

## Réponses aux questions écrites transmises préalablement à l'Assemblée générale des actionnaires

### Environnement

---

#### Questions du Forum pour l'Investissement Responsable

**Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?**

A l'horizon 2050, le Groupe vise Zéro Émission Nette de CO2 pour son outil industriel. Ceci est cohérent avec les scénarios élaborés par la communauté scientifique permettant de contenir le réchauffement climatique en deçà de 1,5 degrés. Pour 2030, le Groupe s'est fixé un point de passage à moyen terme correspondant à une trajectoire linéaire de progrès : diviser par 2 les émissions des sites du Groupe en 2030 par rapport à 2010, soit - 25 % entre 2019 et 2030. Les Capex associés ont été validés par la Gouvernance Environnement du Groupe.

La répartition géographique correspond à l'empreinte industrielle du Groupe. (Cf. les sites de production dans le profil du Groupe à la page 3 du Document d'Enregistrement Universel Michelin 2020).

---

**Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.**

Pour Michelin la préservation de la biodiversité et des écosystèmes est une condition essentielle pour un développement économique et social durable. C'est pour cette raison que le Groupe prend en compte – dès le stade de la conception – les impacts environnementaux de ses produits dans le choix de ses matériaux, d'architecture et de procédé de fabrication, à travers la recherche et développement. Il cherche également à maîtriser la performance environnementale de ses sites de production ainsi que le développement d'une filière d'hévéa culture responsable.

En 2018, le Groupe a identifié des domaines d'action et formulé des engagements à horizon 2020 sur les domaines de la recherche et développement, les matières premières, les sites industrielles et de recherche, les relations avec les parties prenantes et la gouvernance, en rejoignant l'initiative act4nature, devenue act4nature international en 2020. En 2021 Michelin a renouvelé son engagement en se fixant les objectifs à horizon 2030. Le détail des engagements est des indicateurs sont dans lien :

[http://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2021/05/MICHELIN-VF-03\\_05.pdf](http://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2021/05/MICHELIN-VF-03_05.pdf)

Le suivi des objectifs et de la mise en œuvre des actions est assuré par la Gouvernance Environnement. Présidée par le Directeur du Manufacturing, membre du Comité Exécutif du Groupe, la Gouvernance Environnement s'appuie sur les travaux du Comité Opérationnel Biodiversité, chargé d'animer les actions, de détecter les signaux faibles, d'évaluer les risques émergents et d'identifier les opportunités de réduction d'impact dans toutes les activités du Groupe.



Acheteur majeur de la filière caoutchouc naturel à l'échelle mondiale, le Groupe porte une attention particulière à sa chaîne d'approvisionnement hévéicole matière première indispensable à la fabrication de pneumatiques ; le Groupe est attaché à une gestion responsable et durable de la filière.

Ainsi, en complément des Principes d'Achats responsables de caoutchouc naturel publiés en 2015, le Groupe a formalisé les engagements publics pris à travers sa Politique de Caoutchouc Naturel Responsable publiée en 2016 et mise à jour en 2021. <https://purchasing.michelin.com/fr/politique-de-caoutchouc-naturel-responsable/>

Le risque d'atteinte à la biodiversité liée aux activités du Groupe est intégré à la Déclaration de Performance extra financière de Michelin et dans le Plan de Vigilance.

(Cf. Document d'Enregistrement Universel Michelin 2020 pages 50, 169 à 172 et 226 à 230 ; Plan de Vigilance Michelin 2020 page 16).

---

**Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?**

Les matières premières présentant un risque particulier sont identifiées au sein d'une cartographie, et des dispositifs de gestion de risque sont mis en place. Parmi ces mesures, peuvent être citées entre autres la mise en œuvre de contrats pluriannuels, la recherche de nouveaux fournisseurs, la constitution de stocks stratégiques pour certains produits critiques et la recherche de produits de substitution. Concernant les matériaux critiques qui font référence d'une manière générale à certains minerais et aux terres rares, ils sont très peu présents dans les pneumatiques et sont gérés conformément au dispositif de gestion des risques d'approvisionnement de matières premières qui vient d'être présenté.

