

Séminaire

Vies des Affaires

organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne
et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
La Poste
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2005)

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE CHEZ MICHELIN

par

Jacques TORAILLE

Chargé de mission développement durable
groupe Michelin

Commentaires de

Daniel BAROIN

Directeur général de HR Valley

Séance du 4 février 2005

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Michelin a créé il y a trois ans une mission développement durable, démarche intitulée *Performance et Responsabilité Michelin* qui rapporte régulièrement au conseil exécutif et dont les travaux sont directement suivis par Édouard Michelin compte tenu de l'importance qu'il y attache. Cette initiative s'est traduite par des réalisations variées, comme la mise en place de filières de valorisation des pneus usagés, l'accent mis sur les pneus verts dans la recherche, des actions en matière de sécurité routière, d'importants investissements dans les domaines de la sécurité et de l'ergonomie dans les usines, ou encore des politiques de développement des PME. Quels sont les enjeux et les moyens d'action de cette politique au sein du groupe ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

Ont participé : A. Acquier (CGS de l'École des mines), C. Anceau (Renault), D. Baroin (HR Valley), M. Berry (École de Paris du management), C. Boasson (Caisse des Dépôts et Consignations), J. Boivin (Observatoire Entreprises et Réseaux d'information), É. Bourguinat (École de Paris du management), G. Castro (Mélodie), C. Chassery (Institut IBP), M.-B. Chevet (Michelin), J.-M. de Berraly (Solvay France), A.-L. Dognin (Renault), P. Dorléans (Achats Renault), M. Freynet (France Télécom), P. Fridenson (EHESS), M. Guérin (Guérin Management), P. Gurviev (ENSIA), R. Hô (L'Oréal), C. Jaccon (Entreprise & Personnel), C. Krys (MétaPlan), R. Lemaire (Schneider Electric), J. Maignier (GIE AGIRC-ARRCO), M. Mousli (CNAM-Lipsor), P. Oberto (PSRE), D. Olszer (EDF Corporate University), F. Pavé (CSO-École de Paris du management), B. Rapior (Corps des Mines), C. Riveline (École des mines de Paris), G. Serre (Renault), F. Signeyrole (LGP Bassy Saint-Honoré), P. Simounet (SODESI-Air France KLM), P. Souplet (Université Paris X-Nanterre), É. Valin (Renault), M. Vasone (Eurofactor-CNAM Paris), F. Weill (École de Paris du management).

EXPOSÉ de Jacques TORAILLE

Je travaille depuis 1982 chez Michelin, où j'ai occupé plusieurs fonctions, notamment au service du personnel et plus récemment dans le département des cartes et guides. Cela fait trois ans que je suis en charge de la démarche développement durable de Michelin.

Les enjeux de la mobilité routière

Avec nos partenaires industriels de la construction automobile, nous avons devant nous un paysage qui pourrait être radieux : selon les projections, le parc de véhicules, qui était de cinquante millions en 1950 et de huit cents millions en 2002, devrait être d'un milliard et demi en 2030. Mais cette croissance s'accompagne de nombreux impacts négatifs.

Les accidents de la route

Le premier impact concerne les accidents de la route. On compte 1,2 million de morts par an dans le monde, avec une répartition très inégale : environ quarante mille morts en Europe, à peu près autant aux États-Unis, et trois mille au Japon ; tout le reste dans les autres régions du monde. L'évolution prévisible accroît encore cette inégalité : dans les pays à fort taux de motorisation, la sécurité ne cesse de s'améliorer, alors que dans les pays où la motorisation s'accroît, le nombre de tués augmente à la même vitesse que le taux de motorisation, voire encore plus rapidement. En Chine, les statistiques officielles dénombrent cent mille morts par an, mais certains prétendent que le chiffre réel est deux à trois fois supérieur.

L'environnement

Le deuxième impact négatif concerne l'environnement, avec d'un côté les gaz à effets de serre, qui ont un impact sur l'ensemble de la planète, de l'autre les polluants locaux. Le secteur du transport, en incluant l'aviation, représente 26 % des émissions de CO₂ et de gaz à effets de serre ; dans ces 26 %, la part principale revient aux transports routiers (environ 20 %). Cette proportion pourrait cependant évoluer car si de nouvelles sources d'énergie se dessinent pour les véhicules routiers, on n'envisage pas encore de solution alternative pour l'aviation.

Les disparités sont également très importantes en ce qui concerne les polluants locaux. Dans les pays développés, les véhicules sont bien moins polluants qu'il y a vingt ans, alors que dans les pays d'Asie, ils fonctionnent encore selon des technologies anciennes. Du coup, les gouvernements s'efforcent de promouvoir les véhicules électriques fonctionnant avec des batteries, dont l'électricité est produite par des centrales au charbon... La production de gaz à effets de serre est la même, mais la pollution en ville est moindre.

La congestion des infrastructures

Il s'agit du troisième impact négatif. En 2030, plus de la moitié des huit milliards d'êtres humains vivront en ville, et pour l'essentiel dans des villes de pays en voie de développement. Une cinquantaine de villes comptera plus de quinze millions d'habitants. Les problèmes d'infrastructures dans les villes et autour des villes, qui sont déjà difficiles à l'heure actuelle, vont encore s'aggraver.

