

LES FONDAMENTAUX

# CHARTRE PERFORMANCE, ET RESPONSABILITÉ MICHELIN 2002



**MICHELIN**

*Une meilleure façon d'avancer*

**Ce document est une réédition de la Charte Performance et Responsabilité Michelin rédigée en 2002.**

**Son contenu a été intégralement conservé. Seule sa maquette a été harmonisée avec celle des documents fondateurs du Groupe édités en 2010.**





**PRÉAMBULE**

# PRÉAMBULE

C'est parce qu'une petite entreprise d'Auvergne a voulu, il y a bien longtemps, répondre au besoin d'un client – un cycliste de passage à Clermont-Ferrand et dont le pneu, à l'époque collé à la roue, était crevé – que notre aventure a commencé. La première difficulté immédiate était de réparer pour poursuivre le voyage. Mais, allant au-delà, l'Entreprise s'attacha à devancer une attente non exprimée, celle d'un pneumatique démontable facilement, réparable solidement en quelques minutes.

Le service, l'attention au besoin du client, l'observation des faits, la volonté d'innovation, le choix de la qualité, il y a beaucoup à retenir de ce petit incident en apparence anodin !

Les femmes et les hommes qui se sont succédé dans l'Entreprise ont su faire fructifier cet esprit.

Nos actionnaires, nous faisant confiance, nous ont permis de prendre des risques. Nous avons choisi de garder cette préoccupation constante du client. Pour toutes ces raisons, nous avons pu nous développer dans la durée.

## **Aujourd'hui, notre Groupe est leader mondial du pneumatique.**

Tout au long de plus d'un siècle de croissance, nous avons relevé nombre de défis : le lancement du pneu radial, le pneu vert, le système PAX, la conquête des marchés américains, l'implantation en Asie et en Europe de l'Est, et bien d'autres encore !

## **Ceux qui nous attendent seront tout aussi difficiles et passionnants.**

Au fond, qu'est-ce qui définit notre activité ? Nous fabriquons des pneus, produits destinés à aider au transport des personnes et des biens au meilleur prix et avec une sécurité maximale. Nous proposons des services associés au déplacement. Mais au-delà, le cœur de notre métier, c'est la mobilité.

Elle répond à un besoin universel et fondamental des personnes et des sociétés. Et elle devient toujours plus complexe, par la diversité croissante des véhicules, des conditions de déplacement, des attentes de service.

Notre organisation est aujourd'hui mondiale ; aussi avons-nous besoin de réaffirmer nos grands choix de développement pour que notre Groupe, grande équipe de plus de 120 000 personnes, concentre efficacement ses efforts vers un objectif commun.

**Nous voulons :**

- Mettre notre passion au service de la mobilité. Demeurer l'entreprise la plus innovante dans les domaines du pneu, de la liaison au sol et des services associés au déplacement.
- Offrir à nos clients la meilleure qualité de produit et de service, au meilleur prix, dans chaque segment de marché que nous décidons de servir.
- Chercher la croissance et l'épanouissement des Personnes dans l'exercice de leurs responsabilités. Développer la diversité et la richesse humaine de l'Entreprise.
- Accroître durablement la valeur de l'Entreprise en maximisant la rentabilité de nos activités et de nos investissements.
- Être une entreprise harmonieusement intégrée dans la Société. Exercer pleinement nos responsabilités en pratiquant nos valeurs.

**Donc, aller de l'avant, en nous adaptant en permanence aux réalités du monde.**

Mais nous voulons le faire en nous appuyant sur nos valeurs et en restant fidèles à nos racines.

C'est pourquoi nous avons décidé de rédiger une charte : **"Performance et Responsabilité Michelin"**. Son but est simple : expliciter nos valeurs pour faciliter leur mise en pratique dans le cadre de notre mission.

Cet exercice se révèle redoutable, car cette charte nous indiquera en permanence la distance entre nos actes et nos intentions.

Cette cible de nos efforts aura tendance à s'éloigner de nous au fur et à mesure que nous avancerons. Elle sera, en quelque sorte, l'étoile polaire de notre Groupe.

**Mais c'est ainsi que nous progresserons !**

Pour développer notre entreprise de façon durable, nous devons viser la performance. Nous devons aussi être toujours en mesure de peser les conséquences de nos décisions. Nous voulons être à la fois performants et responsables. Puisse cette charte y contribuer !

*Édouard Michelin, René Zingraff  
Novembre 2002*

A stylized profile of a person's face is rendered in black and green. The background is a solid green color. The profile is composed of thick black lines for the nose, mouth, and chin, and a green line for the forehead and hair. The overall style is minimalist and graphic.

# **LES ENJEUX DE LA MOBILITÉ**

## La mobilité, élément clé du développement

- **La mobilité, c'est-à-dire la capacité des personnes et des biens à se déplacer ou à être transportés d'un endroit à un autre, est depuis toujours indissociable du développement des sociétés.**

Elle est le support privilégié de quasiment toute activité économique : le producteur utilise un moyen de transport pour livrer les marchandises à son client, le fournisseur d'un service se rend sur les lieux de son intervention, l'employé d'une entreprise gagne son site de travail... La mobilité s'avère aussi indispensable aux relations entre les personnes et à la découverte mutuelle : elle permet d'entretenir les liens sociaux et familiaux et rend possible voyages de loisir et activités touristiques.

Le transport routier représente une part en croissance permanente dans l'éventail des moyens de déplacement utilisés. Sa performance en rapidité, souplesse et coût lui permet de répondre au mieux aux besoins individuels et professionnels. Ceux-ci exigent toujours plus en matière de réduction des délais et de flexibilité. Il faut pouvoir livrer en 24 heures ou modifier au dernier moment l'itinéraire des vacances, tout en réduisant constamment les coûts.

Aujourd'hui, le déplacement par la route apparaît comme la solution la meilleure pour la majorité des utilisateurs d'un moyen de transport terrestre.

