emplois.

Au total depuis sa création en 1990, Michelin Développement a assuré plus de 1 100 missions de conseil technique, dont 545 en France, et contribué à la création de 21 000 emplois, dont 15 200 en France.

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

6.2.11.a) L'IMPLICATION DANS LA VIE LOCALE

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

En 2009, pour le Groupe, plus de 14 200 journées ont été consacrées par des membres du personnel à ces actions et un montant total de 9 millions d'euros a été versé par l'Entreprise à des organismes externes. La répartition de cet effort par zone géographique est globalement proportionnelle à celle des effectifs.

Pour ce qui est de la contribution en jours, par intervention directe de membres du personnel Michelin, l'éducation compte pour 35 % de la participation (soit près de 5 000 jours), les actions diverses représentant 55 % et la mobilité 10 %.

Pour ce qui est des contributions financières, la plus grande partie de cet effort est faite en direction de l'enseignement et de l'éducation (52 %). La résolution de questions humaines (santé, social, caritatif...) et les apports en faveur d'activités sportives et culturelles représentent 40 %, les 6 % restants étant consacrés à la mobilité, en particulier sur les questions de sécurité routière.

Les actions en faveur des communautés (au total, plus de 2 000 actions identifiées) sont d'une très grande variété. Rendre compte de leur diversité est particulièrement difficile. On en trouvera néanmoins ci-dessous un certain nombre d'exemples :

- **Amérique du Nord** : importants dons à une association américaine d'entraide sociale de grande notoriété, avec une large contribution à la campagne de collecte des employés de l'Entreprise eux-mêmes, pour plus de 2 millions de dollars ; dons à des banques alimentaires locales, aux services de sécurité incendie ; dons et partenariat avec les écoles du voisinage de chacun des sites (notamment au Mexique à Querétaro), avec plusieurs universités de Caroline du Sud ; nombreuses interventions dans les écoles en soutien d'élèves en difficulté ou en partage d'expérience sur la vie de l'Entreprise, aides

financières à des associations de bénévoles œuvrant pour les malades, les personnes handicapées, âgées ou nécessiteuses, à des clubs sportifs, des associations environnementales, des musées ; opération pour l'aide alimentaire telle *Meals on Wheels of Greenville*, dons du sang, dons à la Croix-Rouge, fournitures de pneumatiques ou financement de véhicules d'urgence...

- **Amérique du Sud** : Dons à des banques alimentaires ; programme d'appui à l'Agriculture Familiale dans l'État de Bahia, soutien financier aux recherches sur la biodiversité à Bahia, appui financier mensuel pour des activités éducatives des jeunes de la communauté, sensibilisation contre l'abus d'alcool et la consommation de drogues ; don de 600 chemises pour commémorer la Journée de la lutte des personnes handicapées ; sponsoring pour la production de DVD célébrant la Journée nationale des sourds ; don d'extincteurs aux pompiers de la ville de Resende ; financement pour la troisième année d'un jeu éducatif sur la sécurité routière *Na pista do melhor Caminho* en partenariat avec l'Organisme de Contrôle de la Circulation Urbaine de Rio de Janeiro (DETRAN) pour utilisation dans des écoles de la ville ; en Colombie, contribution à l'entretien des bâtiments et des équipements d'un internat pour jeunes filles ; contribution aux journées de la santé (déparasitage, vaccination, santé bucco-dentaire), programme de soutien à des élèves des écoles publiques en difficulté scolaire ;
 - **Europe** : soutien de clubs sportifs, de rencontres sportives, "Nuit de la formation" en Allemagne, financement de locaux pour des associations ; cours de sécurité routière pour les écoliers, organisation d'un événement sur la sécurité routière avec les écoles primaires *Vado a piedi e uso la testa* ; opération *Pedibus* de marquage de l'itinéraire à pied pour les écoliers ; parrainage d'actions de sécurité routière avec les automobile clubs locaux, journée "Ta route... ta sécurité", actions "As-tu bu, ne conduis pas !", rénovation de foyers pour personnes handicapées ; organisation de manifestations sportives, don à des associations sportives pour personnes handicapées, don de matériel informatique, don à la Croix-Rouge locale, campagne don du sang, stages pour personnes en réinsertion professionnelle, concerts des chorales Michelin pour des associations caritatives, don à la Ligue contre la violence routière, à la Prévention Routière ; en Espagne, collaboration économique avec des établissements pour handicapés ; don de mobilier pour un hôpital pédiatrique, dons de pneus pour des services d'urgence, des associations caritatives ou pour la santé ; financement d'équipement médical tel des défibrillateurs ou de véhicules pour établissements hospitaliers ; participation à la vie d'établissements scolaires (prestations de cours, jurys d'examen, suivi d'élèves en difficulté) ; rénovation du terrain de jeu et des cours de récréation dans une école en Hongrie, rencontres entreprises-étudiants ; participation au *Girls' Day* pour promouvoir les métiers techniques auprès des écolières et lycéennes ; financement de livres pour les bibliothèques locales ; prix pour des concours, tombolas, événements caritatifs ; insertions publicitaires dans les revues associatives locales ;
- À Clermont-Ferrand, depuis 1911 à l'initiative de Marcel Michelin, très forte implication de l'Entreprise dans le club omnisports de l'ASM (Association Sportive Montferrandaise), à la fois sur le plan financier et en temps passé par des responsables de l'Entreprise : l'ASM met à disposition de ses 3 000 adhérents 3 sites d'entraînement et 15 sections sportives animées par 400 responsables et porte une attention particulière à la formation des jeunes et au suivi des sportifs sur le plan santé ;
- **Afrique** : campagnes pression de gonflage, Semaine Sécurité avec participation d'organismes extérieurs (dont la Sécurité Routière Algérienne et le Croissant Rouge), financement d'une association d'aide aux personnes handicapées ;

