

SAÉ : ÉTUDE D'UNE ORGANISATION

AMEL ATTOUR & PEGGY CADEL



DOSSIER MICHELIN

RÉALISÉ PAR :

ELISA BERHOUEZ-CASES (GROUPE 2)

LAURYNE COSTIER (GROUPE 2)

**BUT 1 INFORMATION-COMMUNICATION,
OPTION COMMUNICATION DES ORGANISATIONS**

ANNÉE UNIVERSITAIRE 2021-2022

Table des matières

PROCÉDÉS UTILISÉS POUR LES RECHERCHES	1
1. Mettre au clair les questions que pose le sujet :	1
2. Réfléchir sur les ressources à explorer :	1
3. Passer des idées aux mots (aux requêtes) et décrivez les outils utilisés :.....	1
4. Analyser les résultats obtenus ? Quels indices permettent de qualifier l'information ?	1
5. Identifier les ressources et / ou les auteurs et / ou les requêtes à suivre :	2
PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	2
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	2
PARTIES PRENANTES	2
MATRICE POUVOIR / ATTENTION.....	4
MODÈLE DE GOUVERNANCE	4
POSITIONNEMENT RSE / RSO	6
ANNEXE	8

PROCÉDÉS UTILISÉS POUR LES RECHERCHES

1. Mettre au clair les questions que pose le sujet :

Michelin, étant une entreprise leader du pneumatique, a éveillé notre curiosité sur son fonctionnement qui lui a permis de se démarquer des autres et de devenir une référence dans son secteur d'activité. L'objectif de ce travail est de nous inciter à étudier quels sont les points clés de la société, à savoir sa structure organisationnelle, les parties prenantes qui la compose, la matrice qui découle de l'analyse précédente ou encore son modèle de gouvernance et positionnement RSE/RSO.

2. Réfléchir sur les ressources à explorer :

Il nous a paru pertinent de rechercher à la fois des données qualitatives telles que des bilans, des analyses, des témoignages et à la fois des informations quantitatives (chiffre d'affaires, graphique, diagrammes ...). L'objectif étant d'étudier l'entreprise et l'ensemble de son environnement interne et externe, ces deux types de ressources sont indispensables à la récolte de données utiles et exploitables.

3. Passer des idées aux mots (aux requêtes) et décrivez les outils utilisés :

Afin de débiter notre recherche d'informations au sujet du groupe Michelin, nous avons défini plusieurs mots-clés et combinaisons de mots-clés (grâce aux booléens) tels que « Michelin France », « Clermont-Ferrand » ou encore « leader pneumatique ». Le portail de ressources *Open Edition Journals* nous a permis, grâce à ces mots clefs, d'obtenir un texte intégral quant à l'importance du groupe au sein de Clermont-Ferrand.

4. Analyser les résultats obtenus ? Quels indices permettent de qualifier l'information ?

Nous nous sommes ensuite tournés vers les ressources disponibles sur le site internet *recrutement.michelin.fr*, regorgeants d'informations utiles et pertinentes pour nos recherches. Celles-ci se sont avérées fiables car directement rédigées par l'entreprise et mises à disposition de sa clientèle. Nous avons cependant souhaité élargir notre recherche en utilisant des outils tels que *Google Scholar*, cependant malgré les filtres appliqués (date de publication, pages en Français ...) nous avons eu peine à trouver les informations nécessaires à notre objet d'étude. Nous avons consulté le site *société.com* grâce auquel nous avons récolté des informations quantitatives telles que le chiffre d'affaires du groupe, son capital social ou encore l'Effectif ainsi que la bibliothèque universitaire mise à disposition sur l'ENT un premier document, Michelin et la gestion de carrière de Daniel BOULANGER et Alan DUKE nous a permis d'obtenir de nombreuses informations qualitatives.

Qualifier la pertinence de l'information c'est aussi se poser des questions telles que :

- Est-ce que l'information est vérifiable, est-ce que les sources sont citées ?
- Les liens pointent-ils vers des sites extérieurs pertinents et de bonnes qualités ?
- Est-ce que la qualité d'écriture est bonne ?