Mais la croissance permanente de la mobilité routière met en lumière des enjeux environnementaux et sociaux majeurs, dans toutes les régions du monde, pays industrialisés ou en développement.

La poursuite du développement du transport routier doit impérativement aller de pair avec des progrès très significatifs dans les domaines de la sécurité et de l'environnement.

La sécurité routière, très variable d'une zone géographique à une autre, n'est pas à la hauteur des attentes, justifiées, de notre société. Les émissions polluantes liées au transport routier, quelle que soit leur part effective dans l'impact environnemental global des activités humaines, doivent être réduites. D'autres questions concernent des domaines aussi divers que les sources d'énergie, la desserte des grands centres urbains, l'amélioration de la fluidité de circulation, l'intermodalité ou encore l'élimination des produits en fin de vie.

Ce sont autant de préoccupations nécessitant des solutions pérennes.

Les industriels du transport travaillent activement depuis des années, dans leurs centres de recherche, à l'amélioration de la performance de la mobilité routière sur ces questions. Parallèlement, ces mêmes industriels ont à faire face aux enjeux liés à la performance de leur propre organisation. Il peut s'agir aussi bien de la maîtrise des impacts environnementaux de leurs sites de production que de la réponse aux attentes de leurs interlocuteurs, tant internes qu'externes.

## Nos enjeux pour une mobilité durable

- ➔ Par nos produits pneumatiques, nos systèmes améliorant la liaison du véhicule avec le sol, nos services d'aide au déplacement personnel et professionnel, nous sommes confrontés aux enjeux du transport.

Le caractère durable de la mobilité, au sens "supportable sur le long terme par la planète et la société humaine", dépend de notre capacité à y faire face efficacement, en collaboration avec l'ensemble des acteurs du domaine.

Comme toute entreprise, notre Groupe vise un niveau de performance économique élevé. Il peut ainsi poursuivre son développement, tout en répondant aux attentes de ses actionnaires et aux aspirations de ses collaborateurs.

**Mais nous ne voulons pas atteindre cet objectif à n'importe quel prix. Nous voulons prendre nos responsabilités sur les enjeux de la mobilité.**

Ainsi, en matière de sécurité, la qualité de nos produits, soigneusement contrôlée à tous les stades de fabrication, est depuis toujours un impératif absolu. Dans les conditions d'usage préconisées, les performances de nos pneumatiques en adhérence, en comportement, en freinage, en roulage à plat pour le système PAX, contribuent à améliorer significativement la sécurité.

Mais nous voulons encore progresser.

En matière d'émissions nuisibles à l'environnement, les études de cycle de vie que nous avons menées démontrent, sans aucune ambiguïté, que c'est pendant sa phase de vie active, c'est-à-dire lorsqu'il est monté sur un véhicule, que l'impact du pneumatique sur le milieu naturel est le plus fort. En effet, la diminution de la résistance au roulement du pneumatique permet de réduire la quantité d'énergie nécessaire au véhicule pour se mouvoir. Les émissions polluantes des moteurs sont abaissées d'autant.

Inventeurs en 1946 du pneu radial, moins consommateur d'énergie que ses prédécesseurs, puis, en 1992, du pneu à basse résistance au roulement, nous sommes en progression constante depuis lors dans ce domaine, ce qui nous permet d'introduire sur le marché des produits en permanente évolution.



En ce qui concerne la fin de vie des produits, la mise en place des systèmes techniques et économiques permettant le recyclage et l'élimination des produits usagés est un défi majeur. Nous tenons à le relever, dans tous les pays, en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés. Nous y travaillons depuis de nombreuses années, car il est de notre responsabilité de jouer un rôle prépondérant dans la mise en place de solutions efficaces.

**Au-delà des enjeux spécifiques à la mobilité, nous voulons pérenniser notre croissance en maintenant l'équilibre entre la recherche de la performance économique, le respect de l'environnement et la qualité de nos relations avec les personnes, en interne comme en externe.**

Nous reconnaissons l'importance des enjeux liés à la maîtrise de la performance environnementale de nos sites, aux conditions de travail, d'hygiène et de sécurité. Nous considérons comme une nécessité de contribuer, par une conduite intègre et un niveau d'exigence élevé, à la diffusion de ces principes de responsabilité auprès de nos partenaires.

Par son activité quotidienne, notre entreprise influence, de fait, les conditions de travail et de vie de nombreuses personnes ou groupes de personnes, qui deviennent ainsi ses parties prenantes.

C'est en améliorant globalement la satisfaction des attentes de chacun que notre entreprise peut construire son développement de manière saine, responsable et pérenne. **Elle apporte ainsi sa contribution à une évolution positive des conditions de vie sur la planète.**



**NOTRE MISSION,  
NOTRE  
RESPONSABILITÉ,  
NOS VALEURS**

***“Nous avons un métier et une mission :  
contribuer dans la durée au progrès  
de la mobilité.”***

*Édouard Michelin, 2002*

Depuis sa création, l'entreprise Michelin s'est donné pour mission de contribuer au progrès de la mobilité des personnes et des biens et, au-delà, au progrès de la société. Elle vise à satisfaire le besoin humain fondamental de rencontre, d'échange et de découverte.

Nous entendons le faire en assumant totalement nos responsabilités, dans toutes nos opérations. Prendre nos responsabilités, c'est concourir à développer une mobilité durable, c'est-à-dire répondant toujours mieux aux attentes et aux aspirations des personnes, respectant les milieux naturels et économiquement saine. C'est aussi prendre en compte, dans nos choix, les impacts de notre activité à long terme. C'est sur l'ensemble de ces aspects que la performance d'une entreprise doit être appréciée.

Par “prendre nos responsabilités”, nous entendons l'application au quotidien, dans nos actions et nos décisions, **des cinq valeurs fondamentales du groupe Michelin** :

- **respect des clients**
- **respect des personnes**
- **respect des actionnaires**
- **respect de l'environnement**
- **respect des faits.**

L'objet de la charte “Performance et Responsabilité Michelin” est d'expliciter ces valeurs pour faciliter leur mise en pratique. Elle engage l'ensemble du Groupe.