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

- **Asie Pacifique** : en Chine, don suite à des catastrophes climatiques (tremblement de terre dans le Sichuan), don à un orphelinat, soutien financier pour des installations sportives pour des écoles, campagne nationale pour le port du casque avec la *Asia Injury Prevention Foundation* au Vietnam, dons aux malades du SIDA, soutien financier d'écoles (bâtiments, bourses scolaires, matériel informatique, bibliothèque) ; don à une association caritative, à la Croix Rouge locale, dons pour des manifestations publiques traditionnelles locales, campagne *Drunk don't drive* ; campagne d'éducation sur le thème du changement climatique, dons pour des aires de jeux et des espaces verts pour les enfants ; dons de pneumatiques pour les services d'urgence.

● 6.2.11.b) LA CONTRIBUTION DE MICHELIN À LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Conformément aux engagements de sa démarche Performance et Responsabilité Michelin, le Groupe entend contribuer à améliorer la sécurité routière en s'adressant directement aux usagers de la route. Cette volonté se traduit par des campagnes de sensibilisation, d'éducation et de formation destinées à infléchir les comportements accidentogènes. Le projet Sécurité Routière a atteint durant l'année 2009 une envergure européenne, l'objectif étant le déploiement sur l'ensemble du Groupe à l'horizon 2010. En 2009, Michelin a renouvelé son adhésion à la Charte européenne de la sécurité routière, concrétisation de son engagement dans la durée pour une mobilité routière plus sûre.

Michelin agit d'une part dans un cadre de collaboration avec d'autres organismes internationaux

Des programmes de grande ampleur sont organisés grâce à de nombreux partenariats publics/privés et nationaux/internationaux comme le GRSP (*Global Road Safety Partnership*), association rassemblant des organisations internationales, des entreprises multinationales et des organisations non gouvernementales. Le GRSP concentre ses actions vers les pays les plus en difficulté en matière de sécurité routière (Thaïlande, Vietnam, Chine, Koweït, Afrique du Sud, Pologne, Roumanie, Hongrie, Brésil) et met en place des aides techniques et des conseils en matière législative et en prévention auprès des gouvernements, pour les engager à s'attaquer au problème.

En 2009, la première organisation non gouvernementale mondiale de jeunes en faveur de la sécurité routière a été constituée sous la dénomination de YOURS (*Youth for Road Safety*). Michelin soutient cette initiative de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) et donne ainsi aux jeunes les moyens de se mobiliser pour leur propre sécurité. L'objectif est de constituer un réseau international des jeunes acteurs de la sécurité routière pour partager les bonnes pratiques et s'entraider. S'engageant pour la décennie à venir, YOURS est constituée dès maintenant d'un réseau de 400 jeunes dans 100 pays qui s'appuieront sur des partenariats avec les institutions, d'autres ONG et les médias pour organiser des campagnes de sensibilisation.

En novembre 2009 s'est tenue à Moscou la première conférence intergouvernementale mondiale sur la sécurité routière. Michelin y était représenté par Michel Rollier, Gérant commandité et était la seule société privée de rang mondial. Cette conférence témoigne d'un nouvel engagement global et international pour la sécurité routière. Lors des tables rondes qui se sont tenues pendant cet événement, plusieurs directions pour une amélioration globale de la sécurité routière ont été identifiées, avec l'objectif pour les dix prochaines années, dans le cadre d'une nouvelle "Décennie d'Action", d'avoir réduit de 5 millions le nombre de tués sur les routes dans le monde.

Pour cela, un modèle institutionnel doit être adopté par tous les pays signataires, pour que la sécurité routière puisse disposer des outils nécessaires à son amélioration :

- une prise de conscience au plus haut niveau de l'État doit permettre d'en faire un sujet prioritaire ; en effet, le coût des accidents de la route représente, selon les pays, 1 à 3 % du PIB ; la sécurité routière est étroitement liée à la croissance et au développement et nécessite une prise en considération à la hauteur des problématiques qu'elle soulève ; parallèlement, la lutte contre l'insécurité routière ne pouvant se faire ni contre la croissance économique, ni contre la transformation et la croissance de la mobilité, l'État doit donc se saisir de la question ;
- une délégation interministérielle, sur le modèle de la France, doit coordonner de manière transverse des actions de différentes institutions.