Identifier les enjeux propres à Michelin

La première étape de notre démarche de développement durable a consisté à identifier, dans les enjeux généraux du secteur de la mobilité routière, ceux qui nous concernent plus directement. À ce sujet, on peut noter que si les démarches standards de type GRI (Global Reporting Initiative) sont intéressantes dans la mesure où elles permettent de comparer les

performances des diverses entreprises, il faut cependant nuancer leurs résultats car d'une entreprise à l'autre les enjeux et les efforts à accomplir ne sont pas les mêmes.

Cette identification passe par l'analyse du cycle de vie de nos produits : fabrication des matières premières, fabrication du produit, utilisation, élimination. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, le défi principal ne se situe pas, pour nous, dans la fabrication des produits, car nos usines ne sont pas polluantes, ni dans leur élimination, pour laquelle il existe des solutions.

L'impact principal se trouve dans la phase d'utilisation du pneu, en raison d'une caractéristique technique bien précise : la résistance au roulement. Le pneu revêt une forme torique, alors que la surface du sol est plate. Au point de contact se produit une déformation par écrasement du pneu pendant le contact avec la route, puis celui-ci reprend sa forme initiale. À raison de plusieurs dizaines de tours de roue par seconde, ce phénomène de flexion consomme jusqu'à 20 % de la quantité de carburant utilisée, et cette proportion est encore plus importante pour les poids lourds. En d'autres termes, les pneus sont responsables de l'émission d'un cinquième des polluants locaux et des gaz à effet de serre.

La démarche *Performance et responsabilité*

Pour répondre à ces enjeux, le groupe Michelin a souhaité adopter une démarche spécifique que nous avons baptisée *Performance et Responsabilité Michelin*.

Nous avons préféré ce terme à l'expression standard de développement durable, parce que Michelin est une entreprise déjà ancienne, avec une culture forte, qui ne se contente pas d'absorber les concepts mais se les approprie et pour cela en quelque sorte les "michelinise".

Le terme de performance est très parlant pour nous. Il évoque tout d'abord la performance technique, qui est essentielle dans un produit comme le nôtre, sous deux angles : la performance passive au sens de la sécurité et de la robustesse des produits ; la performance active au sens de la tenue de route, à forte charge ou à haute vitesse. Ce mot évoque également la performance économique, qu'il ne faut surtout pas laisser de côté dans les problématiques de développement durable. En effet, si l'on veut que les actions que nous menons puissent bénéficier d'une certaine pérennité, on ne peut se contenter de démarches caritatives ou philanthropiques : il faut que l'entreprise soit également gagnante sur le plan économique, sans quoi en période de crise ou de récession, ces actions risquent d'être supprimées.

Le terme de responsabilité indique que nous ne souhaitons pas atteindre ces performances à n'importe quel prix, mais en mesurant et en optimisant les impacts de nos décisions sur notre environnement naturel et humain.

Ces deux termes nous semblent très cohérents avec les valeurs de l'entreprise telles qu'elles se sont progressivement définies depuis la création de Michelin aux environs de 1890. Ces valeurs sont le respect du client, le respect des personnes, le respect des faits (au sens où on ne se contente pas de concepts : l'approche est très pragmatique), et, plus récemment, le respect des actionnaires et le respect de l'environnement. Cette dernière valeur a été affirmée explicitement il y a trois ans maintenant, même si le premier "pneu vert" Michelin a été produit dès 1992.

Cette démarche de développement durable nous semble aussi en accord avec la culture de l'entreprise, dont la vision à long terme s'appuie, entre autres, sur le fait qu'il s'agit d'une entreprise familiale, ayant un souci évident de pérennité.

L'équilibre dans le développement

L'esprit de la démarche *Performance et Responsabilité* est de trouver un équilibre dans le développement de l'entreprise entre les valeurs que je viens de mentionner. Concrètement, ce

que nous demandons à nos managers, c'est de progresser simultanément sur les quatre valeurs principales (le "respect des faits" étant une valeur destinée à nous éclairer en permanence) ; et si ce n'est pas possible sur les quatre valeurs simultanément, au moins sur plusieurs d'entre elles.

Pour illustrer cette démarche, je prendrai un exemple, pour moi très parlant, celui de l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail dans une de nos grosses usines allemandes, à Hombourg. Le directeur m'a fait visiter l'usine et notamment l'atelier de rechapage, qui est une activité particulièrement difficile : il faut enlever la bande de roulement, ce qui génère beaucoup de poussière, réparer le pneu, remettre de la gomme, cuire le pneu. Le directeur m'a fait comparer les postes existants avec le nouveau poste prototype qui allait être généralisé, et m'a expliqué que ce nouveau poste améliorerait la productivité de 20 %. De plus, en supprimant un certain nombre de manutentions du produit, il réduit la pénibilité pour l'opérateur, augmente le confort en limitant les déplacements, améliore la sécurité en diminuant l'amplitude des mouvements, ce qui a un impact sur le nombre d'accidents du travail et les occurrences de maladies professionnelles qui provoquent des difficultés de gestion du personnel et entraînent la nécessité d'aménager des postes.

Cette amélioration de l'ergonomie du poste a également un impact sur la qualité du produit, sur l'ambiance de l'atelier, et finalement sur la capacité de l'entreprise à recruter, paramètre dont tous les industriels savent qu'il devient de plus en plus crucial, car aujourd'hui les jeunes ont des attentes relativement élevées en termes de confort de travail.