**PRATIQUER  
NOS VALEURS,  
EXERCER NOS  
RESPONSABILITÉS**

**Nous entendons assumer notre mission, mettre en œuvre nos orientations stratégiques et atteindre nos objectifs de performance en mettant en pratique nos valeurs et en exerçant nos responsabilités.**

## RESPECT DES CLIENTS

***“Le client, par son libre choix, est notre Patron.”***

*François Michelin, 1969*

Servir les clients est le cœur de la mission de l'Entreprise, car notre pérennité et notre croissance dépendent de leur satisfaction dans la durée.

### La performance de nos produits au service de nos clients

➔ C'est d'abord par la performance de nos produits et services que nous voulons servir nos clients. En permanence, nous anticipons, accompagnons et cherchons à satisfaire au mieux leurs besoins en leur proposant des produits et services de qualité, adaptés à l'évolution des usages et des modes de vie.

Notre première responsabilité est d'offrir à nos clients des produits sûrs, adaptés à l'usage prévu, de haute qualité de fabrication, conforme aux réglementations. Leurs performances techniques élevées sont maintenues tout au long de leur vie. De même, les services que nous proposons visent les meilleurs niveaux de qualité en termes de fiabilité, d'adéquation aux attentes et de respect des délais et des coûts. Ces principes s'appliquent aussi bien à un client professionnel de la distribution des pneumatiques qu'à un acteur du domaine des services.

Pour atteindre ces objectifs, nous devons rester à l'écoute de nos clients, sans a priori, ni préjugé. C'est à eux de nous dire si notre offre répond à leurs attentes. Ainsi, ils nous pousseront à mieux les satisfaire.

Pour cela, nous nous appuyons sur notre capacité d'innovation, facteur clé de notre aptitude à progresser. C'est elle qui nous permet d'augmenter la sécurité et le confort du déplacement, au meilleur coût possible, tout en diminuant les impacts environnementaux négatifs.

Plus encore, comme nous l'avons déjà fait avec le pneumatique radial, le pneu vert ou, récemment, avec le système PAX ou les systèmes de planification de trajets, notre ambition est d'introduire des technologies nouvelles audacieuses, transformant les conditions d'exercice de la mobilité au bénéfice de nos clients. Nous le faisons même si cela doit entraîner une évolution profonde des marchés ou requérir une adaptation de notre organisation.

## Notre attitude au service de nos clients

- ➔ **Fondamentalement, nous souhaitons entretenir, avec nos clients, des relations honnêtes et solides, construites sur une confiance réciproque, l'excellence professionnelle et une réelle volonté de communication.**

Pour y parvenir, nous nous attachons à donner une information technique et commerciale précise sur la valeur de notre offre de produits et de services, tant sur les aspects techniques et les caractéristiques d'utilisation que sur les aspects commerciaux.

Plus largement, notre rôle est aussi de contribuer à rendre la route plus sûre pour tous ses usagers, par des opérations de conseils spécifiques sur l'utilisation de nos produits mais également par des incitations à adopter un comportement de prudence et de responsabilité.

Avec nos clients distributeurs, notre objectif est d'établir des relations commerciales équilibrées qui permettent, par la qualité de notre offre, le développement continu de leur activité en même temps que la nôtre.

Nous sommes favorables à une compétition commerciale loyale, exercée par tous les acteurs du marché dans le cadre des réglementations du droit de la concurrence. Quels que soient les pays où nous intervenons, nous sommes résolument opposés à toute forme de corruption avec quelque instance que ce soit, publique ou privée.

Nous y veillons dans tous les appels d'offres auxquels nous répondons, ainsi que dans toutes nos relations avec les administrations. Nous sommes opposés à toute rémunération en faveur d'un tiers qui ne correspondrait pas à un service réel, pour un montant justifié et dûment enregistré dans nos comptes.

Nous refusons également toute entente contraire à l'intégrité que nous devons à nos clients et à nos partenaires et à un juste exercice de la compétition.

Nous veillons donc à exercer notre activité commerciale avec loyauté vis-à-vis de nos concurrents et de nos clients.

Nous y sommes d'autant plus attentifs que nous sommes en position de leader sur de nombreux marchés.

# RESPECT DES PERSONNES

*“Chaque homme est unique et irremplaçable.”*

*François Michelin, 1998*

**Depuis ses débuts, le groupe Michelin, considérant le respect des personnes comme une responsabilité majeure, s’attache à suivre certaines règles de comportement : échanges loyaux, établissement d’un dialogue constructif pour un développement en harmonie avec la société.**

Notre volonté est de favoriser des relations positives avec tous nos interlocuteurs. Nous le faisons dans un esprit d’honnêteté et de respect mutuel, pour établir un dialogue profitable pour tous.

## Avec nos collaborateurs

Notre volonté est de poursuivre l’expansion mondiale du groupe Michelin, en nous appuyant sur trois principes directeurs :

- entretenir une culture d’entreprise forte, ouverte et partagée, source de cohésion sociale et de motivation ;
- rechercher le développement et l’épanouissement de chacun au sein de l’Entreprise, dans l’exercice de ses responsabilités ;
- veiller au respect permanent des réglementations et des cultures des pays dans lesquels nous opérons.