Michelin agit d'autre part de façon autonome, dans le cadre de ses campagnes vers les automobilistes et dans le cadre de son implication dans la vie locale autour de ses sites

Michelin a ainsi identifié les comportements les plus accidentogènes liés à son cœur de métier, le pneumatique. En 2009, les campagnes de sensibilisation "Faites le plein d'air" se sont déroulées dans sept pays en Europe, donnant l'occasion d'informer et former les conducteurs au respect de la pression de gonflage des pneumatiques. Au total, plus de 12 000 voitures ont été contrôlées au cours de ces événements : plus de 60 % d'entre elles présentaient au moins un pneu sous-gonflé.

Pour faciliter le maintien de la "juste pression", Michelin a déjà installé gratuitement un total de 89 "Bibs gonfleurs" (équipement de mesure et d'ajustement de la pression en forme de Bibendum) sur des aires de service ou sur les parkings extérieurs accessibles au public de ses sites, dans douze pays. En France, 62 "Bibs gonfleurs" sont mis en permanence à disposition des conducteurs, sur les parkings Michelin (28 sites) et grâce à un partenariat avec le réseau autoroutier (29 avec le réseau ASF et 5 avec le réseau COFIROUTE). Des "Bibs gonfleurs" sont également installés en Allemagne, Autriche, Chine, États-Unis, Hongrie, Italie, Roumanie, Royaume-Uni, Thaïlande, Serbie et Pologne.

Enfin, Michelin souhaite agir pour promouvoir la sécurité routière en protégeant les populations les plus vulnérables aux risques d'accidents : les jeunes, les cyclistes et les piétons.

Pour les écoliers, Michelin a mis en place un programme de sensibilisation "Le chemin le plus sûr" déployé dans plusieurs pays, par exemple au Brésil *Na pista do melhor Caminho* ou à Fossano (Italie) en partenariat avec la municipalité. Michelin a organisé des journées Junior Bike en Italie (Alessandria, Cuneo, Fossano). Depuis 1998, en Italie seulement, ce sont plus de 187 000 enfants qui ont participé à ces journées Junior Bike. Le Venezuela a organisé sa première Junior Bike en septembre 2009.

Pour les adolescents, le danger est constitué par la conduite des deux roues à moteur et des campagnes de sensibilisation sur le port du casque sont organisées, en particulier dans les pays émergents. En partenariat avec l'automobile club allemand ADAC se déroule depuis six ans le programme "Achtung Auto" destiné aux 14-15 ans et qui a déjà touché un million d'enfants.

Pour les jeunes adultes qui accèdent à la conduite automobile, Michelin diffuse des supports pédagogiques dans les auto-écoles sur les comportements de sécurité sur le pneu.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

6.2.12. RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

Michelin considère de sa responsabilité de mettre en pratique sa démarche de Développement Durable à l'extérieur de l'Entreprise dans ses relations avec ses fournisseurs, en particulier du fait du montant de ses achats, représentant 59 % de son chiffre d'affaires. Par l'établissement d'un dialogue approfondi, l'Entreprise entend sélectionner ses fournisseurs non seulement en fonction du rapport qualité/prix de leurs produits et services, mais aussi en fonction de leur performance globale, incluant les aspects sociaux, environnementaux et éthiques de leur activité.

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

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

En 2009, le Service Achats a poursuivi l'intégration dans ses documents et référentiels des clauses issues du Code des achats Michelin. Les questionnaires d'évaluation des fournisseurs, les référentiels d'audit internes et externes, les contrats locaux et les contrats cadre, les indicateurs d'évaluation des fournisseurs et les bilans de performance comprennent des critères spécifiques au respect des valeurs de la démarche Performance et Responsabilité Michelin.

Une grille de maturité, établie initialement pour les achats de matières premières, est maintenant progressivement déployée pour les achats de biens d'équipement. Elle est appliquée dans un premier temps aux fournisseurs les plus importants, avec bilan et échange en réunion.

Il en ressort par exemple que, pour ce qui concerne les matières premières, sur un volume correspondant à 80 % des achats, 58 % des sites des fournisseurs du Groupe sont certifiés ISO 14001.

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

Cette démarche est renforcée dans le cas des fournisseurs de pays émergents, avec lesquels les achats se développent de manière significative. Michelin leur accorde une attention particulière et ils font l'objet de visites régulières. La question du travail des enfants y est toujours considérée très attentivement et un manquement constituerait une cause de cessation immédiate de relations commerciales.

En 2009, Michelin a également largement traité avec ses fournisseurs la question de la réglementation européenne REACH, afin de les aider dans leur démarche d'enregistrements et autorisations de produits chimiques et de maîtriser ses propres risques face à des décisions de substitution de composants.

Parallèlement à ces actions externes, Michelin a mis en place au sein de son Service Achats une fonction de Contrôle Interne chargée d'identifier et d'éliminer les risques de fraude et de vérifier la bonne application du référentiel *Éthique des Achats*. Cette action est complétée par une démarche systématique d'identification des risques par l'Audit Interne. Le référentiel *Éthique des Achats* a fait l'objet d'une campagne de communication interne au sein des équipes achats et des principaux partenaires internes. Ces règles sont affichées dans toutes les salles où ont lieu les rencontres avec les fournisseurs.