(Cf. Document d'Enregistrement Universel Michelin 2020 page 53 pour plus d'information).

## Social

---

### Questions du Forum pour l'Investissement Responsable

**La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?**

Le Groupe Michelin a été cité comme entreprise solidaire début mai 2020 par le comité de crise (du ministère de l'Economie et des Finances) sur les délais de paiement pour sa gestion des délais de paiement vis à vis de ses fournisseurs critiques. Le suivi de plus de 2250 fournisseurs et des échanges réguliers avec les fournisseurs les plus à risque au plus fort de la crise COVID19 ont permis de mettre en place une dizaine de solutions vis à vis de ces fournisseurs - dont des délais de paiement accélérés - et ont renforcé les liens avec les fournisseurs. La surveillance des fournisseurs fragiles se poursuit à ce jour, sur un périmètre plus étendu, et un suivi régulier a été mis en place.



**Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.es, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.**

Les Régions/pays ont réalisé des sondages add-hoc pour mesurer l'impact sur le personnel de la crise Covid-19. Dès le début de la crise, le Groupe a demandé à l'ensemble des pays de mettre en place des structures de recours psychologique dédiées à la Covid-19 en complément de celles existantes pour les risques psychosociaux.

Le 31 mai 2021, le Groupe va lancer à la maille Groupe (Michelin historique plus 90 % des acquisitions récentes) une étude de l'impact psychologique de la Covid-19 sur le personnel comportant une exploration des attentes en matière de télétravail du personnel au sortir de l'épidémie.

---

**Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?**

Définition : Rémunération permettant de subvenir aux besoins essentiels de la famille (alimentation, logement, transport, éducation des enfants, frais de santé), mais également de constituer une épargne de précaution et d'acquérir des biens de consommation "standard" (selon le niveau de vie du pays).

Pour garantir l'équité et préserver la cohésion du Groupe, Michelin a une seule politique de rémunération pour toutes les entités, tous les métiers et toutes les catégories de personnel, avec des règles de gestion et des processus partagés par tous les pays. Michelin rémunère ses employés selon leur niveau de responsabilité, en garantissant un niveau de rémunération équitable et compétitif dans le bassin d'emploi. Chaque année, Michelin participe à des enquêtes de rémunération organisées par des sociétés spécialisées (Korn Ferry, Mercer), nous permettant de nous assurer du bon positionnement des rémunérations de nos salariés d'emploi. En complément, en 2020, Michelin, en lien avec FairWage Network, acteur international et expert reconnu de ce sujet, a développé une méthodologie adaptée pour évaluer si les salariés du Groupe disposent, avec tous les éléments fixes de leur rémunération, d'un revenu qui leur permette de satisfaire leurs besoins et ceux de leur famille. Le Comité Corporate des Parties Prenantes du Groupe, consulté sur ce sujet en octobre 2020, a encouragé Michelin à poursuivre cette démarche. Par ailleurs, Michelin complète les systèmes nationaux (santé, prévoyance et retraite), afin d'accorder des avantages sociaux compétitifs à ses salariés dans la plupart des pays où le Groupe est présent.

En ce qui concerne les fournisseurs, Michelin inclut dans ses contrats les Principes des Achats Michelin, qui expriment requis et attendus du Groupe Michelin, identiques quel que soit le pays. S'il est bien entendu requis que les fournisseurs respectent les dispositions légales et réglementaires en vigueur, les fournisseurs sont encouragés à aller au-delà, en particulier au sujet de la durée du travail, du droit au repos et de la rémunération. Pour le cas particulier des planteurs de caoutchouc naturel, la politique de caoutchouc naturel responsable précise l'engagement du Groupe sur les moyens de subsistance et la résilience économique des producteurs, au travers des nombreuses actions mises en place (pour plus de détails voir pages 24/36 de la politique version 2021).



---

**Dans le cadre de la formule des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui : - Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1 er avril 2020 ? - Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ? - Quelle est la part des salarié.e.s concernés ?**

Les critères de l'intéressement ont été revus en 2020 avec la signature d'un nouvel accord dans chaque établissement de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM). Pour la majorité des établissements, au moins un des critères est d'ordre social.