La mise en pratique de ces principes se traduit notamment par les affirmations et les positions suivantes :

- la sécurité de nos collaborateurs est primordiale. Pour progresser, dans ce domaine, chaque membre de l’Entreprise doit devenir un acteur responsable. Aussi, au-delà de l’instauration indispensable de conditions techniques et d’organisation qui diminuent les risques, nous misons sur la formation des personnes. Nous la considérons comme un élément clé de la prise de responsabilité par tous, pour relever le défi d’une sécurité au travail en constante progression ;
- nous cherchons, en permanence, à identifier les axes de progrès dans les domaines sociaux, sanitaires et de sécurité au travail. Chaque fois que cela apparaît nécessaire, nous organisons la mise en place des infrastructures permettant d’améliorer la sécurité, le bien-être, les conditions de travail et le cadre de vie ; nous renforçons notre vigilance sur ces aspects lors de l’acquisition d’un nouveau site ;

- nous intégrons, au stade de la conception de nos produits, les objectifs d'hygiène et de sécurité dans la sélection des matériaux et des procédés. Ces choix ont en effet des conséquences sur les conditions de fabrication du pneumatique dans nos sites de production. Notre ambition est d'y améliorer constamment les conditions de travail en excluant en particulier les matériaux à potentiel négatif reconnu sur la santé ;
- nous encourageons nos collaborateurs à progresser dans l'exercice de leur fonction, par un niveau d'exigence justifié ; nous les incitons à travailler en équipe, ce qui est la meilleure façon de fournir des réponses appropriées à des questions complexes, exigeant le partage d'expériences, de cultures et de métiers différents ;
- nous attendons de notre management qu'il mette en pratique, dans une démarche de confiance, la délégation, qui permet de confier la responsabilité de chaque tâche à la personne la mieux placée pour l'accomplir et donne à chacun une liberté d'initiative et d'action ;
- nous souhaitons offrir à nos collaborateurs des conditions d'évolution, de rémunération et des parcours de formation appropriés et personnalisés. Nous voulons leur apporter, sans aucune discrimination, des possibilités réelles et équitables de développement personnel et social, leur permettant d'améliorer leur bien-être immédiat et de construire leur futur, y compris à la fin de leur vie professionnelle ;
- nous favorisons, avec chaque collaborateur, la communication directe, indispensable et irremplaçable dans la relation avec les femmes et les hommes du Groupe. Nous voulons également entretenir avec les instances représentant le personnel, prévues par la loi, un échange positif et constructif, respectueux des points de vue et sincèrement orienté vers un développement équilibré de l'Entreprise et de son personnel ;
- nous développons, au sein de chacun de nos établissements, un suivi médical de qualité pour tous nos collaborateurs. Dans tous les pays où nous sommes présents, nous avons pour objectif d'appliquer les mêmes standards internationaux de protection de la santé ;
- nous sommes fondamentalement opposés au travail des enfants et au travail forcé. Nous suivons en cela les principes de l'Organisation Internationale du Travail ;
- nous considérons la diversité culturelle comme une richesse. Opportunité de développement fructueux des relations entre les personnes, elle augmente grandement la qualité et la créativité des échanges ;



- nous souhaitons prévenir l'apparition d'éventuels conflits d'intérêts entre les responsabilités des membres du personnel au sein de l'Entreprise et en dehors. Pour cela, nous attendons de nos collaborateurs qu'ils évitent les activités personnelles financières, commerciales ou autres, qui pourraient être contraires aux intérêts légitimes du groupe Michelin ou susceptibles de créer des perceptions ambiguës, du fait de leurs responsabilités au sein de l'Entreprise ;
- enfin, nous élevons la confidentialité au rang de devoir, dès que les intérêts de nos clients, de nos actionnaires, de nos partenaires, de nos collaborateurs, plus généralement, de notre Groupe sont en jeu. Dans un univers concurrentiel tel que celui où nous évoluons, la pérennité de nos activités ou celles de nos partenaires en dépend.

### Avec nos partenaires industriels et commerciaux

- **Nous établissons des relations intègres avec nos partenaires industriels ou commerciaux, notamment nos fournisseurs, en nous appuyant sur des termes contractuels justes et en visant le meilleur équilibre possible entre la progression de nos résultats et l'établissement de liens de partenariat pérennes.**

Dans le choix initial de tous nos partenaires et dans la poursuite dans le temps de nos relations avec eux, notre volonté est de prendre en compte, parmi nos critères d'évaluation, la façon dont ils s'inscrivent dans une démarche d'adhésion aux principes du développement durable. Notre volonté est de contribuer ainsi à accroître la mise en œuvre de ces pratiques.

La sélection de nos fournisseurs intervient après une mise en compétition visible et équitable, respectueuse du droit à la concurrence. Nous étudions plusieurs offres, selon l'importance du contrat et les possibilités du marché. Nous appliquons un processus formalisé, excluant toute attitude non loyale ou non intègre.

Nous attendons de nos fournisseurs des prestations de haute qualité, contribuant ainsi à nous permettre de répondre de la meilleure façon possible aux attentes de nos clients. Nous sommes particulièrement attentifs à leur capacité à mettre en œuvre effectivement des pratiques et des technologies, respectant les lois nationales et internationales et plus généralement les personnes et l'environnement.

## Avec les pouvoirs publics

- ➔ Nous adhérons, en tant qu'entreprise, au principe de non-ingérence dans le fonctionnement des pouvoirs publics des pays où nous opérons.

Cependant, il est de notre responsabilité d'exprimer nos points de vue. Nous le faisons en toute intégrité, en expliquant aux décideurs publics les positions que nous estimons devoir prendre pour garantir le développement du groupe Michelin.

Ces échanges ont lieu dans le respect des principes d'honnêteté qui sont exprimés dans ce document et dans l'intérêt de nos actionnaires, de nos clients, de nos collaborateurs et de nos partenaires.

Enfin, nous coopérons avec les gouvernements, soit directement, soit à travers des organismes représentatifs de notre industrie, afin de contribuer à l'élaboration des réglementations liées à notre domaine d'activité, dans l'intérêt commun et légitime de toutes les parties prenantes.

## Avec les organisations non-gouvernementales

- ➔ Nous reconnaissons le rôle d'alerte que peuvent jouer les organisations non-gouvernementales dans un certain nombre de situations et la vigilance qu'elles peuvent exercer.

Nous sommes favorables à l'établissement de relations positives et constructives avec ces organisations, dans un esprit de compréhension mutuelle et de volonté commune de progrès.