Enfin, le lancement du nouveau Manuel d'Assurance Qualité Fournisseurs Matières Premières a été l'occasion de remettre le sujet de l'éthique des achats en lumière, avec envoi systématique d'un courrier explicatif aux fournisseurs concernés.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

6.3. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES 2009

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

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

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

6.3.1.a) LA MAÎTRISE DE L'IMPACT DES PRODUITS MICHELIN

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

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

Aujourd'hui le pneu Tourisme à haute efficacité énergétique, MICHELIN Energy™ Saver, quatrième génération du pneu MICHELIN Energy inventé par Michelin en 1992, offre une réduction de la résistance au roulement allant jusqu'à 25 % par rapport aux autres pneus du marché. Il permet d'abaisser la consommation de carburant d'une voiture européenne moyenne de 0,2 l/100 km par rapport à la gamme précédente, soit en moyenne 4 g de CO₂/km.

En Poids lourd, les avancées technologiques regroupées sous l'appellation de Michelin Durable Technologies permettent des économies de carburant et réduisent ainsi les émissions de CO₂ ; par exemple le MICHELIN X Energy™ SaverGreen évite l'émission d'environ 6 tonnes de CO₂ au long des quatre vies du pneu. Ces technologies augmentent également la charge portée et la durée de vie. Cette dernière a doublé pour les pneus Poids lourd depuis 1980.

En seize ans, plus de 600 millions de pneus MICHELIN à haute efficacité énergétique ont été vendus à travers le monde et ont déjà permis une économie estimée à plus de 12 milliards de litres de carburant et 30 millions de tonnes de CO₂ non rejetées dans l'atmosphère, soit l'équivalent de ce que peuvent capter plus d'un milliard d'arbres en un an (Méthode de calcul certifiée par l'UTAC : procès-verbal 07/08882).

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

Enfin, Michelin s'implique de manière très active dans la mise en place et le fonctionnement des filières de valorisation des pneumatiques en fin de vie, soit en valorisation matière (sols, enrobés drainants, objets moulés, remblais...), soit en valorisation énergétique (combustible pour les cimenteries ou les aciéries). Se reporter au Rapport d'Activité et de Développement Durable Michelin 2009 pour plus de détails.

6.3.1.b) ACCROÎTRE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES SITES

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

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

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

Composantes		Pondération
Consommation de ressources	Énergie	15
	Eau	15
Émissions dans l'air	COV	25
	CO ₂	15
Déchets	Quantité générée	15
	Quantité mise en décharge	15



- 30 % à l'horizon 2013 par rapport à 2005



Depuis 2005, le Groupe poursuit son effort de réduction de l'impact environnemental de ses sites au travers du suivi du MEF. Une première cible de - 20 % en 2011 par rapport à 2005 a été atteinte en 2008 ; c'est pourquoi une nouvelle cible de - 30 % en 2013, toujours par rapport à 2005, a été définie. Le MEF est intégré au tableau de bord du Groupe et fait l'objet d'un reporting trimestriel.

La conjoncture a obligé l'Entreprise à adapter son outil industriel à la demande des marchés, avec des volumes significativement moins importants qu'en 2008. L'indicateur MEF étant exprimé en

fonction du volume de production, ses progrès ont été masqués par la forte baisse de cette dernière. Néanmoins, sa légère progression montre l'implication des équipes sur les sites pour maîtriser les impacts environnementaux. Finalement, le MEF diminue de 0,5 point en 2009. On notera en particulier les progrès réalisés cette année sur les déchets et les émissions de COV.

Les résultats obtenus en 2009 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 2009

	Cible 2013 par rapport à 2005	2005	2006	2007	2008	2009	Évolution 2005-2009
MEF	- 30 %	100	92,9	83,6	78,6	78,1	- 21,9 %

Évolution des 6 composantes du MEF	Unité	2005	2006	2007	2008	2009	Évolution 2005-2009
Consommation d'énergie**	Gj/t PP	17,4	17,2	15,6	15,3	16,1	- 7,5 %
Consommation d'eau**	m3/t PP	15,0	14,9	13,3	12,8	13,3	- 11,3 %
Émissions COV**	kg/t PP	4,27	3,97	3,48	3,13	3,04	- 28,8 %
Émissions CO ₂ **	t/t PP	1,53	1,48	1,37	1,35	1,43	- 6,5 %
Déchets générés**	kg/t PP	140	130	128	127,5	121,2	- 13,5 %
Mise en décharge**	kg/t PP	33	26	20	16,2	13,3	- 59,7 %

t PP = tonne de pneumatiques produite.

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

● 6.3.1.c) LA MAÎTRISE DES ÉMISSIONS DES SITES INDUSTRIELS ET LES ÉNERGIES

Le groupe Michelin est déterminé à contribuer à l'effort mondial de réduction des émissions de gaz à effet de serre des secteurs du transport routier et de l'industrie. À ce titre, la réduction des émissions spécifiques de CO₂ par tonne de produit liées à l'activité industrielle atteint - 6,5 % par rapport à 2005 sur l'ensemble du Groupe.