Tous les salariés de la MFPM, ayant 3 mois d'ancienneté, sont concernés par les accords d'intéressement.

Le site de Bourges a par exemple utilisé la réduction des déchets comme critère environnemental.

Sur le volet social, plusieurs sites ont défini un ou des critères autour du développement des personnes en particulier via la gestion de leurs compétences. Le site de Montceau a mis en place un critère fondé sur l'implication des personnes dans la vie locale autour de leur site.

---

**Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?**

Le Plan Epargne Entreprise (PEE) propose sept fonds dont un ayant un label ISR. Le Plan Epargne Retraite Collectif (PERCO) propose quatre fonds dont exclusivement des fonds avec un label ISR. Le PEE et PERCO ont en commun un fonds ISR et solidaire. Les fonds ISR sont ouverts à l'ensemble des salariés et cumulent 25% de l'encours d'épargne.

Les salariés en France ont également accès à un dispositif d'épargne retraite « article 83 ». Il propose 6 fonds, dont 1 fonds ESG qui concentre 33% de l'encours.

L'Entreprise étudie bien évidemment comment faire évoluer l'Epargne Salariale vers plus de fonds responsables et/ou plus verts. Toute évolution ne peut cependant se faire qu'à l'issue de notre réflexion sur ce que devrait être l'épargne entreprise dans les années à venir notamment dans le cadre de la loi PACTE.

La plupart des employés du groupe ont accès à des plans d'épargne ou de retraite. Nous attendons de nos gestionnaires de fonds qu'ils évaluent soigneusement les risques ESG lors de leurs décisions d'investissement. Pour les plans gérés par des compagnies d'assurance, la grande majorité de nos assureurs ont une politique ESG. Dans certains pays, comme au Royaume-Uni, le fonds par défaut qui représente la moitié des actifs totaux du régimes à cotisations définies britanniques est un fonds ESG. Dans les pays où nous avons des options de choix individuels de fonds/fenêtre de courtage, des fonds ESG ou éthiques sont disponibles.



## Gouvernance

---

### Questions du Forum pour l'Investissement Responsable

**Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ? Si oui : ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ? Si vous n'utilisez pas ce standard : quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (1 à 2 ans) ? Quelles autres mesures avez-vous ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?**

Nous respectons scrupuleusement les règles quant à l'établissement du Country By Country Report et le fournissons aux autorités qui en forment la demande dans le cadre légal défini actuellement. Nous suivons également avec attention les évolutions et préparons la prochaine étape potentielle d'un rendu public plus massif. Afin de répondre à la demande croissante de transparence fiscale, nous avons engagé partout où cela est rendu possible des discussions pour travailler en totale transparence avec les autorités fiscales. A ce titre, nous avons été parmi les premiers groupes à entrer dans la « relation de confiance » mise en place par les autorités fiscales françaises, et ce depuis Mai 2019 (date de signature de l'accord). Les autorités reconnaissent notre engagement à ce titre en nous demandant de participer à des retours d'expérience destinés à favoriser le déploiement généralisé de ce type de relations auprès d'autres entreprises.

---

**Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui, comment ?**

La Société a choisi de présenter volontairement les ratios établis au regard du périmètre de sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, qui représente au 31 décembre 2020 plus de 90 % des effectifs des sociétés françaises du groupe Michelin. Cette filiale exerce des activités industrielles, commerciales, de recherche et développement et héberge les services centraux du groupe Michelin (*cf. le chapitre de l'URD 2020 consacré à ce sujet p. 121*).

En raison des évolutions diverses intervenues au cours des dernières années (notamment, changement de dirigeants, changement d'outils de rémunération de long terme ayant entraîné un décalage de comptabilisation, changement de référentiel par application des "Lignes directrices sur les multiples de rémunérations" publiées par l'AFEP en février 2021), l'évolution n'intervient pas à conditions constantes et son analyse n'est pas absolument pertinente. En revanche, bien que souffrant des mêmes contraintes, le niveau des ratios peut apparaître comme mesuré au regard du périmètre considéré.