## Avec les médias

- ➔ Les médias jouent un rôle capital au sein de la société, et nous reconnaissons l'importance d'une information rapide, complète et fiable. Aussi visons-nous, dans nos relations avec les médias (télévision, radio, presse écrite, moyens numériques), un échange honnête, basé sur le respect de l'autre et la recherche constructive d'informations pertinentes et objectives. Par conséquent, nous excluons toute relation contraire aux principes de base de l'intégrité.

## Avec les communautés, qui nous accueillent sur nos lieux d'implantation, partout dans le monde

- Nous sommes conscients de la responsabilité qui est la nôtre, du fait de notre présence commerciale et industrielle dans de très nombreux pays. Partout où nous sommes implantés, nous sommes déterminés à nous comporter en entreprise responsable, honnête, respectueuse de la personne humaine et des lois.

Nous exprimons ici notre volonté réelle d'améliorer en permanence l'intégration de nos sites industriels et commerciaux dans le tissu social et économique local.

Nous le pourrons en poursuivant de manière constante nos objectifs de réduction des nuisances inévitablement liées à toute activité industrielle et en attachant une grande attention au respect des règles de sécurité liées à l'exploitation de nos sites.

Nous souhaitons le faire en maintenant un échange d'informations permanent avec les autorités locales ainsi qu'avec le grand public ou tout autre acteur concerné agissant de bonne foi dans un souci de progrès commun. Nous voulons amplifier le dialogue avec nos partenaires locaux pour mieux travailler ensemble, dans l'intérêt de tous.

Nous considérons comme notre responsabilité de participer au développement économique des régions où nous sommes implantés, en aidant chaque fois que possible à la création d'emplois en dehors de notre entreprise. Nous mettons en œuvre notre expertise et éventuellement des concours financiers.

Ces engagements doivent être tenus avec encore plus de détermination lorsque nos impératifs industriels nous imposent des restructurations. Dans toute la mesure de nos possibilités, nous nous consacrons alors à construire des solutions individuelles ou collectives permettant la poursuite de la vie professionnelle en dehors de l'Entreprise.

Où que nous soyons, nous avons donc un rôle à jouer, une responsabilité à tenir : en établissant des relations de bon voisinage ; en participant à la vie locale par des actions de formation, de développement ou des échanges à caractère culturel ou social.

Nous souhaitons que notre activité contribue à l'amélioration des conditions de vie et du bien-être, en particulier dans les pays en développement. Par ailleurs, nous restons vigilants face aux situations dramatiques, qui réclament une implication plus spécifique de l'Entreprise, au-delà de son engagement habituel. Nous sommes bien conscients cependant que nos moyens peuvent être perçus comme faibles par rapport à la gravité de certaines questions.

# RESPECT DES ACTIONNAIRES

*“Sans les risques pris par l'actionnaire,  
il n'y a pas d'entreprise.”*

*Édouard Michelin, 2002*

## La performance économique, premier devoir vis-à-vis de l'actionnaire

**Notre performance économique est un objectif constant pour l'ensemble de nos équipes.** La réalisation d'un niveau de bénéfice suffisant est en effet indispensable à la pérennité de l'Entreprise. Il permet de répondre à nos besoins d'investissements, d'accroître la rémunération de nos collaborateurs, de développer le patrimoine de nos actionnaires et de leur assurer un revenu en rapport avec leur engagement financier dans l'Entreprise.

Une activité profitable nous permet par ailleurs d'assumer pleinement et durablement nos principes directeurs, d'améliorer notre performance écologique et de participer au développement des pays où nous sommes présents.

Notre conviction est que la recherche de la performance économique, le souci de l'environnement ainsi que l'attention portée aux personnes, et plus généralement à la société, sont non seulement compatibles mais encore indissociables :

- privilégiant les technologies propres, aussi souvent que possible, nous consommons moins d'énergie, moins de matières premières et réduisons nos dépenses ;
- nous élargissons notre vision du long terme et nos processus de décision, en y incluant systématiquement la mesure des aspects environnementaux et sociaux. Nous augmentons ainsi notre capacité à gérer les risques, notamment industriels, et protégeons plus efficacement le patrimoine de nos actionnaires ;
- la commercialisation, depuis plusieurs années, de nos pneumatiques à faible résistance au roulement préservant mieux l'environnement nous donne aujourd'hui une avance technologique décisive sur un marché très concurrentiel ;
- l'entretien de bonnes relations avec la société en général, avant tout un choix éthique de notre part, facilite et améliore la marche de notre entreprise, tout en répondant mieux aux attentes de nos parties prenantes ;
- du fait de ces orientations fondamentales, notre entreprise est à même d'attirer les meilleurs éléments au sein de ses équipes, ce qui lui permet de renforcer son efficacité.

## Les actionnaires sont les propriétaires de l'Entreprise

### Entre nos actionnaires, notre entreprise et ses dirigeants existe une forme de partenariat.

L'actionnaire aide l'Entreprise à naître, participe à son développement, l'assiste dans le passage des caps difficiles. Il partage également ses risques, mais, s'il est insatisfait, il peut décider de se retirer. Respecter l'actionnaire, c'est donc reconnaître totalement son rôle et sa prise de risque, l'associer à la vie de l'Entreprise et chercher, dans la durée, à répondre à ses attentes.