- Est-ce que l'auteur (ou l'organisme auteur) est clairement identifié ?
- La date de la dernière mise à jour et la fréquence des mises à jour sont-elles indiquées ?
- Les liens proposés sont-ils toujours actifs ?

5. Identifier les ressources et / ou les auteurs et / ou les requêtes à suivre :

En définitive ce sont les informations disponibles sur le site de l'entreprise qui nous ont semblé les plus utiles à notre démarche de recherches, car en plus d'être diffusées par des membres internes ce sont les plus à même d'être fiables, actuelles, précises et techniques.

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Michelin et Cie est une société française créée en 1889 par deux frères, André et Édouard. Le groupe, leader mondial du marché, a pour principale activité la fabrication et la conception de pneumatiques. Celui-ci intervient également dans la diffusion de guides touristiques et gastronomiques et l'édition de cartes routières (Euro master). C'est une entreprise multinationale qui emploie plus de 120 000 salariés sur l'ensemble des continents et réalise ses ventes à l'international (Amérique du nord, Europe...). La société est à l'origine de plusieurs innovations : le pneu démontable, le pneu ferroviaire commercialisés sous différentes marques telles que Uniroyal, Michelin, BFGoodrich, Kleber.

Pourquoi avoir choisi cette entreprise ? Car c'est l'exemple d'une fratrie qui a réussi à transformer cette société de pneumatiques de Clermont-Ferrand, numéro dix de son secteur dans les années 50, au numéro un mondial en seulement quarante ans.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La structure organisationnelle de Michelin est une organisation matricielle. C'est un type d'organisation dans lequel les personnes ou les sous-sections ayant des compétences similaires sont regroupées pour la répartition des tâches.

Les avantages de cette structure transversale et démocratique sont : la possibilité de développer des activités innovantes au travers de relations équilibrée entre les différents collaborateurs et combinant aussi bien les fonctions, les divisions (géographiques, par exemple) que les projets de l'entreprise. Cependant, il existe des risques de conflits et de problèmes de communicationnels entre les différentes parties de l'organisation. Chacun doit comprendre les exigences de l'autre et jouer la complémentarité au lieu de chercher à imposer sa propre autorité ou un quelconque avantage hiérarchique.

PARTIES PRENANTES

Le dialogue avec les parties prenantes est essentiel dans tous les domaines d'activité qui concernent Michelin, car il renforce la performance du groupe qui reconnaît sa légitimité et son importance.

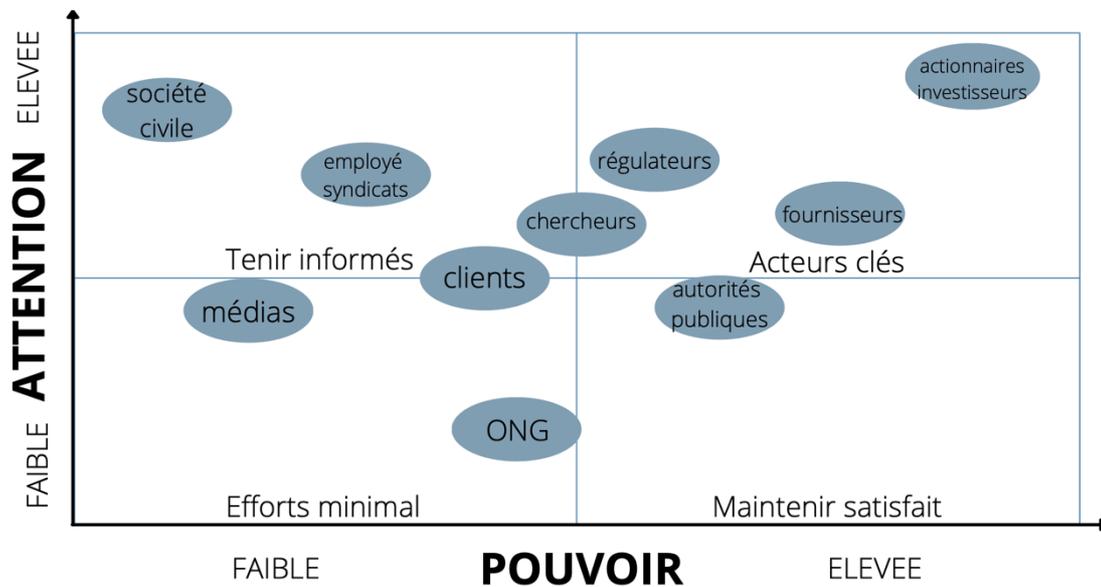
En effet, le développement des activités de Michelin est étroitement lié à la qualité des interactions avec ces dernières. C'est ainsi qu'il entretient et encourage un dialogue ouvert et constructif, au niveau local, national, et international. Le groupe peut ainsi apprécier l'évolution des attentes de la société civile et des pouvoirs publics et recueillir des idées et critiques qui stimulent l'innovation, ouvrent de nouvelles perspectives de développement, permettent d'identifier des opportunités de marchés, de croissance, de partenariats, d'innovation, et aident le Groupe à mieux fonder ses décisions, à mieux maîtriser ses enjeux stratégiques et à préparer l'avenir.