En 2020, la rémunération fixe des Gérants (dirigeants mandataires sociaux exécutifs), inchangée depuis leur nomination en 2018, a été réduite de 25 % pendant la période où Michelin a eu recours en 2020 aux mesures de chômage partiel en France, soit une période de trois mois (*Cf. URD 2020, p. 113, 117*). En outre, contrairement aux adaptations décidées pour la politique de rémunération variable annuelle des employés du groupe, aucun des critères des rémunérations variables des Gérants (à la fois variable annuelle 2020 mais aussi plans à long terme 2020 et plans en cours) n'a été modifié/corrigé dans un sens plus favorable pour atténuer les conséquences négatives importantes de la crise sur la plupart des critères de performance (*Cf. URD 2020, p. 114, 115, 118 et 119*).



**Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes/hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer : (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée/vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité. (ii) Si l'application de cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ? (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

(i) La politique d'égalité femmes/hommes est intégrée à la politique Diversités groupe. Cette politique comprend 3 indicateurs vis-à-vis des femmes manager, des femmes cadre groupe et de l'égalité de traitement.

Michelin s'était fixé un objectif de 30 % de femmes dans le management à l'horizon 2020. Bien que cet objectif n'ait pas été atteint (28,2 % au 31 décembre 2020), la part des femmes dans le management et la maîtrise a augmenté continuellement, progressant 22,5% en 2013 à 28,2% en 2020, au niveau du Groupe hors réseaux de distribution, et sociétés acquises en cours d'année. Afin de maintenir cette dynamique et de "briser le plafond de verre", cette ambition a été renouvelée avec une cible de 35% à horizon 2030, et elle est désormais associée à une seconde cible de 35 % de femmes occupant des positions dites de "Cadres Groupe" en 2030 contre un taux de 15,5 % en 2020.

Au niveau mondial, pour la neuvième année consécutive, plus d'un collaborateur sur trois recruté est une femme dans les catégories "employés, techniciens et maîtrise" et "managers" : le recrutement de femmes dans ces catégories atteint en effet 39 % en 2020.

Michelin applique une politique de non-discrimination et d'égalité de la rémunération à profil et poste équivalents. Depuis 2012, le Groupe utilise dans le monde entier une méthodologie identique et audité, permettant de comparer les niveaux de salaires entre les hommes et les femmes pour des postes de responsabilité équivalente. En 2018, un tiers de l'effectif global (hors réseau de distribution, et sociétés récemment acquises) a été analysé. Les niveaux de postes étudiés, à volumétrie suffisante, concernent les managers et les employés, techniciens et agents de maîtrise. L'objectif est d'identifier les causes d'écarts à niveau de responsabilité égale et de les réduire par un ajustement individuel des rémunérations. Chaque année, les responsables du Service du Personnel des pays concernés ont dans leurs objectifs de réduire les écarts de rémunération constatés entre les hommes et les femmes.

En 2020, l'écart global de rémunération entre les hommes et les femmes est de - 2,58 % (contre - 2,67 % en 2019), sur un échantillon de 35 085 personnes à niveau de responsabilité identique.

Dans le cadre de l'accord Qualité de vie au travail "La personne et son environnement de travail", négocié juin 2020, en France, par les partenaires sociaux et la MFPM (Manufacture Française des Pneumatiques Michelin), les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise font l'objet d'un travail d'analyse par des chercheurs indépendants de l'Institut national des études démographiques (INED). L'étude porte sur la revue de l'intégralité des données de rémunération (salaire de base d'une part, et salaire de base abondés des autres éléments de rémunération, d'autre part) pour chaque année depuis 2013, et ce pour la totalité des salariés de la MFPM. Une fois neutralisé l'impact des variables que sont l'âge, l'ancienneté, le métier considéré et le niveau de responsabilité exercée, les conclusions de l'étude indiquent que la valeur résiduelle des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes est quasi nulle (< 1 %) pour toutes les catégories de personnel.