#### Pour cela :

- L'Entreprise considère légitime le souhait de l'actionnaire d'un niveau optimum de revenu et de valorisation de son patrimoine. Elle exprime sa volonté de toujours s'efforcer d'atteindre cet objectif ;
- L'Entreprise est favorable à une communication ouverte, régulière, précise et honnête avec ses actionnaires et avec les représentants de la communauté financière. C'est pourquoi des rencontres régulières sont instaurées pour un échange en profondeur et en confiance sur la situation et les perspectives du Groupe. Cet échange est facilité dans les sociétés du Groupe où existe le principe nominatif de notre actionnariat, ce qui nous permet d'entretenir une relation étroite et personnalisée avec nos actionnaires, en particulier avec nos actionnaires individuels ;
- L'Entreprise tient compte, dans ses prises de décision, de la réalité de la prise de risque de ses actionnaires, sur le long terme, et de son devoir de responsabilité vis-à-vis de ceux qui lui font confiance en participant au financement de sa croissance ;
- L'Entreprise organise le fonctionnement de ses instances dirigeantes dans le but d'établir une claire séparation des fonctions de direction et de contrôle. Le groupe Michelin applique des principes de gouvernement d'entreprise précis et conformes aux pratiques légales et usuelles. La responsabilité indéfinie des gérants sur leurs biens propres témoigne du lien très fort entre engagement patrimonial et responsabilité ;
- L'Entreprise demande à tout collaborateur qui disposerait, du fait de son activité professionnelle, d'une information confidentielle de nature à influencer le cours en Bourse des titres d'une société du Groupe, de s'interdire de communiquer cette information, d'acheter ou de vendre les actions ou autres titres de cette société ou de le faire par personne interposée. Il s'agit aussi bien de la conformité à la loi que d'un souci de respect et d'équité vis-à-vis des autres actionnaires.

Les membres du personnel peuvent choisir de devenir également actionnaires, ce qui renforce leur perception de leur contribution à la performance économique de l'Entreprise.

## Les autres partenaires financiers

- ➔ D'autres acteurs de la vie économique (banques, organismes de financement, prêteurs...) s'engagent financièrement à nos côtés.

Nous le reconnaissons et veillons à ce qu'ils disposent des informations de toute nature leur permettant d'apprécier leur niveau d'implication vis-à-vis de notre entreprise.

Notre responsabilité est de respecter cet engagement dans notre propre prise de risque.

# RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

***“Michelin doit s'engager afin de promouvoir ce qui apparaît désormais indissociable : la mobilité et le respect de l'environnement.”***

*Édouard Michelin, 2001*

**Conscients des conséquences négatives qu'une croissance sans discernement de la mobilité routière risquerait d'entraîner sur l'environnement, nous sommes résolus à multiplier nos actions pour aider à réduire, année après année, l'impact négatif des modes de transport actuels sur l'environnement.**

## Nos produits et nos services contribuent à mieux préserver l'environnement

- ➔ **Notre responsabilité est de fournir à nos clients des produits et des services toujours plus respectueux du milieu naturel.** Aussi mettons-nous notre politique d'innovation permanente au service de l'accroissement de la performance environnementale de la mobilité.

Les analyses de cycle de vie ont démontré que c'est pendant la phase de roulage sur véhicule que nous pouvons le mieux contribuer à réduire l'impact de la mobilité routière sur le milieu naturel. Pour cela, nous travaillons constamment à abaisser la résistance au roulement de nos pneumatiques. En concourant ainsi à abaisser l'énergie consommée par le véhicule, nous contribuons à limiter les pollutions et l'utilisation de sources d'énergie non-renouvelable, aujourd'hui le plus couramment adoptées sur les véhicules.

Dès le stade de la conception, nos services de recherche intègrent ces objectifs environnementaux dans les choix de matériaux, d'architecture et de procédé de fabrication.

Ainsi, la résistance à l'usure de nos pneumatiques pour véhicule de tourisme ou la capacité à être recrusés et rechapés de nos pneumatiques pour poids lourds allongent la durée de vie des produits. Ils tirent donc parti au mieux des matières premières et de l'énergie consommées pour leur fabrication.

Si l'amélioration de la performance technique est un aspect capital de notre activité, la maîtrise des conditions d'emploi de notre produit par notre client est également déterminante. Il est de notre responsabilité de communiquer à nos clients toutes les informations requises pour le meilleur usage possible de nos produits. Nous recourons si nécessaire à des formations techniques spécifiques, entre autres pour les usages professionnels. Nos services de recherche sont également mis à contribution, notamment avec leurs travaux conduisant à la mise sur le marché d'équipements de contrôle permanent de la pression des pneumatiques.

Notre objectif est de permettre ainsi à nos clients et utilisateurs de mieux respecter l'environnement en réduisant la consommation de carburant et en allongeant la durée de vie de leurs pneumatiques.

Notre responsabilité s'étend également à la mise en œuvre de solutions performantes pour le recyclage de nos produits en fin de vie, par la valorisation des pneumatiques usagés sous forme d'énergie ou encore par la réutilisation des matériaux de base, après traitement approprié.

Avec l'ensemble de la profession, nous proposons des solutions économiques et logistiques pérennes permettant le recyclage le plus complet possible des produits. Nous le faisons au sein de structures communes prenant en compte les disparités réglementaires d'un pays à l'autre, l'existence et la maturité des différentes filières.

Sur cet enjeu majeur, notre volonté est de tenir une position de leader.

Enfin, par nos services d'assistance aux professionnels, de préparation de trajets ou de guidage, nous contribuons à optimiser et à sécuriser le voyage et le transport, réduisant ainsi les aléas et améliorant la maîtrise du déplacement routier.

### **Nos sites limitent leur impact sur l'environnement**

#### **↳ Le progrès permanent de nos sites industriels, administratifs et commerciaux en matière de respect de l'environnement est pour nous une orientation majeure.**

La responsabilité des équipes de direction de chacun de ces sites est, dans ce domaine, clairement établie. Notre Système de Management Environnemental est l'outil pratique permettant de connaître et de maîtriser les impacts de notre activité. Nous avons la volonté de le perfectionner constamment et d'en faire un standard Groupe, nous permettant de satisfaire totalement les réglementations, lorsqu'elles existent ou d'appliquer nos meilleures normes en leur absence.

Notre responsabilité est d'intégrer en amont, dans toutes nos études préalables, nos objectifs de meilleure prévention des risques en matière d'environnement et de sécurité générale. Nous sommes attachés à cette démarche d'anticipation active qui nous garantit une meilleure performance de fonctionnement de nouvelles installations. Par la suite, l'exploitation et la maintenance des équipements de production prennent en compte la dimension "gestion des risques".

Nous formons et impliquons notre personnel, afin qu'il puisse contribuer activement à l'amélioration de notre maîtrise des risques environnementaux. Pour accompagner notre démarche dans ces différents domaines, nous développons – aux niveaux local, national et international – les expertises internes nécessaires.