Pour moi il s'agit typiquement d'une démarche de développement durable : l'entreprise progresse sur le plan économique, tout en respectant mieux ses parties prenantes.

Des paroles aux actes

L'engagement de Michelin a d'abord pris la forme de la publication d'une charte d'entreprise, avec pour objectif d'expliquer aux managers du groupe en quoi consistent les notions de "respect de la personne" ou de "respect de l'environnement" et de quelle façon ces notions peuvent se traduire concrètement dans leur usine, que ce soit en Caroline du Sud ou au Nigeria.

Faire appliquer la charte

Ce document a été traduit dans les quinze langues parlées dans le groupe, parmi lesquelles le japonais, le chinois ou le thaï. Mon travail consiste à faire en sorte qu'il ne finisse pas dans un tiroir. Il y a quelques mois, je demandais à un responsable d'atelier chinois s'il l'avait lu : « *Oui, j'ai lu les titres* ». J'ai passé une heure à lui expliquer ce qu'était le développement durable, ce qui n'était pas une mince affaire, compte tenu de l'obstacle de la langue, mais ce fut un moment passionnant... Nous ne prétendons évidemment pas que Michelin a atteint son objectif ultime : nous continuons à progresser.

L'action au niveau du groupe

Nous avons décliné notre action à trois niveaux : celui du groupe, celui des *business units*, et celui des sites. Au niveau du groupe, nous avons identifié neuf domaines d'action spécifiques, reconnus comme des points faibles à corriger ou comme des points positifs à renforcer. Un ou plusieurs chefs de projet ont la responsabilité de faire progresser l'entreprise pour chacun de ces domaines, que je détaillerai plus loin.

L'action au niveau des business units

Les *business units* sont les différentes lignes de produits (pneu tourisme-camionnette, pneu poids lourd, pneu avion...) et les services groupe, comme le service du personnel, l'audit, le service juridique, ou encore le système d'information.

Leurs patrons doivent élaborer un diagnostic de leur situation par rapport à la charte, celle-ci étant conçue comme l'image idéale de Michelin si le groupe réalisait parfaitement ses objectifs de développement durable. Ces diagnostics sont réalisés annuellement et servent de base à des plans de travail qui permettent de piloter la démarche pour se rapprocher de cette cible.

L'action au niveau des sites

Nous avons quatre-vingt-cinq usines réparties dans le monde, et un certain nombre de sites administratifs ou logistiques. Les directeurs de sites disposent d'une marge d'autonomie pour prendre des initiatives locales correspondant aux enjeux de leur environnement.

Les outils et méthodes

Comme tous les grands groupes industriels, nous disposons de nombreux outils de planification de projet, de revue de stratégie, de plans stratégiques, etc. Tous nos managers ont, chacun, une dizaine d'objectifs individuels très formalisés, à partir desquels une part variable de leur rémunération est calculée, ce qui constitue un moyen très puissant de passer des paroles aux actes.

Les neuf domaines d'intervention du groupe

La performance de nos produits et services : il s'agit de tout ce qui concerne la diminution de la résistance au roulement, mais aussi des performances liées à la sécurité, ou encore de la durée de vie du pneu, qui a un impact direct sur le nombre de pneus usés à recycler.

L'impact environnemental de l'usage des pneumatiques : nous étudions depuis plusieurs années la nature, la dimension et la répartition des particules qui résultent de l'usure du pneu et de son frottement avec l'asphalte et se dispersent dans la nature. Ces études nous ont, par exemple, amenés à exclure les huiles aromatiques de la composition des pneus.

La valorisation et l'élimination des pneus usagés non réutilisables (PUNR) : nous avons organisé, avec l'ensemble des autres manufacturiers de pneumatiques présents en France, la collecte et l'élimination des pneus usés, à travers la création, en 2003, d'une filiale conjointe de ces sept manufacturiers : Aliapur. Le premier débouché des PUNR est la valorisation énergétique auprès d'entreprises comme Lafarge, fortement consommatrices d'énergie : le pouvoir calorifique du pneu est à peu près équivalent à celui du charbon. L'autre filière, la valorisation matière, consiste à récupérer par exemple le métal contenu dans les pneus, ou la gomme qui peut être réincorporée dans des macadams, des joints pour l'industrie automobile, des objets moulés comme des roues de caddies, etc. En 2004, Aliapur a récupéré 90 % des quatre cent mille tonnes de pneus usés mis sur le marché ; elle devrait atteindre les 100 % dès 2005.

La diversité au sein de nos équipes : nous avons constaté que plus on monte dans la hiérarchie de l'entreprise, moins on trouve de diversité. Les équipes de direction sont majoritairement composées d'hommes blancs français de plus de quarante ans. Nous avons élaboré des orientations pour que, dans l'ensemble du groupe, des femmes ainsi que des personnes issues de toutes les nationalités puissent accéder aux postes de décision ; et aux États-Unis, pour aller au-delà de la réglementation concernant les minorités. Bien entendu, nous ne pouvons réaliser de progrès que dans la durée, car il n'est pas question de nommer à un poste de responsabilité quelqu'un qui ne disposerait pas de toutes les compétences pour l'occuper ; il faut donc commencer par bâtir des parcours de carrière qui permettront aux candidats d'acquérir l'expérience nécessaire.