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

À titre d'exemple, la puissance installée en panneaux photovoltaïques sur quatre sites en Allemagne (Bad Kreuznach, Homburg, Bamberg, Landau) a été portée de 9 MW à 12 MW. Des installations de production d'énergie thermique à partir de biomasse verront bientôt le jour sur deux sites en France.

En 2009, la production d'énergie éolienne a représenté 20 % des besoins en électricité de l'usine de Dundee en Écosse et l'usine de caoutchouc synthétique de Bassens a été alimentée à hauteur de 9 % par de la chaleur récupérée de la combustion de déchets industriels et hospitaliers.

D'autres projets sont en cours de réalisation : extension des installations solaires en Allemagne sur deux nouveaux sites (Ulm, Karlsruhe), installation de deux unités d'éoliennes à Ballymena en Irlande du Nord.

● 6.3.1.d) PÉRIMÈTRE DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

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

6.3.2. REVUE DES INDICATEURS DEMANDÉS PAR LA LOI

6.3.2.a) REJETS DANS L'AIR

Gaz à effet de serre

Les émissions de CO₂ du Groupe s'établissent à 1,43 tonne par tonne de produits finis fabriqués en 2009, soit une baisse de 6,5 % par rapport à 2005.

Les émissions directes de CO₂ par les chaudières du Groupe en 2009 sont de 0,64 tonne par tonne de produits finis fabriqués, en diminution de 15,1 % par rapport à 2005.

Dans les pays de l'Union Européenne, ces émissions sont soumises à la réglementation instituant des droits d'émissions de CO₂ (aussi appelés quotas), entrée en 2008 dans la seconde phase de son application (protocole de Kyoto sur 2008-2012). Comme les années précédentes, les émissions des sites Michelin en Europe ont été inférieures aux droits attribués, avec une réduction de plus de 135 800 tonnes de CO₂ émis dans l'atmosphère en 2009 par rapport à 2008.

Les émissions indirectes de CO₂ liées à l'achat d'énergies électrique et thermique (vapeur) sont évaluées à 0,79 tonne par tonne de produits finis fabriqués, soit + 5,3 % par rapport à 2008 (0,75 tonne par tonne). Elles tiennent en partie à l'externalisation de la fourniture de vapeur sur notre site italien de Cuneo au début de l'année 2008 et la baisse des volumes de production sur l'année 2009.

La consommation électrique du Groupe en GJ (Gigajoule) a continué de décroître globalement de - 13,3 % en 2009 par rapport à 2008, grâce entre autre à une maîtrise opérationnelle optimisée et à la mise en œuvre des meilleures pratiques industrielles existantes au sein du Groupe. Cependant, la décroissance de la production en 2009, donne un résultat ramené à la tonne de produit fini en augmentation de 7,3 % par rapport à 2008 sur ce poste.

Les installations d'énergies renouvelables présentes sur les sites ont permis d'éviter un équivalent de plus de 23 000 tonnes d'émissions directes ou indirectes de CO₂ sur l'année 2009.

Sites	Technologie	Tonnage CO ₂ évité
Bamberg, Hombourg, Bad Kreuznach, Landau (Allemagne)	Photovoltaïque	- 8 800 t CO ₂ /an indirect
Dundee (Royaume-Uni)	Éolienne	- 3 500 t CO ₂ /an indirect
Bassens (France)	Récupération chaleur incinérateurs situés à 1 km du site	- 11 000 t CO ₂ /an direct

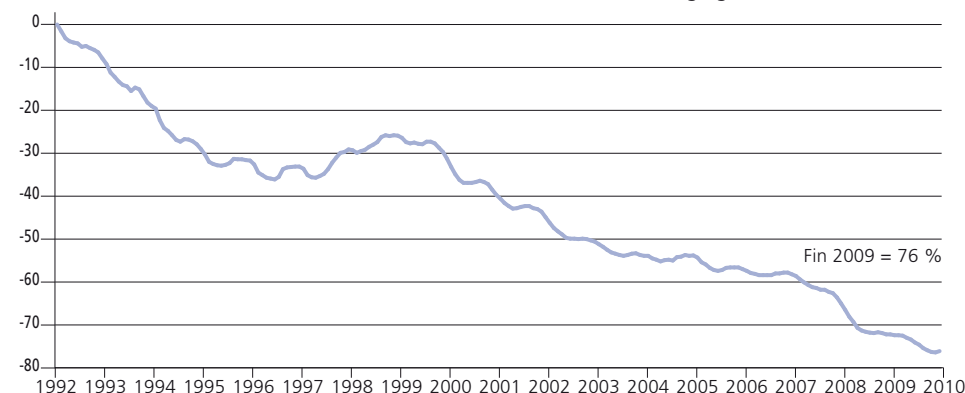
Autres rejets dans l'air*

COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS (COV)

Les émissions relatives de COV (3,04 kg/t de produit fini) diminuent pour le Groupe de 2,9 % sur l'année 2009. L'année 2009 a vu la poursuite du déploiement de nouveaux procédés de production innovants qui contribuent à la réduction des consommations et émissions de solvants.