**Nous sommes conscients de notre responsabilité vis-à-vis du voisinage de nos sites de production.** Nous voulons tenir notre entourage informé des activités se déroulant dans nos établissements et de nos efforts pour minimiser les impacts environnementaux. Dans ce but, nous construisons les plans d'urgences nécessaires. Destinés à répondre aux menaces potentiellement lourdes, ces plans sont mis à jour en permanence, en liaison avec les autorités locales responsables.

## Notre contribution à une mobilité durable

➔ **La mobilité des biens et des personnes, indispensable au développement social et économique mondial, doit s'inscrire dans des orientations de réduction de ses impacts négatifs, aussi bien sociaux qu'environnementaux.**

Les défis pour construire l'avenir de la mobilité sont nombreux. Citons par exemple la diminution des émissions polluantes, l'amélioration de la sécurité et de la fluidité du trafic routier, la transition progressive vers les énergies renouvelables, le judicieux usage de l'intermodalité...

**Il est de la responsabilité du groupe Michelin de contribuer à la recherche de solutions à long terme à ces questions.** Ces thèmes de recherche ne pouvant aboutir qu'au prix d'un effort concerté, nous nous associons aux programmes d'étude sur les concepts et les technologies du transport du futur, qui visent à instaurer une mobilité durable.

Nous le faisons, notamment, au sein du World Business Council for Sustainable Development ou encore en organisant annuellement le Challenge Bibendum, le concours automobile des énergies propres, où les industriels présentent l'état de l'art de leurs recherches dans ce domaine.



# RESPECT DES FAITS

*“Quand un fait contredit la théorie,  
retenons le fait.”*

*Édouard Michelin, 1924*

**Pour relever les multiples défis auxquels nous avons à faire face, il nous a toujours paru essentiel d'adopter une attitude de recherche attentive et d'observation impartiale des faits.**

Respecter les faits, c'est garder une exigence d'objectivité et d'honnêteté intellectuelle, au-delà des opinions et des préjugés.

C'est oser reconnaître qu'un problème existe et admettre la réalité de son impact, même quand la solution ne semble pas à portée de main.

C'est adopter une démarche faite de curiosité, d'écoute, de modestie, qui s'applique à toutes nos activités : dans l'atelier au pied d'une machine travaillant le caoutchouc, au laboratoire d'analyse des performances d'un nouveau pneumatique ou encore dans la relation commerciale quotidienne.

C'est aussi l'attitude qui régit nos relations avec nos partenaires économiques, sociaux et publics.

Ce respect des faits est une forme de recherche de la vérité. Il s'applique à chacun, quels que soient son métier et son niveau hiérarchique dans l'Entreprise. Il pousse à l'investigation, quand nous sommes alertés sur une possible conséquence négative de nos décisions.

**Associé à la faculté de se remettre en cause, il nous a permis de réaliser, au fil de notre histoire, les progrès les plus importants.**

Enfin, cette attitude est pour nous la condition d'une vision partagée de la réalité et le préalable à l'adhésion la plus large aux objectifs du Groupe.



**NOS  
ENGAGEMENTS**

**Les principes d'action que nous exprimons ici correspondent aux valeurs qui sont les nôtres, aux responsabilités que nous assumons et à des comportements que nous cherchons à faire vivre de longue date au sein du groupe Michelin.**

### **Progresser constamment**

➔ **Nous nous efforçons d'appliquer ces principes, mais nous savons aussi que c'est un objectif qu'il nous faut poursuivre et rappeler constamment.**

Nous cherchons en permanence à identifier nos zones de progrès, et nous sommes déterminés à déployer des efforts conséquents pour améliorer notre performance sur les points où notre réalité est trop éloignée de l'objectif que nous nous sommes fixé.

Notre engagement est sincère, même si nous savons que, face à certains points faibles, notre ambition est grande et que cette démarche nous imposera, dans certains cas, de trancher des dilemmes difficiles.

Dans cette recherche du progrès, nous voulons laisser une place importante à l'initiative, à l'innovation, voire à une prise de risque réfléchie, pesée, assumée. C'est cette volonté de sortir du cadre existant qui permet d'aller plus loin !

### **Impliquer l'ensemble du personnel**

➔ **Notre encadrement doit s'engager résolument dans la démarche "Performance et Responsabilité Michelin".**

Nous nous appuyons également sur l'implication et l'engagement de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, quelle que soit leur position hiérarchique ou leur situation géographique. La mise en œuvre de programmes de sensibilisation, d'information et de formation, appropriés à nos métiers et destinés à tout notre personnel est un des moyens au service de cet engagement.

Depuis les origines de notre entreprise, nous incitons l'ensemble de nos équipes à contribuer concrètement au progrès, par l'expression d'idées d'amélioration et par l'encouragement à l'innovation.

Nous amplifions cette pratique dans le cadre de notre démarche "**Performance et Responsabilité Michelin**", par un échange d'information continu entre les entités du groupe Michelin.

Nous voulons ainsi capitaliser sur les meilleures pratiques pour accélérer notre rythme de mise en œuvre concrète.

## Mesurer précisément notre progression

### ➔ **Nous voulons adopter la meilleure cadence de progrès possible, en fonction des données économiques et techniques dont nous disposons.**

Concrètement, les objectifs chiffrés élaborés par secteurs d'activité doivent être les signes tangibles de notre détermination à inscrire encore plus profondément notre entreprise dans les voies du développement durable.

Ces indicateurs quantitatifs font l'objet d'un reporting régulier et d'une comparaison avec les objectifs retenus. Les actions correctrices éventuelles sont réalisées selon l'évolution des connaissances techniques et des pratiques.

La détermination de standards Groupe et leur application dans toutes les situations équivalentes au sein de notre entreprise nous permettra de comparer et maîtriser la performance de nos unités, partout dans le monde.

Le respect de ces standards fait partie intégrante de la mission de nos responsables, sous le contrôle des instances de pilotage du Groupe.