Nos relations avec les communautés : nous nous efforçons d'aider les entreprises voisines de nos sites à créer des emplois et nous avons pour cela mis en place des filiales non seulement autour de Clermont-Ferrand mais aussi en Roumanie, en Pologne ou encore en Hongrie. Ces filiales peuvent apporter des conseils à titre bénévole à des PME, leur faciliter l'accès à des

prêts bancaires à taux bonifiés, et, plus généralement, faire profiter ces entreprises de leurs compétences et de leurs moyens. Nous contribuons ainsi à dynamiser le tissu économique autour de nos usines, ce qui se traduit par la création de services, d'infrastructures, et aussi le renforcement d'un marché de l'emploi. Ceci peut nous être très précieux en cas de fermeture d'un de nos ateliers, voire d'une de nos usines, pour trouver de nouveaux emplois aux personnes concernées. Actuellement, ces filiales de développement contribuent à la création de mille à mille cents emplois par an en Europe.

Un autre aspect des relations avec les communautés est davantage de l'ordre du caritatif ou du philanthropique, et laissé à l'initiative des directeurs de site. Par exemple, à Bangkok, nous avons contribué à mettre en place un circuit de taxis pour emmener les enfants handicapés à l'école.

La sécurité, l'ergonomie et les conditions de travail sur nos sites : j'ai déjà donné un exemple des améliorations possibles sur le plan de l'ergonomie et des conditions de travail. En ce qui concerne la sécurité, nous nous sommes rendu compte en 2002 que c'était un domaine où nous n'étions vraiment pas très bons : notre taux de fréquence d'accidents (calculé en rapportant le nombre d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail aux millions d'heures travaillées) était de dix-huit, alors qu'il est de quatre chez Renault, par exemple. Une série d'actions nous a permis d'obtenir des résultats très rapidement : dès 2003 nous étions à 9,93, et en 2004 à 5,73. Nous allons évidemment progresser moins vite maintenant, mais nous entendons continuer à nous améliorer dans ce domaine.

Le management environnemental de nos sites : à l'heure actuelle, 95 % de notre production se fait dans des sites certifiés ISO 14001. Sachant que les audits de certification ne sont pas faits partout avec la même sévérité, nous voulons aller au-delà de ce critère et mettre en place des systèmes de management environnementaux qui nous permettent de donner des objectifs ambitieux à nos usines en la matière.

La gestion des risques industriels : dans notre activité, les risques industriels sont essentiellement les incendies. Nous en avons eu deux, l'un en 1999 et l'autre en 2000. Heureusement, ils n'ont fait que des victimes légères, mais nous avons fortement remonté notre niveau de sécurité.

Notre contribution à la mobilité durable : pour ce dernier domaine, nous travaillons en partenariat avec les autres acteurs de la mobilité, car bien des sujets que nous abordons, comme la sécurité ou l'impact environnemental, nous dépassent. Nous sommes notamment membres du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), qui compte cent soixante-quinze groupes internationaux. Dans ce cadre, nous avons en particulier participé à un projet intitulé le Sustainable Mobility Project, qui réunissait douze sociétés de transport routier, dont deux pétroliers (Shell et BP), un conglomérat norvégien (Norsk Hydro) et huit constructeurs d'automobiles (Ford, Renault, Nissan, Honda, Toyota, General Motors, DaimlerChrysler et Volkswagen) et un fabricant de pneumatiques (Michelin). Après quatre ans de travaux, nous avons publié en 2004 un rapport signé par les patrons de toutes ces sociétés : ils reconnaissent que le développement du transport en général, et du transport routier en particulier, est actuellement sur une voie qui n'est pas durable, et qu'il y a lieu d'orienter son développement selon sept objectifs correspondant aux enjeux que je vous ai cités.

Ces entreprises ont par exemple adhéré à une initiative lancée par la Banque mondiale et la Croix Rouge, le Global Road Safety Partnership, qui vise à mettre en place des actions d'amélioration de la sécurité routière dans les pays en développement, en partenariat avec leurs gouvernements.

Michelin organise, par ailleurs, tous les dix-huit mois, depuis 1998, le *Challenge Bibendum*, qui rassemble des constructeurs automobiles, des chercheurs, des universitaires, des producteurs d'énergie, pour faire, pendant trois jours, un point concret sur l'avancement des technologies au service d'une mobilité plus sûre et plus propre. La dernière édition a eu lieu

au mois d'octobre 2004 à Shanghai et nous a permis de constater que des pistes qui étaient considérées comme prometteuses il y a quelques années, comme la pile à hydrogène, ne sont pas si évidentes ; que d'autres que nous pensions voir progressivement écarter, comme la batterie, ont un avenir dans certains pays du monde ; et que des pistes comme les biocarburants présentent un intérêt majeur pour certaines régions comme le Brésil.

Conclusion

S'il fallait retirer de cette expérience quelques éléments clefs de réussite, j'en verrais quatre. Le premier est l'engagement de la direction : Édouard Michelin, cogérant du groupe, est personnellement très impliqué dans cette démarche et suit de près son avancement. Le second est le fait de partir d'une analyse précise du cycle de vie des produits afin d'identifier les vrais enjeux de développement durable pour l'entreprise. Ensuite, vient la cohérence entre le projet et les valeurs déjà présentes et vivantes au sein de l'entreprise. Enfin, le fait de recourir à des outils et des méthodes déjà éprouvés, afin d'obtenir des résultats rapidement.