Enfin, depuis début 2019, la MFPM (Manufacture Française des Pneumatiques Michelin), calcule et publie son Index de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, construit autour de cinq indicateurs,



conformément à la réglementation française. Pour chaque indicateur, un mode de calcul précis a été défini par le législateur. La note de la MFPM pour l'année 2020 est de 93/100.

De manière globale, Michelin s'efforce de développer dans les différents pays des dispositifs qui facilitent l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle : flexibilité du temps de travail, télétravail, crèches et salles d'allaitement, aides financières pour des gardes d'enfants, plateforme de service et "Journée de la Famille".

(ii) D'une manière générale, la mise en œuvre d'une politique d'égalité femmes/hommes (qui se traduit dans la carrière, la formation, la rémunération, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, etc.) s'appuie nécessairement sur une politique de lutte contre les discriminations, dans l'ensemble du Groupe – le sexe étant un critère de discrimination.

En 2020, un texte de référence sur la discrimination a complété la Politique Diversités et Inclusion sur les attendus de l'entreprise, en citant explicitement en exemple douze critères de discrimination (sexe, âge, handicap...) et en incluant des situations concrètes de comportements à promouvoir ou à éviter.

Michelin se montre très attentif au harcèlement et aux discriminations dont pourraient être victimes ses employés sur leur lieu de travail. Des campagnes d'information et des formations spécifiques diffusent une culture pratique des diversités et de l'inclusion, partout dans le Groupe et à tous les niveaux hiérarchiques. Une démarche de sensibilisation aux biais et stéréotypes est en cours de déploiement dans les différentes Régions du Groupe.

Le Groupe conduit des audits réguliers sur les processus de ressources humaines. Ils vérifient leur caractère non discriminatoire et s'assurent que les risques décelés ont fait l'objet de plans d'action effectivement mis en place. Les risques considérés portent notamment sur la rédaction d'écrits discriminatoires dans les dossiers individuels de recrutement (offre d'emploi, compte rendu, etc.) et sur la présence d'écarts de salaires de base fondés sur des critères discriminants identifiés. Des plans d'actions ont été formalisés en cas de défaillance. En complément, un contrôle interne permet un diagnostic en continu, associé à une obligation de plan d'action.

(iii) En matière d'inclusion des diversités et d'égalité hommes/femmes, des approches spécifiques sont nécessaires partout pour compléter l'approche « Groupe », car les cultures locales ont toutes leurs particularités. De la même manière, une approche spécifique par type de métiers s'avère nécessaire.

Le Groupe s'appuie ainsi sur un réseau de Managers Diversités et Inclusion, chacun référents pour leur pays. Ainsi, dans chaque pays, ce sont ces managers et le département de ressources humaines qui sont responsables de la définition des actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du Groupe.

Ainsi, notamment, la démarche Groupe de sensibilisation aux biais et stéréotypes complète les différents travaux organisés dans les pays qui développent des initiatives adaptées aux contextes et cultures locaux auprès des managers et de l'ensemble des salariés. Au Brésil, par exemple, des quizz sont menés auprès des équipes pour les sensibiliser dans un premier temps aux enjeux de diversités et à leurs biais inconscients ; à fin 2020, environ 200 employés ont suivi le e-learning associé, soit plus de la moitié du management et le tiers des équipes.

En France, chaque manager ou partenaire de développement de proximité participe, avant sa prise de poste, à une formation sur les comportements discriminatoires et les enjeux liés aux diversités. Elle vise à dépasser les stéréotypes, découvrir les cadres juridiques de référence et anticiper les situations à risque (un questionnaire en ligne conçu avec le concours de l'Université d'Auvergne permet à chaque salarié de faire le point sur ses propres stéréotypes de genre).



Afin d'accroître l'attractivité des métiers de l'industrie pour les femmes, Michelin développe de nombreuses actions notamment auprès des filières académiques en faveur de la mixité des métiers, à l'image des visites des usines par des professeurs de lycées et leurs élèves. Au Canada, les équipes du recrutement sont parvenues à augmenter le nombre total d'embauches féminines à temps plein en concentrant leurs efforts sur la sensibilisation des universités, en assurant une représentation diversifiée de l'entreprise lors des événements de recrutement et en améliorant la mixité parmi ses alternants (Co-op program). En Roumanie, par exemple, le site de production de Victoria a organisé en 2020 – pour la seconde année consécutive – son initiative “Women who inspire us” (Femei care ne inspiră), qui présente les parcours et carrières chez Michelin de 16 employées passionnées par leurs métiers et l'industrie pneumatique.