Le graphique suivant indique, pour l'activité de fabrication de pneus Tourisme camionnette en Europe, les progrès importants réalisés depuis la mise en place du projet de réduction en 1992 (- 76 %).

CONSOMMATION SOLVANTS – TOURISME CAMIONNETTE EUROPE (g/kg)



OXYDES D'AZOTE (NO_x)

Les émissions spécifiques de NO_x, en provenance des chaufferies du Groupe, sont de 0,82 kg par tonne de produit fini (0,82 kg/t calculés en 2008). Elles sont restées stables malgré les baisses de volume de production.

OXYDES DE SOUFRE (SO_x)

Les émissions d'oxydes de soufre (SO_x) sont de 1,17 kg par tonne de produit fini (1,08 kg/t calculés en 2008).

Les valeurs de 2009 montrent les limites de la souplesse de l'outil industriel. La flexibilité limitée des sites utilisant des combustibles solides (émetteurs de SO_x) par rapport à ceux utilisant des combustibles liquides ou gazeux, est ici mise en avant.

6.3.2.b) CONSOMMATION D'EAU ET REJETS DANS L'EAU

Consommation d'eau

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

La consommation d'eau s'établit à 13,3 m³ par tonne de produits finis fabriqués, soit une diminution de 11,3 % par rapport à 2005. Cette variation est due notamment à une forte implication des trois sites les plus consommateurs en eau du Groupe. En effet, ils ont réduit leur besoin de 23 % en moyenne depuis 2005.

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.

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

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

● 6.3.2.c) REJETS DANS LE SOL

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

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

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

● 6.3.2.d) DÉCHETS

En 2009, le Groupe a poursuivi ses actions en vue de réduire la quantité de déchets mis en décharge. La quantité brute de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus est en progrès par rapport à 2008 à 121,2 kg et la quantité finalement mise en décharge passe de 16,2 kg à 13,3 kg, ce qui constitue une amélioration de 17,9 %. Au global depuis 2005, la quantité de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus est passée de 140 kg à 121,2 kg (réduction de 13,5 %) et la quantité mise en décharge de 33 kg à 13,3 kg (réduction de 59,7 %).

Le Groupe s'est fixé un objectif de réduction de la quantité mise en décharge de 80 % en 2013 par rapport à 2005 contribuant ainsi aux 30 % de progrès fixés pour 2013 au MEF.

● 6.3.2.e) CONSOMMATION DE RESSOURCES

La consommation de ressources énergétiques du Groupe passe de 15,3 GJ à 16,1 GJ pour une tonne de pneu produite, en augmentation de 5,2 % par rapport à 2008. Les progrès réalisés ont été masqués par les baisses importantes des volumes de production.

Une structure pluridisciplinaire Énergie a été créée cette année. Cette dernière est chargée d'améliorer l'efficacité énergétique des usines :

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

À fin 2009, 84 sites ont été l'objet d'un diagnostic initial, avec élaboration de plans d'action. Une seconde phase de diagnostic complémentaire a été démarrée, qui met en évidence un taux d'application moyen des bonnes pratiques de 85 %. Un tableau de bord de suivi de la performance énergétique des sites a été mis en place sur les zones Amérique du Nord et Europe. Ce tableau de bord sera étendu au Groupe en 2010.

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

● 6.3.2.f) PRÉSERVATION DES ÉCOSYSTÈMES ET DE LA BIODIVERSITÉ

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

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

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

Le Groupe et la biodiversité

La première ESR (Ecosystem Services Review) a été réalisée sur le site de Nyiregyhaza en Hongrie en 2008. La démarche, pratiquée selon une méthodologie développée par le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) et WRI (World Research Institute) et à laquelle un ingénieur de Michelin a été formé, a été adaptée à l'industrie du pneumatique et a permis de mettre en évidence la dépendance d'un site industriel à son environnement. En particulier, la fragilité du site face à certaines situations dont il n'est pas nécessairement responsable, comme la pollution atmosphérique, a été mise en évidence et des mesures ont d'ores et déjà été prises pour remédier au problème. En 2010, afin d'enrichir la connaissance du Groupe, ce dernier envisage d'évaluer une autre méthode, sur le site de Cholet en France. Une étude va mesurer l'impact du site sur l'environnement et sa biodiversité.

Depuis juillet 2005, à l'initiative de collaborateurs passionnés d'environnement, l'usine Michelin de Cholet a signé un partenariat avec l'Association pour la Découverte de la Nature (ADN) pour gérer un espace de 18 000 m² non exploité de son site. Il a été décidé avec l'ADN de reconstituer une zone humide et de laisser se développer plusieurs strates végétales. Par ailleurs, un partenariat avec l'office de tourisme permet aux visiteurs de constater la réussite de cette initiative.