Commentaires de Daniel BAROIN

Les démarches des autres grands groupes

Je vais vous présenter rapidement une étude que nous avons menée à la demande d'un de nos clients, Carrefour, qui souhaitait repositionner sa démarche de développement durable. Il s'agissait d'analyser les démarches, en la matière, des autres grands groupes français cotés en Bourse. Cette étude ne concernait que le niveau *corporate* et les choix de ces grands groupes en matière de formulation stratégique et de pilotage ; nous n'avons pas réalisé d'étude sur la manière dont ces stratégies ont été conduites dans le détail au niveau du business des groupes.

Nous avons classé les grands groupes français s'intéressant au développement durable en trois catégories. Les entreprises appartenant à la première catégorie en sont au stade de la sensibilisation interne et de la communication externe sur le développement durable. C'est le cas, par exemple, de L'Oréal, qui a publié son premier rapport sur le développement durable en 2003 : celui-ci met en avant quelques réalisations pilotes et cite également des réalisations déjà anciennes de l'entreprise, réinterprétées en termes de développement durable, comme les économies d'énergie ou les efforts en termes de sécurité.

Les entreprises de la deuxième catégorie, comme Lafarge ou Pernod-Ricard, en sont au stade d'une volonté d'intégrer le développement durable dans le pilotage et leur système de gestion. Sous la pression des analystes financiers, qui deviennent de plus en plus exigeants en matière d'indicateurs de développement durable, ces entreprises ont complété les indicateurs traditionnels dont elles disposaient en matière de données sociales, par exemple, et en ont fait des indicateurs de performance de développement durable. Ces indicateurs sont intégrés aux revues de performance pour les *business units*.

Le troisième modèle, illustré de façon particulièrement exemplaire par Michelin, et vers lequel se positionne également une entreprise comme Danone, met le développement durable véritablement au cœur du management des *business units*. Chez Danone, par exemple, la sensibilité au développement durable, qui s'inscrit dans une longue tradition lancée par Antoine Riboud, celle du double projet économique et social et du rapport *Modernisation mode d'emploi*, s'est traduite par une nouvelle fonction de l'entreprise, structurée à la fin des années 1990 à travers le projet Danone Initiative. Cette fonction de niveau *corporate* s'appuie sur les directions fonctionnelles des ressources humaines, de la qualité et de l'environnement. Elle diffuse des méthodologies et des guides, mais aussi des référentiels gradués permettant aux *business units* de mesurer leurs progrès sur les différentes problématiques du développement durable. Le rôle de cette direction *corporate* est de faciliter l'appropriation et le partage par l'ensemble des managers de la Danone Way. Les filiales procèdent à un

autodiagnostic qui associe non seulement l'ensemble du comité de direction, mais aussi les managers, voire le personnel, pour identifier les grandes pistes de progrès et d'action.

Dans ce dernier type de démarche, on est très loin d'une simple opération de communication interne ou en direction des analystes financiers : le développement durable est vraiment au cœur du management et du renouvellement des valeurs de l'entreprise, et c'est alors que le processus devient vraiment intéressant.

DÉBAT

Les infrastructures

Un intervenant : *Vous avez soulevé le problème de la congestion des infrastructures, et il est vrai qu'en ce qui concerne les transports aériens, par exemple, une grande partie de la pollution générée vient non pas des avions ou des pneus qui les équipent, mais des embouteillages provoqués par l'insuffisance des voies desservant les aéroports. Travaillez-vous sur ces questions avec les politiques ?*

Jacques Toraille : Dans le cadre du WBCSD, nous avons identifié les objectifs de la mobilité routière, et pour cela réfléchi entre autres à la bonne utilisation des infrastructures. Un pas important a été franchi à cet égard : l'acceptation, par les acteurs du transport routier, de perspectives comme celle de l'intermodalité ou le ferroutage. Au lieu d'écarter ce genre de solution comme dangereuse pour notre business, nous devons rechercher tout ce qui contribuera à favoriser la mobilité routière, même si c'est au prix d'un usage un peu plus restreint des automobiles et des pneumatiques dans certaines régions. Dans le même esprit, nous avons commencé à analyser des mesures comme la taxe qui a été créée à Londres pour l'entrée dans le centre ville : instantanément, ce dispositif a incontestablement eu pour effet une diminution des encombrements, mais il n'est pas certain que les résultats se maintiennent dans la durée.

Les parties prenantes

Int. : *Vous n'avez pas parlé de vos parties prenantes ; pourtant une démarche de développement durable commence généralement par leur identification.*

J. T. : C'est une omission de ma part, car effectivement nous les avons répertoriées. Les parties prenantes que nous avons identifiées sont avant tout nos clients, mais aussi nos actionnaires, les employés Michelin, les fournisseurs, les riverains, les pouvoirs publics, les médias, les ONG. Nous avons évolué dans un esprit d'ouverture, par exemple vis-à-vis des médias. Sous l'impulsion de la direction de l'entreprise, nous avons beaucoup progressé de ce côté, en organisant par exemple des journées de portes ouvertes ou des visites des centres de recherche, ce qui aurait été impensable il y a encore quinze ans.