En permettant de mieux comprendre les préoccupations sociales, environnementales, éthiques ou droits de l'homme des clients, le dialogue aide Michelin à les anticiper et à les intégrer dans sa stratégie de développement durable, consolidant d'autant sa performance sur le long terme.

Ainsi, le développement d'une relation suivie avec les parties prenantes, est un atout pour Michelin, un élément clé de la responsabilité économique, environnementale, sociale et sociétale et participe à la bonne gouvernance du groupe, renforce la cohérence de ses valeurs et consolide son image. C'est également un outil de prévention et d'anticipation des risques latents, de capter les signaux faibles et donc de prévenir d'éventuels conflits ou crises.

<p>Parties prenantes Technologiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enseignement de recherche : SimatLab, laboratoire de recherches sur la modélisation des matériaux du futur ; Académie des sciences ; CNRS (<i>Le Grand Prix Fondation Michelin – Académie des sciences 2021 a été décerné à Costantino Creton, directeur de recherche au CNRS au Laboratoire de sciences et ingénierie de la matière molle</i>) - Clients professionnels : <ul style="list-style-type: none"> ○ Secteur agricole : Claas ; John Deere ; Massey Ferguson... ○ Secteur Aviation : Air France ; Armée ; Airbus... ○ Secteur automobile et poids lourds : Renault ; Groupe PSA... ○ Les particuliers ...
<p>Parties prenantes Sociétale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Associations de consommateurs (UFC que choisir) - Médias : Pneumatique (magazine des professionnels du pneu), Les Echos (quotidien d'informations économiques et financières) ; La Montagne (média d'information en Auvergne) ...
<p>Parties prenantes Politique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autorités publiques (État, collectivités locales), - ONG (WWF France, Greenpeace), - Société civile (La Fondation Européenne pour des territoires durables (Fondaterra) ; La Fondation GoodPlanet ; Association Braille et Culture qui est parrainée par Michelin), - Communauté locale, organisations internationales (Organisation Internationale du Travail)
<p>Parties prenantes Internes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unités de production et salariés, - Représentants du personnel syndicats (SUD Michelin ; CFE-CGC Michelin ; CGT Michelin ; CFDT ; FO)
<p>Parties prenantes Économique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs : Umicore₂ (<i>entreprise belge de transformation de métaux en matériaux de pointe</i>) ; Saarstahl, (<i>fabricant allemand de renforts métalliques</i>) ; Avasarala, (<i>fabricant indien de machines industrielles</i>) ; Groupe Barito Pacific, (<i>fournisseur de caoutchouc naturel</i>) ... - Sous-traitants : SAFEN (externalisation du chargement des pneus dans les camions) ; MEDIA-PARTICIPATION (externalisation de la diffusion des guides gastronomiques et touristiques et des cartes) ; ENGIE Solution (externalisation de la décarbonisation du site de Cataroux Clermont Ferrant) ... - Actionnaires, investisseurs et banques

MATRICE POUVOIR / ATTENTION



La matrice pouvoir¹, attention² permet de déterminer quelle partie prenante peut influencer (encourager ou s'opposer) la stratégie de l'entreprise Michelin.