Les sites industriels sont encouragés à développer le recrutement féminin à tous les niveaux, à commencer par les postes d'opérateurs de production. Cela implique une démarche holistique, qui va de l'ergonomie des postes jusqu'aux locaux sociaux. En effet, tandis que le Groupe réaffirme son engagement de plan d'entretien et de rénovation des locaux sociaux lancé depuis plusieurs années, une attention particulière est portée sur les vestiaires féminins afin d'accompagner la féminisation dans les sites industriels. Ainsi, par exemple, la ligne de production de pneus agricoles d'Olsztyn (Pologne) a modifié l'ergonomie et l'organisation du poste de vérification des pneumatiques, avec pour objectif d'atteindre 50 % de femmes sur cette fonction. Cette approche de travail en amont avec les filières académiques est progressivement étendue aux autres métiers peu féminisés : aux côtés de l'industrie, le commerce, la R&D (conception pneus et performance), l'IS/IT, et le Digital sont les quatre autres domaines considérés comme prioritaires, en raison de leur très faible féminisation à l'échelle du secteur et chez Michelin par voie de conséquence.

En 2020, le Groupe a initié un programme “Women in Motion” permettant aux femmes de l'entreprise qui le souhaitent de devenir ambassadrices de leurs métiers, et contribuer ainsi à leur attractivité auprès des femmes. L'industrie est pilote de cette démarche. De même, Michelin entend progresser vers un management plus féminin grâce à un plan d'action spécifique dans chaque Région. Une attention particulière est portée par le Groupe aux critères de définition et de détection du potentiel des personnes pour leur développement professionnel.

Plusieurs femmes en Europe ont bénéficié d'un accompagnement spécifique autour d'un programme dédié : une phase de coaching de six mois, individuel et collectif, suivie d'un mentoring d'une année. De 2010 à 2019, ce programme a contribué à une adaptation plus rapide et plus aisée des femmes dans des postes de plus fortes responsabilités ; il a été déployé en Chine en 2013, et un projet interentreprises est réalisé aux États-Unis depuis 2014. Au cours de l'année 2020, le Groupe a travaillé à une refonte et à un positionnement différent de ce programme (en vue de son ouverture à toute personne dans l'entreprise ayant le sentiment d'un plafond de verre du fait de ce qu'il ou elle est, sans nécessairement qu'elle soit identifiée comme à “haut potentiel”) ; la décision de sa mise en place sera prise au cours de l'année 2021.

Également, Michelin favorise l'émergence et soutient les réseaux au sein du Groupe, à l'instar des États-Unis qui comptent désormais onze réseaux de solidarité (Business Resource Group) dont le réseau de femmes Women Network. En Europe, le réseau inclusif WoMen Forward a été créé en 2014 ; composé de femmes et d'hommes volontaires, qui oeuvrent pour la mixité. Il propose notamment du mentoring (plus de 150 personnes accompagnées individuellement à ce jour) et des formations relatives à la “Confiance en Soi” ; engagé aux côtés de la Gérance, le réseau est également associé aux travaux pilotés par le Groupe relatifs à la mixité (programmes Biais & Stéréotypes, Rôles Modèles, diagnostics “Mixité” dans les entités volontaires, etc.).

Enfin, tout au long de l'année et partout dans le monde, les employés sont invités à émettre des “idées de progrès” pour dynamiser les diversités et l'inclusion.

**Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elle dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas, l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?**

Les décideurs publics à qui sont destinés ces arguments écoutent l'ensemble des parties prenantes qui interviennent dans le débat et pas simplement l'argumentaire d'une seule entreprise.