Int. : *Dans votre charte, on lit une phrase de François Michelin, « Chaque homme est unique et irremplaçable ». Comment dans ces conditions avez-vous géré le licenciement de plusieurs centaines de salariés à Clermont-Ferrand, à un moment où les taux de profit affichés par votre entreprise semblaient plutôt confortables ? L'affaire avait beaucoup ému l'opinion publique et jusqu'au Premier ministre de l'époque, Lionel Jospin.*

J. T. : Il ne s'agissait pas de licenciements, mais de suppressions de postes, sur toute l'Europe et sur une période de trois ans, ce qui correspondait quasiment au taux normal de départs naturels. Une entreprise doit nécessairement se développer sur le plan économique et pour cela réaliser des profits, ce qui passe par moments par l'amélioration de sa productivité : quand une personne suffit là où deux étaient nécessaires, on doit supprimer un poste, même si l'entreprise se porte bien à l'instant « t », afin de garantir son avenir. Le pari que nous faisons est qu'il est possible d'améliorer la productivité dans le respect des personnes, c'est-à-dire en

veillant, en amont, à assurer la formation et l'employabilité des salariés et à favoriser la création d'emplois autour de nos usines : le jour où il est nécessaire de fermer un atelier ou une usine, nous mettons tout en œuvre pour que les personnes dont le poste est supprimé se voient proposer des solutions qui leur conviennent, soit par la mobilité interne, soit par la mobilité externe.

Le développement durable

Int. : *J'aimerais comprendre ce que représente le développement durable par rapport aux modes managériaux précédentes, que je vais rapidement énumérer : la qualité, notion qui au départ visait le produit, puis s'est étendue aux procédures, jusqu'à englober l'ensemble du management avec la notion de TQM (Total Quality Management) ; la création de valeur ; la protection de l'environnement ; l'entreprise citoyenne. J'ai le sentiment que le développement durable englobe l'ensemble de ces notions, et je suis assez perplexe devant cette volonté affichée de réunir tous les ingrédients du bien...*

J. T. : Effectivement, on peut présenter les choses ainsi : mettre en œuvre une politique de développement durable, c'est viser à la qualité totale de toute l'entreprise. Une expression parfois utilisée est celle de performance globale de l'entreprise dans la durée. Quant à dire que c'est une mode, je m'en garderais : les questions mises en lumière seront longues à trouver leur réponse.

Un peu de benchmarking

Int. : *Vous n'avez pas parlé de vos concurrents : êtes-vous meilleurs qu'eux au point de ne même pas vouloir comparer votre approche aux leurs ?*

J. T. : C'est vous qui le dites ! Sérieusement, force est de constater que parmi les manufacturiers de pneumatiques, à notre connaissance, nous sommes les seuls à parler d'une démarche globale de développement durable. Nous avons cependant des relations de partenariat aux deux bouts de la chaîne, en début de cycle pour la suppression de certains composants des pneumatiques classés comme potentiellement nocifs pour l'environnement, comme les huiles aromatiques, et en fin de cycle, pour l'élimination des pneus usagés. Nous faisons aussi du *benchmarking* sur des thèmes particuliers comme la sécurité, mais pas forcément à l'intérieur de notre propre filière, car ce serait trop limité. En matière de sécurité, nous avons par exemple étudié le dispositif adopté par Renault.

Int. : *Faites-vous évaluer votre politique de développement durable en interne ou recourez-vous à un acteur extérieur ?*

J. T. : Votre question laisse supposer qu'une évaluation faite par l'extérieur est nécessairement plus sérieuse... Nous avons l'ambition de travailler sérieusement même en interne ! Toutes les entreprises ont des services d'audit interne, indépendants des opérationnels, car c'est une nécessité pour elles de s'assurer que leurs processus sont efficaces. La façon dont nous avons réalisé notre rapport de développement durable a ainsi été contrôlée par notre service d'audit interne. Mais nous sommes également évalués par des agences de rating externes, comme l'indice ASPI (Advanced Sustainability Performance Index) ou l'indice DJSI Europe (Dow Jones Sustainability Index).

Int. : *Votre image en termes de développement durable est bonne, pourtant cette approche inclut normalement le type de gouvernance, et en la matière les évaluations que vous obtenez ne sont pas vraiment dans les standards mondiaux. Comment vivez-vous ce hiatus ?*

J. T. : Le statut du groupe Michelin est très particulier : c'est une société en commandite par actions, ce qui signifie d'une part que les gérants de l'entreprise sont responsables indéfiniment sur leurs biens propres, d'autre part que leur seule rémunération se fait sous forme d'attribution d'une part du bénéfice social de l'entreprise, approuvée par l'assemblée générale des actionnaires : ils ne peuvent donc pas échapper à la sanction de la performance

économique. C'est un point que nous avons beaucoup de mal à faire comprendre aux analystes financiers. Dans le rapport annuel, nous avons même dû faire figurer un petit tableau indiquant que les gérants ne perçoivent pas de salaire : « *salaire : zéro, prime : zéro, jeton de présence : zéro, total : zéro* ». Et si la société fait des pertes, ils ne touchent rien.

Nous avons beaucoup de mal aussi à faire comprendre aux analystes, notamment anglo-saxons, qu'un conseil de surveillance n'est pas la même chose qu'un conseil d'administration, qu'il ne pilote pas la stratégie de l'entreprise mais porte une appréciation sur la façon dont les gérants mettent la stratégie en place, et que ces derniers sont responsables devant l'assemblée générale des actionnaires. Comme ce type d'organisation est un peu étrange pour eux, ils ont tendance à penser que cela manque de transparence, alors que le principe de l'indépendance entre gestion et contrôle de la gestion est parfaitement assuré.