Pour éviter l'échec de sa stratégie le groupe pourra :

- Déterminer quelles sont les parties prenantes qui s'opposent ou facilitent la stratégie, et comment il faut se comporter à leur égard
- Repositionner certaines parties prenantes de la matrice
- Maintenir le niveau d'attention ou de pouvoir de certaines parties prenantes

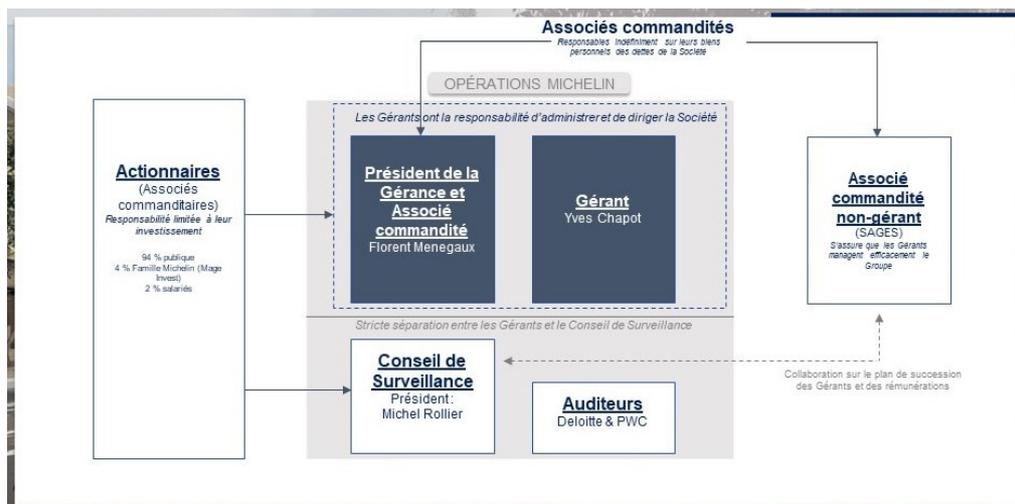
MODÈLE DE GOUVERNANCE

L'entreprise est organisée en Société en Commandite par Actions (S.C.A.). En effet, ce groupe se caractérise par des investissements élevés et le développement de l'innovation technologique relativement lente. La capacité à déployer une stratégie de long terme menée par un management stable, responsable et solidaire des actionnaires est un atout important. Leur objectif est de déployer des stratégies à long terme grâce à une direction responsable, stable, solidaire des actionnaires.

Ce statut juridique souple, maintenu depuis sa création, assure la séparation des pouvoirs de direction et de contrôle ; ajuste la gestion avec les intérêts des actionnaires détenteurs d'actions nominatives, ce qui favorise la relation directe avec chacun d'entre eux. Au fil du temps, elle a instauré une structure de gouvernance stable, équilibrée, robuste, motrice d'une compétitivité durable et d'une solide culture d'entreprise.

¹ Le pouvoir : capacité des individus ou des groupes à persuader, inciter ou forcer les autres à modifier leur comportement.

² L'attention : intérêt accordé par les parties prenantes à la stratégie



On constate qu'il y a deux types d'associés :

1. **Les Associés Commanditaires**, aussi appelés les actionnaires, sont composés de 2% de salariés, 4% de la famille Michelin et 94% d'autres (publique). En plus de fournir des capitaux, ils perçoivent une part des bénéfices sous forme de dividendes. Ils nomment les membres du conseil de surveillance, les gérants et ils statuent sur les comptes. Leur responsabilité est limitée au montant de leur investissement.
2. **Les Associés Commandités**, sont désignés pour 4 ans renouvelables, par les actionnaires regroupés en Assemblée générale. Ils peuvent être actionnaires mais ne choisissent ni les commissaires aux comptes, ni les membres du Conseil de Surveillance. En font partis :
 - Le Président de la gérance, Monsieur Florent MENEGAUX,
 - La Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), non gérant.