## Utiliser des outils éprouvés, au service de cette démarche

### ➔ Pour atteindre ces objectifs, nous nous appuyons sur les procédures et les référentiels de notre Système Qualité, en œuvre depuis de nombreuses années, ainsi que sur notre Système de Management Environnemental.

La Démarche de Progrès Continu Michelin (DPCM), méthode spécifique d'analyse et de mise en place d'actions de progrès, et le principe du "Bon du Premier Coup" font partie des outils au service de notre démarche, de même que les techniques d'Assurance Qualité, employées pour concrétiser et pérenniser le progrès. Une fois décidées, nos actions s'inscriront dans les programmes budgétaires de nos plans pluriannuels.

Enfin, notre processus de décision d'investissement, incluant systématiquement et explicitement, au-delà des aspects économiques, les aspects sociaux et environnementaux, doit permettre de mieux garantir la mise en pratique de notre engagement.

## Communiquer les résultats obtenus

- **Nous mesurons régulièrement notre performance et nos progrès dans les domaines environnementaux et sociaux, comme nous le faisons dans le domaine financier.**

Ce suivi nous permet d'établir un bilan complet de la mise en pratique des valeurs exposées dans cette charte.

Aussi, à compter de 2003, nous en communiquerons les résultats annuellement, dans un rapport public "Performance et Responsabilité Michelin".

Michelin - Direction Groupe Communication et Marques

**Direction de la Prospective et du Développement Durable**

+ 33 (0) 4 73 32 20 18

23, place des Carmes-Déchaux

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France

performance-responsabilite@fr.michelin.com

[www.michelin.com](http://www.michelin.com)

Conception et réalisation : **W & CIE** ☺

Référence du document : Charte Performance et Responsabilité Michelin 2002

Auteur du document : Siège Groupe

Niveau de confidentialité : D4

Date de première publication : mai 2003

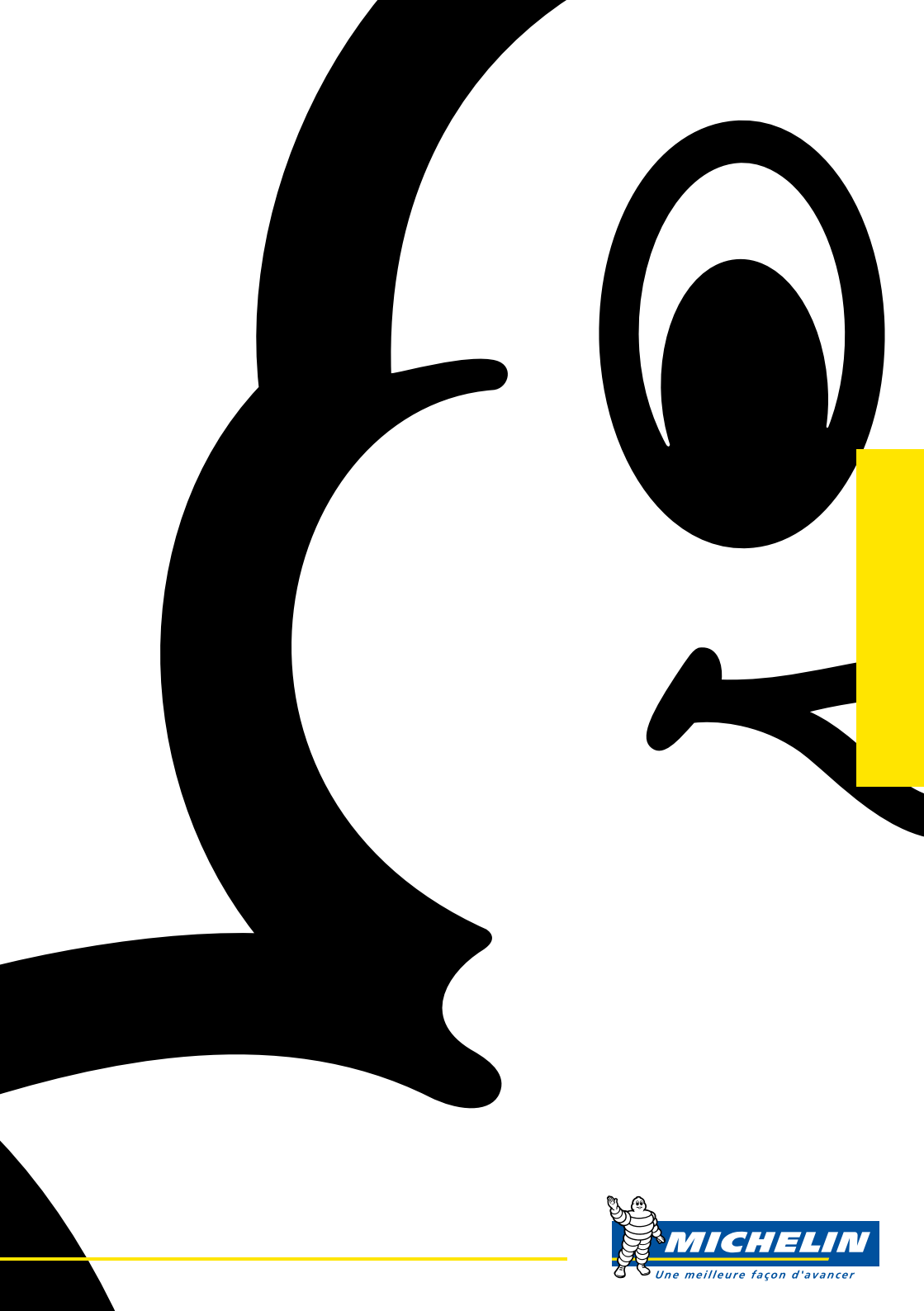
Date de réimpression : octobre 2010

Conservation : WA+3

Référence : CH001DGCM\_PRM\_FR

*"Toute copie imprimée de ce document n'est pas gérée"*





**MICHELIN**

*Une meilleure façon d'avancer*