D'expérience, le lobbying contemporain n'est efficace que s'il s'inscrit dans une démarche bénéfique pour la société. En effet, une stratégie qui consisterait à défendre uniquement les intérêts d'une entreprise privée serait presque systématiquement vouée à l'échec. Le groupe Michelin défend depuis toujours cette vision des affaires publiques qui s'accorde avec les valeurs prônées par l'entreprise.

L'équipe affaires publiques du groupe Michelin rend compte des principaux dossiers au Président et au comité exécutif sur une base régulière. Au quotidien, l'équipe affaires publiques est directement rattachée au membre du comité exécutif qui supervise également la politique RSE du groupe. Elle joue par ailleurs un rôle fonctionnel par rapport au réseau des correspondants affaires publiques présents dans les principaux pays dans lesquels le Groupe opère afin d'apporter son expertise sur certains thèmes et de veiller à la cohérence des positions prises. Les positions que le Groupe peut être amené à prendre sur certains sujets font l'objet d'un processus de validation interne qui peut, le cas échéant, remonter au comité exécutif et à la présidence.

Les affaires publiques portent une double mission :

- Promouvoir et défendre les intérêts du groupe Michelin en s'engageant auprès des décideurs publics mais aussi de la société civile – dont font partie les ONG – dans tous les territoires où nous sommes présents. Dès lors, il y a toujours un strict alignement entre les activités de lobbying et la stratégie rendue publique par l'entreprise ;
- Identifier les évolutions en devenir au niveau des décideurs publics locaux, nationaux et internationaux, et les relayer aux équipes internes pour les aider à nourrir leur réflexion stratégique.

Notre forte implantation en Europe et le caractère innovant de l'Union Européenne en termes de gouvernance RSE permettent aux affaires publiques de contribuer à la réflexion de l'ensemble des équipes Michelin.

Les affaires publiques du groupe Michelin respectent bien évidemment les réglementations existantes en matière de transparence pour les activités de lobbying :

- Nous sommes enregistrés sur les registres de transparences (e.g., Bruxelles, Washington DC, Haute Autorité de la Transparence de la Vie Publique française, registre fédéral des lobbyistes au Canada...).
- Notre activité de lobbying s'inscrit dans le cadre réglementaire d'associations professionnelles regroupées par secteurs (comme la European Tire and Rubber Manufacturers' Association à Bruxelles ou la US Tire Manufacturers' Association aux Etats-Unis), mais aussi d'associations professionnelles généralistes (telles que Business Europe à Bruxelles, l'AFEP en France ou la Global Alliance aux Etats-Unis).
- A l'instar de notre neutralité et de notre non-participation à des campagnes politiques clairement documentée dans le Code éthique du Groupe, le groupe suit l'ensemble des réglementations locales et applique des directives éthiques strictes. L'équipe des affaires publiques dans le monde entier sont formées et sensibilisée à ces directives.
- Le groupe Michelin rend compte de son activité de lobbying, notamment en termes de ressources allouées, directement sur le site internet de l'entreprise ([www.michelin.com](http://www.michelin.com)).



---

**Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?**

Depuis 2016, nous avons constitué chez Michelin un Comité de parties prenantes de personnalités externes qui nous challenge sur notre stratégie de croissance durable. Cela se passe au plus haut niveau de l'entreprise, puisque l'ensemble du Comité exécutif du Groupe assiste à ces réunions. De nombreux sujets comme la trajectoire CO<sub>2</sub> du Groupe, le salaire décent, les pratiques CSR dans la chaîne d'approvisionnement, les particules d'usure des pneus etc., sont abordés tous les ans ouvertement avec elles pour recueillir leurs réactions et ajuster notre vision de ces sujets. Dans ce comité siègent l'assistant au secrétaire général d'un représentant d'un grand syndicat international (IndustriAll Global Union), la directrice des programmes du Global Compact, la directrice générale de la Fédération Internationale des droits de l'homme, notamment.

En 2019, nous avons partagé avec l'ensemble du corps social des sites industriels un diagnostic concernant la compétitivité des sites industriels situés en France. Nous avons en 2020, dans le cadre de la simplification des activités tertiaires, impliqué les salariés et les représentants du personnel dans le diagnostic et la recherche de leviers pour y parvenir.