Ils perçoivent une part des bénéfices qui est soumise à l'acquiescement des actionnaires ; ils ne peuvent renoncer à leur statut d'associé commandité et sont responsables éternellement sur leurs biens personnels des dettes de l'entreprise. Ces responsabilités qui peuvent uniquement être enlevées sur décision des actionnaires réunis en Assemblée générale extraordinaire, assurent à ces derniers que l'entreprise est administrée dans leur intérêt et accroît la vigilance de la direction vis-à-vis de la maîtrise des risques.

- Mr MENEGAUX, Président de la gérance, associé commandité et Mr Yves CHAPOT, gérant non commanditer, ont la responsabilité d'administrer et de diriger l'entreprise.
- La Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), est une société par action simplifiée, présidée par Mr D'Armand de Chateauevieux, associé commandité, non gérant. Garante de la pérennité de la gérance, elle doit s'assurer que les gérants managent avec efficacité le groupe. Elle n'est autorisée à intervenir dans la Direction, qu'en cas de vacances de la gérance, dont elle assure alors l'intérim. C'est aussi un acteur clé dans la succession et la rémunération des gérants.
- Le Conseil de Surveillance, présidé par Me Barbara Dalibard, est composé de onze membres. Il assure le contrôle permanent de la gestion et évalue la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement. Il examine tous les projets stratégiques d'un montant supérieur à 50 millions d'euros et rédige une recommandation.

- Le comité d'Audit, assiste le Conseil de Surveillance. Sa mission est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration, au contrôle des informations comptables et financières.

Ainsi, la commandite Michelin, focalisée sur la responsabilité de ses dirigeants dans la durée, permet le déploiement de stratégies à long terme, sécurisées par la mise en place d'une supervision nécessaire à la protection des actionnaires et la convergence des intérêts entre les différentes parties prenantes.

POSITIONNEMENT RSE / RSO

Michelin figure parmi les trois premières entreprises ayant la meilleure réputation RSE en France. Avec une politique RSE globale, le groupe engagé via une première charte Performance Responsibility Michelin, a ensuite évolué vers la mise en place d'une gouvernance pilotée par un comité RSE. En 1998, il créa le Michelin Challenge Bibendum, renommé par la suite Movin'On. Ce sommet mondial de la mobilité durable réunit tous les 2 à 3 ans des parties prenantes de la mobilité. En 2019, le groupe reçut une attestation de maturité de ses pratiques d'achats au regard de la nouvelle norme internationale ISO 20400 "Achats Responsables". Signataire des engagements #Act4Nature international en faveur de la biodiversité, il est engagé au côté des ONG, dans la campagne mondiale « Race to Zero » visant à mobiliser les entreprises sur l'objectif climatique, en souscrivant à « Business Ambition for 1.5 °C ».

C'est ainsi que le groupe est acteur sur les 3 piliers de la RSE :