Une petite structure

Int. : *Les neuf axes que vous avez décrits témoignent d'une démarche très large ; or vous ne disposez apparemment que d'une petite structure. Quels sont au juste vos moyens d'action ?*

J. T. : La structure proprement dite ne comprend que quatre personnes, auxquelles s'ajoutent les chefs de projet des neuf domaines que je vous ai cités, et qui sont tous des experts de ces questions. Nous les réunissons trois fois par an et pendant une journée entière nous passons en revue chaque domaine en utilisant divers indicateurs chiffrés : pourcentage de femmes dans les postes groupe, pourcentage du tonnage réalisé dans des sites certifiés, etc. Ces indicateurs sont cités dans notre rapport de développement durable : *Performance et Responsabilité Michelin*, qui est entièrement refondu tous les deux ans, avec une mise à jour intermédiaire.

Certains indicateurs ne sont pas encore parfaitement aboutis, par exemple en matière de droit du travail : élaborer des standards en termes de CDI, de CDD, de stages, de temps partiels, d'horaires de travail, sur tous les continents, en tenant compte de toutes les législations différentes, puis faire remonter les informations, est très difficile. C'est un processus qui est en progrès continu.

Nous travaillons actuellement à identifier quelques indicateurs groupe, qui seront dans un premier temps à usage interne, et viendront s'ajouter aux indicateurs financiers traditionnels. La sécurité au travail, l'évaluation de l'ergonomie, l'impact de nos usines en termes de consommation d'énergie et de rejets, seront probablement les premiers indicateurs retenus.

Int. : *Chez Renault, les premiers directeurs de projet n'étaient pas tellement pris au sérieux, jusqu'au moment où Raymond Lévy a décrété qu'en cas de problème, ils pourraient obtenir un rendez-vous avec lui en moins de vingt-quatre heures ; ils ont immédiatement pris un poids considérable dans l'entreprise. Le fait qu'Édouard Michelin suive de près la démarche doit contribuer à lui donner de l'importance.*

J. T. : L'engagement personnel des cogérants du groupe, Édouard Michelin et René Zingraff, est en effet déterminant. Ce sont eux qui sont signataires de la charte et du rapport de développement durable, et ils ne manquent pas une occasion, que ce soit lors de vœux à l'ensemble de l'entreprise ou lors de leurs visites en usine, de souligner l'importance qu'ils attachent à ces objectifs.

Des conflits de pouvoir ?

Int. : *N'êtes-vous pas confrontés à des conflits de pouvoir avec certaines directions de l'entreprise ?*

J. T. : Je ne parlerais pas de conflits, mais il faut reconnaître que toutes les directions de l'entreprise n'ont pas encore forcément la même sensibilité par rapport à la démarche. Elle avance à grand pas du côté de la production, et probablement moins vite du côté du marketing et du commercial, peut-être parce que pour le moment, les consommateurs continuent à rechercher avant tout les prix les plus bas possibles. Quand un institut de marketing les

interroge, ils se disent prêts à payer plus cher pour des pneus respectueux de l'environnement, mais souvent ne passent pas à l'acte, à la fois parce que la résistance au roulement est un concept assez difficile à comprendre, et parce que l'économie d'énergie réalisée leur paraît peu visible. Il suffit qu'ils aient roulé plusieurs heures pied au plancher parce qu'ils étaient pressés, ou qu'ils aient fait un détour parce qu'ils se sont trompés de chemin, pour que l'économie de 5 % de carburant réalisée grâce à nos pneumatiques passe inaperçue. Pourtant, elle est bien là ! Les transporteurs routiers, en revanche, sont très sensibles à ces arguments sans doute pas par amour de l'environnement, mais en raison des économies réalisées. Nous devons convaincre aussi les autres catégories de clients de l'intérêt de cette démarche.

La capacité productive de la voiture

Int. : *Des auteurs qui ont beaucoup réfléchi aux modèles urbains, comme Yvan Illitch ou Jean-Pierre Dupuy, émettent des réserves très fortes sur la capacité productive de la voiture, en s'appuyant par exemple sur le calcul du "temps complet" pour définir la vitesse d'un véhicule : si vous introduisez dans le calcul de la vitesse de la voiture le temps que vous passez à travailler pour financer son achat et son entretien, vous aboutissez à une vitesse réelle de huit kilomètres-heure pour un Français moyen qui possède une maison de campagne à trois cents kilomètres de Paris, où il se rend tous les week-ends.*

J. T. : Je ne veux nullement mettre en cause la validité de ce type d'approche, mais toujours est-il qu'il y a de plus en plus de voitures et que les gens continuent à privilégier ce mode de déplacement : à tort ou à raison, il leur semble le plus avantageux. Dans les pays en voie de développement, l'acquisition d'une voiture apparaît comme un véritable moyen de développement individuel. Il se peut que la voiture ne soit pas le moyen de déplacement le plus productif, mais c'est celui qui a le plus de succès. Pour notre part, nous essayons de contribuer à réduire le plus possible les impacts négatifs de ce moyen de transport universellement plébiscité.

Des efforts inutiles ?