Cette démarche de co-construction consistant à faire travailler chaque site industriel comme chaque entité tertiaire sur les moyens à mettre en œuvre pour contribuer au renforcement de sa performance globale est un point majeur de l'accord ADAPT France 21-23 (accompagnement des activités et des parcours dans la transformation France 2021-2023) signé par la CFDT, CFE-CGC et SUD.

L'objectif de la co-construction est donc de permettre à chaque site/entité de faire émerger les meilleures solutions possibles, qui soient portées, appropriées et partagées par les salariés et les équipes de direction, pour construire l'avenir des sites et des entités. En effet, depuis plusieurs années déjà, nous souhaitons saisir chaque opportunité pour associer les salariés et les organisations syndicales, en amont des prises de décisions, pour construire et proposer les solutions les plus adaptées et les plus pertinentes pour l'intérêt conjoint de l'entreprise et de ses salariés. A chaque fois que nous menons ce type d'approche (ex : FCI Roanne ou Vannes), nous faisons émerger des solutions porteuses de progrès, différentes de celles qui auraient émergé d'une approche plus traditionnelle.

Le Groupe a signé le 27 janvier 2020, avec IndustriALL Global Union (fédération syndicale internationale représentant plus de 50 millions de travailleurs dans 140 pays, travaillant dans différents secteurs), un accord créant le Comité Mondial Michelin, nouvelle instance de dialogue social international du Groupe. Cet accord constitue une étape forte dans le développement d'un dialogue social ouvert, constructif et responsable à l'échelle mondiale, mené depuis plusieurs années par le groupe Michelin.

Le Comité Mondial Michelin répond à plusieurs ambitions :

- créer un nouvel espace de dialogue social représentant la majorité des salariés des pays où le Groupe opère (80% du personnel représenté) ;
- mieux appréhender les évolutions mondiales économiques, sociales et environnementales de Michelin dans le monde ;
- améliorer dans l'ensemble des pays l'accompagnement social des transformations économiques.

Dans ce cadre, il aura notamment pour missions de :

- partager les résultats et les orientations stratégiques du Groupe en toute transparence avec tous les pays où Michelin est implanté ;



- contribuer à la co-construction des politiques fondamentales d'accompagnement des transformations du groupe, compétitivité, protection sociale, de diversité, notamment inclusion et handicap, développement durable.

Concernant les partenaires sociaux de l'entreprise, Michelin va pour la première fois, présenter le plan de vigilance au Comité Européen (CEEM) à l'automne 2021.

Enfin en 2020, le Conseil de Surveillance de Michelin a accueilli deux nouveaux membres représentant les salariés, désignés par leur organisation syndicale respective. (cf. Présentations de Delphine Roussy et Jean-Christophe Laourde sur la page Assemblée générale <https://www.michelin.com/finance/actionnaires-individuels/assemblee-generale/>).

## Finance

---

Questions de Dominique Bourgois, actionnaire salarié, Délégué syndical CFE-CGC

**Lors de la dernière Assemblée Générale des Actionnaires de juin 2020, vous aviez indiqué ne pas procéder à des rachats d'action « au-delà de 2020 ». La résolution numéro 5 de la présente Assemblée Générale des actionnaires, sous réserve très probable d'approbation, vous donne pourtant l'autorisation de pouvoir racheter des actions du Groupe, dans certaines limites, jusqu'à fin 2022. Quelle sera donc votre politique de rachats d'action pour les 18 mois qui viennent ?**

Le 8 avril 2021, lors de sa journée Investisseurs, Michelin a fait part de son intention d'augmenter son taux de distribution du résultat net (hors éléments non récurrents) à 50 % dès 2021. Le Groupe continuera d'effectuer des opérations de rachats d'actions pour compenser la dilution provoquée par l'octroi d'actions de performance à ses salariés et ses plans d'actionnariat salariés. Le Groupe se réserve la possibilité d'effectuer des rachats d'actions opportunistes en fonction du contexte, mais cela n'est pas sa priorité.