Sur le plan environnemental	Sur le plan sociétal	Sur le plan économique
<p>Il a été identifié comme un leader mondial pour ses actions et stratégies de gestion du carbone. Il a des objectifs de développement durable considérés comme stratégiques. C'est pourquoi, il multiplie ses engagements et actions autour de la protection de la biodiversité, de la préservation des ressources, du développement de la filière hydrogène, de la mobilité, de la lutte contre le changement climatique. C'est ainsi qu'il :</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'est fixé l'objectif d'ici 2030 de réduire de 20 % les émissions de CO2 dues à ses produits et d'ici 2050, de faire baisser de 50 % celles rejetées par ses usines, - S'est lancé le défi de rendre ses pneumatiques 100% durables à l'horizon 2050, - S'appuie sur l'économie circulaire pour utiliser plus de matériaux durables ou recyclés et ainsi préserver les ressources, - S'appuie sur la compétition pour relever les défis de la mobilité et accélérer l'intégration de matériaux durables. Ex : « Mission H24 » : visant l'introduction de l'hydrogène en courses automobiles ; « MotoETM » : le championnat motos 100% électriques, - Développe la technologie Hydrogène considérée comme une réponse incontournable pour améliorer la qualité de l'air, réduire les émissions de CO2, - Conçoit des pneus « energy saver » qui réduisent la consommation de carburant, - Évalue les impacts des produits et services sur la biodiversité, - Réduit au maximum le gaspillage de fournitures, de produits et de ressources et adopte une politique « sans papier » sur les lieux de travail. 	<p>Michelin est pleinement engagé dans le combat mondial contre les accidents de la route. Exemple : « VIA », le programme d'éducation à la sécurité routière.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilite l'accès à l'éducation (notamment grâce à son école qui proposent des formations allant du CAP au BTS) et à la formation continue, accompagne les salariés dans leurs démarches d'évolution de carrière, - Offre un environnement de travail sain, stimulant, moderne, favorisant le bien-être, l'autonomie et la responsabilisation : des salles de fitness, des lieux extérieurs aménagés pour des réunions en espaces verts, des zones de repos insonorisées et confortables, des salles de créativité... - Assure l'égalité salariale et professionnelle femmes-hommes et l'égalité des chances ; met en œuvre les outils modernes nécessaires au développement de la culture digitale de l'employé, - Assure la sécurité sur les lieux de travail, - Prend part à la communauté en soutenant des projets novateurs à travers le monde (98 projets soutenus en 2020) en investissant notamment dans le développement des collectivités locales, la sécurité, la mobilité, l'éducation... - Est engagé aux côtés de la Fondation pour <u>la Sauvegarde de l'Art Français</u> et soutient en particulier la campagne du Plus Grand musée de France, - Réalise chaque année une enquête, auprès des employés, destinée à mesurer leur bien-être au travail. 	<p>L'entreprise à crée des emplois en France mais aussi dans plusieurs pays du monde (127 000 salariés en 2020),</p> <ul style="list-style-type: none"> - À obtenu le Label Relations Fournisseurs et Achats Responsable qui vise à distinguer les entreprises françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. C'est la seule entreprise à être reconnue par le Label sur un périmètre mondial, - Adopte la transparence en matière de rémunération de ses salariés, - Offre aux entreprises en création ou en croissance, des aides financières et techniques, en complément des aides proposées par les acteurs économiques locaux. Depuis 1990, il a soutenu les projets de 1170 entreprises, accompagnant la création de plus de 26 700 emplois. - Offre un partage de compétences à près de 50 entreprises chaque année - Redistribue une partie de ses profits aux salariés.

ANNEXE

Bolzer, J. L. (2017, 7 avril). RSE : les 3 piliers de Michelin. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/rse-les-3-piliers-de-michelin-1246321>

Bourse, Z. (2021, 19 mars). Michelin : Rapport 2020 sur le gouvernement d'entreprise. <https://www.zonebourse.com/>. <https://www.zonebourse.com/cours/action/MICHELIN-CGDE-4672/actualite/Michelin-Rapport-2020-sur-le-gouvernement-d-entreprise-32738847/>

Département de géographie de l'université de Reims Champagne-Ardenne. (s. d.). *Mots-clés - Michelin*. OpenEdition. <https://journals.openedition.org/espacepolitique/3964>

Engagement RSE du Groupe Michelin - Autoconsommation photovoltaïque. (2020, 21 janvier). Ellybox : Autoconsommation d'énergie solaire pour entreprises. <https://www.ellybox.com/portfolios/engagement-rse-michelin-autoconsommation/>

Le groupe Michelin : organisation et gouvernement d'entreprise. (2009, 20 juin). Etudes-et-analyses.com. <https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/management-et-organisation/etude-de-cas/groupe-michelin-organisation-gouvernement-entreprise-323619.html>

Michelin crée un comité RSE au sein du conseil de surveillance - Info socialRH.fr. (s. d.). info Social RH. <https://www.info-socialrh.fr/bibliotheque-numerique/entreprise-et-carrieres/1376/sur-le-terrain-de-la-rse/michelin-cree-un-comite-rse-au-sein-du-conseil-de-surveillance-554420.php>

Michelin en France. (s. d.). Michelin Recrutement. https://recrutement.michelin.fr/fr/decouvrez-michelin/michelin_france

Michelin et la gestion de carrière : *Des itinéraires 3 étoiles - ScholarVox Université*. (s. d.). scholar. <https://univ.scholarvox.com/reader/docid/88805747/page/1>