Int. : *L'an dernier, une voiture sur deux vendues aux États-Unis était un SUV (Sport Utility Vehicle, ou 4x4), c'est-à-dire un énorme véhicule très gourmand en carburant. Ne craignez-vous pas que ce que vous gagnez d'un côté soit perdu de l'autre, et que vos efforts soient ainsi réduits à néant ?*

J. T. : C'est typiquement le genre de dilemme auquel nous sommes confrontés en permanence. Est-ce à nous de dire aux clients qu'ils ne devraient pas acheter ce type de véhicules ? Avons-nous les moyens d'exercer une quelconque pression ? Est-ce notre rôle ? Aux États-Unis, c'est vrai que ce marché est en pleine croissance. En France, les SUV ne représentent pour l'instant que 10 % du marché, mais PSA a annoncé récemment un partenariat avec Mitsubishi pour construire des modèles 4x4. Dans la mesure où les clients se tournent vers ces véhicules, nous souhaitons les servir. Le développement de l'entreprise est à ce prix, et par ailleurs nous pouvons objectivement fabriquer des produits qui, dans cette catégorie, seront meilleurs que d'autres, y compris sur le plan de la protection de l'environnement. Le propre des dilemmes est d'être insolubles ; tout au plus peut-on s'efforcer de les atténuer. Pour cela, nous nous imposons des objectifs d'amélioration des performances de résistance au roulement encore plus contraignants sur les pneus de SUV que sur les autres.

Int. : *C'est aux politiques de dire si oui ou non on peut accepter la circulation de 4x4 dans Paris, ou si le maintien du court et du moyen courrier a un sens dans le transport aérien, et non aux fabricants de pneumatiques...*

Pas de scénario de rupture

Int. : *Le développement du marché des SUV va aggraver les impacts négatifs que vous décriviez au début de votre exposé. Avez-vous réfléchi à des scénarios de rupture ?*

J. T. : Au sein du WBCSD, nous avons envisagé différents scénarios en fonction, notamment, du développement des nouvelles technologies. Le résultat n'est pas très encourageant : quelles que soient les nouvelles technologies, leur mise en œuvre ne permettra d'infléchir la courbe d'émission du CO₂ qu'à la marge. Sans doute faudrait-il envisager un scénario de rupture qui aille au-delà du secteur de la mobilité et engage l'ensemble des industries pour espérer parvenir, tous ensemble, à faire baisser cette courbe. Mais cela nous a paru hors de nos moyens à l'heure actuelle. Tout ce que nous pouvons faire est de contribuer, chacun pour notre part, à une amélioration ; c'est ce que nous faisons, chez Michelin, en travaillant à réduire cette part de 20 % de consommation qui est imputable aux pneumatiques. Dans ce cadre-là, nous envisageons certaines ruptures, mais à l'échelle de la technologie du pneumatique uniquement : au dernier Mondial de l'Automobile, nous avons par exemple présenté des prototypes de pneus sans air (*airless*), ou encore de roue-pneu intégrée (*twheel*, de *tyre* et *wheel*), c'est-à-dire d'un ensemble où le pneu n'est plus distinct de la roue, même s'il y a encore du caoutchouc pour assurer l'adhérence.

Int. : *Vous avez indiqué des scénarios de développement du marché de l'automobile très ambitieux, mais qu'arrivera-t-il au moment de l'épuisement des stocks de pétrole ? Selon le modèle du peak-oil, lorsque nous aurons franchi la barre de la moitié des réserves mondiales consommées, il y aura un découplage entre l'offre et la demande et on assistera à une montée exponentielle du niveau des prix, si bien que même les ressources restantes seront inutilisables, car beaucoup trop chères. Et quelles que soient les énergies alternatives, elles ne pourront pas atteindre le niveau de libération énergétique du pétrole, qui représente des millions d'années d'accumulation du carbone par des organismes vivants. La seule issue possible semble être une réduction vraiment massive des transports.*

J. T. : Tous les industriels du domaine de la mobilité réfléchissent à l'après-pétrole et cherchent des énergies de substitution. Les avis concernant le *peak-oil* sont très partagés : certains disent que cette barre est déjà franchie, d'autres la situent dans quinze ou vingt ans. À terme, l'indisponibilité du pétrole est inéluctable. Toute la question est de savoir si le parc automobile va connaître une réduction drastique ou si, entre temps, les industriels auront trouvé des énergies alternatives. Personnellement, je crois plutôt à la deuxième hypothèse : les solutions seront certainement beaucoup plus variées que ce que nous imaginons pour le moment, mais permettront à l'automobile de continuer à se développer.

Présentation des orateurs :

Jacques Toraille est chargé de mission développement durable pour le groupe Michelin depuis 2003 ; à ce titre, il anime et coordonne la démarche spécifique Performance et Responsabilité Michelin ; entré dans le groupe en 1982, il a assumé différentes responsabilités dans les systèmes d'information et la gestion du personnel ; il était précédemment en charge de l'activité des cartes et des guides Michelin.

Daniel Baroin : directeur général et fondateur de HR Valley ; il a commencé sa carrière au centre Travail et Société dirigé par Jacques Delors avant de rejoindre la Délégation à l'Emploi ; entré dans le groupe Danone en 1987 il a occupé diverses fonctions dont celle de directeur de l'organisation et de la formation du groupe ; il est diplômé d'HEC et titulaire d'un doctorat en économie.

Diffusion mai 2005