La création de ce jardin entomologique sur le terrain de l'usine Michelin de Cholet démontre la compatibilité de l'industrie et de la protection de la biodiversité.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Les actions du Groupe sur la plantation de Bahia

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

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

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

Les actions du Groupe sur le site d'Almería

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

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

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

● 6.3.2.g) PRÉVENTION DES RISQUES DE POLLUTION

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

● 6.3.2.h) DÉMARCHE DE PROGRÈS

Certification et évaluation, garantie de la conformité

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

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

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

Le SMEM comporte entre autres :

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

L'objectif du Groupe est que tous ses sites acquis depuis plus de 5 ans aient mis en place le SMEM. À fin 2009, parmi les sites industriels, les sites du Centre de Technologies, et les plantations, 98 % des sites acquis depuis plus de 5 ans disposent du SMEM. Cette démarche est en cours de mise en place pour les sites logistiques.

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

À fin 2009, 99,5 % de la production de pneumatiques du Groupe provient de sites certifiés ISO 14001. Les usines de transformation de caoutchouc naturel du Groupe, les principaux sites du Centre de Technologies et l'ensemble des usines de produits semi-finis sont également certifiées. Sans être dépendant de la mise en place du SMEM, la certification ISO 14001 en est cependant un des résultats significatifs.

Gouvernance environnementale et organisation interne

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

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

Un objectif d'amélioration est défini chaque année dans le cadre du Plan Annuel, à travers l'indicateur MEF (voir paragraphe 6.3.1.b), qui a vu sa cible Groupe passer de -20 % à fin 2011 à -30 % à fin 2013. Le déploiement systématique de cet objectif au sein des différentes activités en garantit le réalisme. Son avancement est revu trimestriellement par la Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle (DPPI) et il fait partie du tableau de bord du Groupe.

Formation et information des salariés

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

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

6.3.2.i) PROVISIONS POUR RISQUES ENVIRONNEMENTAUX, DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES

Le montant total des provisions “pour risque environnemental” s’élève, au 31 décembre 2009, à 3,2 millions d’euros.

Dans le domaine industriel, le Groupe a consacré, en 2009, près de 14 millions d’euros à des projets d’amélioration de sa performance environnementale, dont la répartition est détaillée dans le tableau ci-dessous. Malgré la crise financière, les chantiers environnementaux prioritaires ont été maintenus, les autres dépenses ont dû être différées. Ce montant repose sur la définition de la recommandation n° 2003-R02 du 21 octobre 2003 du Conseil National de la Comptabilité Française qui couvre uniquement les dépenses “supplémentaires” (à l’exclusion de toutes les dépenses courantes d’entretien, de fonctionnement, d’élimination des déchets, etc.) et “exclusivement environnementales” (hors composante environnementale incluse dans les investissements industriels réalisés).

(en milliers d’euros)	Investissements	Charges d’exploitation	Total dépenses	
	2009	2009	2009	2008
Prévention des pollutions de l’air	1 765	472	2 237	6 808
Prévention des pollutions des eaux de surface	1 213	783	1 996	3 392
Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines	699	740	1 439	2 064
Autres	4 487	3 744	8 231	10 727
TOTAL	8 164	5 739	13 903	22 090

6.3.2.j) AUTRES INFORMATIONS

Nuisances olfactives et sonores

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

Le déploiement de la solution standard retenue se poursuit. Cette solution fondée sur l’oxydation thermique des effluents est désormais en fonctionnement sur six usines européennes. Le Groupe continue ses recherches sur de nouvelles techniques, encore plus efficaces et respectueuses de l’environnement.

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

Relations avec les associations de protection de l’environnement

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

Le travail effectué sur le site de Cholet en France (voir paragraphe 6.3.2. f) est le fruit d’une collaboration avec l’Association pour la Découverte de la Nature.

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

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

En ce qui concerne la mise en œuvre des 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).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

6.3.3. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES

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

	2005	2006	2007	2008	2009	2009-2008	Indicateurs GRI
Consommation d'eau** (en m ³ /t)	15,0	14,9	13,3	12,8	13,3	+ 3,9 %	EN8
Consommation d'énergie** (en GJ/t)	17,4	17,2	15,6	15,3	16,1	+ 5,2 %	EN3-EN4
<i>dont : Sources fixes Michelin</i>	10,6	10,5	9	8,5	9,0	+ 5,9 %	EN3
<i>Vapeur</i>	1,0	1,1	1,2	1,3	1,2	- 7,7 %	EN4
<i>Électricité</i>	5,7	5,6	5,4	5,5	5,9	+ 7,3 %	EN4
Émissions de Gaz à Effet de Serre** (en t/t)	1,53	1,48	1,37	1,35	1,43	+ 5,9 %	EN16
<i>dont : émissions directes sources fixes Michelin</i>	0,75	0,73	0,64	0,60	0,64	+ 6,7 %	EN16
<i>émissions indirectes vapeur</i>	0,11	0,12	0,13	0,15	0,13	- 13,3 %	EN16
<i>émissions indirectes électricité</i>	0,66	0,63	0,59	0,60	0,66	+ 10,0 %	EN16
Contribution Michelin Émissions évitées (direct + indirect), en tonnes			12 400	31 200	23 300	- 25,3 %	EN18
Émissions de dioxyde de soufre** (en kg/t)	1,65	1,22	1,27	1,08	1,17	+ 8,3 %	EN20
Émissions de dioxyde d'azote** (en kg/t)	1,01	0,85	0,89	0,82	0,82	+ 0,0 %	EN20
Émissions de Composés Organiques Volatils** (en kg/t)	4,27	3,97	3,48	3,13	3,04	- 2,9 %	EN20
Production de déchets** (en kg/t)	140	130	128	127,5	121,2	- 5,0 %	EN22
Quantité de déchets mis en décharge** (en kg/t)	33	26	20	16,2	13,3	- 17,9 %	EN22
Management de l'environnement (% de produits finis issus de sites certifiés ISO 14001)**	94,8 %	99,4 %	99,5 %	99,5 %	99,5 %		

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

Pour plus d'informations sur la politique environnementale du groupe Michelin, voir les rapports Performance et Responsabilité Michelin : rapport 2005-2006 (mai 2007), mise à jour 2007 (mai 2008), rapport 2007-2008 (mai 2009), Rapport d'Activité et de Développement Durable Michelin 2009.

6.4. RAPPORT DE VÉRIFICATION DES INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI NRE

Rapport d'examen de l'un des Commissaires aux Comptes sur les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales, ainsi que sur certains indicateurs sociaux et environnementaux publiés dans le Document de Référence du groupe Michelin

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux Comptes du groupe Michelin, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales publiées par le groupe Michelin dans le présent Rapport Annuel pour l'exercice 2009 :

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

Par ailleurs, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur certains des indicateurs sociaux et environnementaux listés ci-dessus (signalés par le signe "***" en pages 129, 134, 142 et 147 du présent Document de Référence 2009).

Ces processus, ainsi que les indicateurs publiés dans le présent Document de Référence 2009, ont été préparés sous la responsabilité de la "Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle", du "Service Groupe Personnel" et du "Département Performance et Responsabilité Michelin" du groupe Michelin, conformément aux référentiels de reporting internes du groupe Michelin, disponibles sur demande au siège du Groupe.

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

Nature et Étendue des travaux

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

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

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

- nous avons analysé les procédures de reporting de ces informations sociales et environnementales au regard de leur pertinence, leur fiabilité, leur objectivité et leur caractère compréhensible ;
- au niveau du Groupe, nous avons conduit des entretiens avec les personnes responsables de l'élaboration, de l'application des procédures ainsi que de la consolidation des données afin de vérifier la bonne compréhension et la correcte application de ces procédures. Nous avons ainsi rencontré les Directions et Départements suivants : le "Service Groupe Finance", le "Service Groupe Personnel / Formation", le "Service Groupe Personnel / Rémunération Globale et Avantages", la "Direction

de la Prévention et de la Performance Industrielle / Environnement et Hygiène", la "Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle / Sécurité des Personnes et des Biens" ;

- nous avons également élaboré et adressé un questionnaire à 19 sites du Groupe, répartis dans 9 pays, dans le but d'apprécier la correcte application des procédures de reporting des informations sociales et environnementales ;
- nous avons mis en œuvre des tests de cohérence, sur la base de sondages, afin de vérifier la correcte centralisation et consolidation des données chiffrées.

Pour ce qui concerne les indicateurs sociaux et environnementaux signalés par le signe "***" du présent Document de Référence 2009, outre les travaux concernant les procédures de reporting précisés ci-avant, nous avons sélectionné un échantillon d'établissements industriels (Alessandria, Bassens, Cholet, Columbia, Fort Wayne, Lasarte, Olsztyn, Shanghai TME, Vitoria) en fonction de leur contribution aux données consolidées du Groupe. Pour les sites et entités sélectionnés, nous avons vérifié, sur site, la compréhension et la correcte application des procédures et mené des tests de détail, sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs et à rapprocher les données avec les pièces justificatives. La contribution des entités sélectionnées aux données consolidées représente :

- pour le domaine social, 15 % des effectifs totaux du Groupe, exprimés en Équivalent Temps Plein et 13 % des heures travaillées ;
- pour le domaine environnemental : 25 % pour l'indicateur "Consommation d'énergie", 27 % pour l'indicateur "Consommation d'eau", 58 % et 46 % respectivement pour les indicateurs "Émissions de SO_x" et "Émissions de NO_x", 22 % pour l'indicateur "Émissions de COV", 22 % de la production de pneumatiques, 27 % et 18 % respectivement pour les indicateurs "Production de déchets" et "Quantité de déchets mis en décharge".

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

Conclusion

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

- les processus d'établissement des informations sociales et environnementales pour ce qui concerne les indicateurs mentionnés ci-avant, au regard des référentiels de reporting internes du groupe Michelin applicables en 2009 ;
- les indicateurs examinés (signalés par le signe "***" du présent Document de Référence 2009) au regard des référentiels de reporting internes du groupe Michelin applicables en 2009.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2010

PricewaterhouseCoopers Audit

Christian Marcellin
Associé
Commissaire aux comptes

Sylvain Lambert
Associé
Département Développement Durable