

AMELIOREZ VOTRE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE EN VOUS INSPIRANT DU MODELE DE MICHELIN

Introduction

Nous vous transmettons cette 19^{ème} STORY sur la thématique d'une stratégie de croissance qui intègre une performance environnementale et sociale, au-delà de la performance financière.

Pour illustrer nos propos sur cette performance à 4 dimensions, nous nous appuyons sur les bonnes pratiques du Groupe MICHELIN, impulsées par son dirigeant Florent MENEGAUX.

Cette ambition ESG (Environnementale, Sociale et Gouvernance) n'est pas nouvelle pour MICHELIN puisqu'elle a été présentée dès 2012 par son Directeur Développement et Mobilité Durable, Nicolas BEAUMONT.

Nous allons aborder ce nouveau sujet de la manière suivante :

- Les nouvelles tendances en matière de responsabilité environnementale, sociale et gouvernance
- Illustration avec l'exemple des 3P et de la mobilité durable chez MICHELIN

1. Les nouvelles tendances en matière de responsabilité environnementale, sociale et gouvernance

1.1. Historique des tendances ESG et ISR (Investissement Socialement Responsable)

A. Les premiers "fonds verts" voient le jour au début des années 90

Vers la fin de cette décennie, les premières agences de notations extra-financières se développent en Europe et en France.

C'est ainsi que l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) est créé en 2000, et Novethic, centre de recherche dédié à l'Investissement Responsable, en 2001.

Quelques années plus tard, en 2006, les PRINCIPES POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE (PRI) furent lancés par les Nations Unies en 2006,

Ces principes prennent la forme d'un engagement volontaire qui incite les investisseurs à intégrer les problématiques Environnementale, Sociale et de Gouvernance (ESG) dans la gestion de leurs portefeuilles.

B. Les PRI, Principes pour l'Investissement Responsable

Ils représentent un des moyens de tendre vers une généralisation de la prise en compte des aspects extra-financiers par l'ensemble des métiers financiers.

Les principes pour l'investissement responsable sont au nombre de 6. Les investisseurs qui s'engagent à les respecter doivent :

- Prendre en compte les questions ESG dans leurs processus de décisions en matière d'investissement.
- Prendre en compte les questions ESG dans leurs politiques et leurs pratiques d'actionnaires.
- Demander aux sociétés dans lesquelles ils investissent de publier des rapports sur leurs pratiques ESG.
- Favoriser l'acceptation et l'application des PRI auprès des gestionnaires d'actifs.

- Travailler en partenariat avec les acteurs du secteur financier qui se sont engagés à respecter les PRI pour améliorer leur efficacité.
- Rendre compte de leurs activités et de leurs progrès dans l'application des PRI.

1.2. Les tendances émergentes depuis 2020

A. Les principales tendances émergentes

Les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) ont toujours pris plus de place au cours de ces dernières années.

Ces dernières prennent une place de choix depuis 2020 et cette tendance devrait se poursuivre en 2021, surtout que le secteur financier redouble d'efforts en matière de politiques respectueuses du climat.

Robeco switzerland ltd a identifié en Septembre 2020 les 5 tendances principales qui devraient émerger en 2021, suite à l'épidémie de coronavirus.

Elle a non seulement provoqué une crise économique mais impactera aussi les tendances ESG, principalement sur ces 5 dimensions :

❖ Tendance 1 : Cap ESG pour la relance budgétaire et les réglementations

- L'effondrement de la croissance en 2020 a conduit les gouvernements à accroître massivement leurs dépenses budgétaires pour atténuer la crise.
- Ces programmes amèneront l'État à jouer un plus grand rôle dans les affaires économiques et sociales.
- Côté positif, ces règles mettront l'accent sur les enjeux ESG. En témoigne notamment le fonds de relance de 750 milliards d'euros de l'UE, qui prévoit des financements importants aux entreprises durables pour accélérer la croissance.

❖ Tendance 2 : Changement climatique et passage à la mobilité propre

- Les émissions de gaz à effet de serre liées à la mobilité contribuent aussi au réchauffement climatique.
- D'où les investissements publics en infrastructures pour véhicules électriques (VE), les subventions aux VE et la modernisation des réseaux ferroviaires.
- Ces mesures devraient accélérer les dépenses de consommation dans ces technologies durables. L'offre de VE de nouvelle génération par exemple, apporte un plus grand choix et les craintes liées au manque de bornes de recharge diminuent.
- Les transports publics, notamment les compagnies aériennes, ont durement souffert des restrictions liées à la crise sanitaire et la reprise l'activité s'effectuera de manière différente à la période avant COVID.
- Pour le transport urbain, cela offre de nouvelles opportunités de partage, de voitures notamment.

❖ Tendance 3 : Relocalisation de la production

- De nombreux groupes internationaux sont confrontés à une sévère pénurie d'approvisionnements. La fermeture de sites de production et l'incapacité à transporter les marchandises les empêchent de poursuivre leurs opérations.
- Après avoir fortement réduit les coûts de production, la mondialisation des chaînes logistiques montrent leurs faiblesses.
- La mise en lumière de leur vulnérabilité et de leur forte interdépendance se traduiront par de nouveaux choix en matière de fournisseurs et de leurs sites de production.

❖ **Tendance 4 : Travail décentralisé et mode de vie sain**

- La rapidité à laquelle un virus peut se propager et menacer la société comme le montre la pandémie a accru l'importance que les individus attachent à leur santé.
- Ces derniers devraient ainsi chercher à reprendre la main sur leur bien-être personnel à l'avenir, accroissant la demande d'améliorations en matière de sécurité et d'hygiène.
- Le travail flexible devenant une nouvelle réalité, le développement de l'e-commerce et de la livraison de repas va s'accélérer. Les repas livrés à domicile devraient notamment s'orienter vers une alimentation de meilleure qualité.
- La transition du commerce physique au commerce électronique va aussi se poursuivre.

❖ **Tendance 5 : Evolution de la gouvernance vers une gouvernance durable**

- Dès 1995, le MEDEF et l'AFEP ont réfléchi à ce que devrait être un gouvernement d'entreprise à la française.
- Les deux rapports Viénot ont ensuite complété cette réflexion.
- En 2003, l'ensemble de ces recommandations a été consolidé dans le code AFEP-MEDEF qui est révisé régulièrement.
- Ces dernières années, nous constatons une approche qui tend à valoriser les parties prenantes avant les actionnaires afin de promouvoir la création de valeur sur le long terme.
- La transparence reste une tendance phare de la gouvernance mais la RSE prend désormais une place très importante dans toutes les entreprises.
- La commission européenne va renforcer au cours de cette année 2021 le rôle des administrateurs et leur responsabilité, dans tous les conseils.
- En effet, la commission a déjà publié en Juillet 2020 un rapport sur les devoirs des administrateurs et sur la « Corporate Governance Durable », ce qui permettra d'aller bien au-delà de la RSE.
- En 2021, cette même commission va publier un nouveau rapport sur la stratégie durable et sur les nouvelles obligations correspondantes.
- Notamment sur la nécessité de présenter une vision et une stratégie durable qui représentera une véritable nouvelle donne, qui pourra d'ailleurs remettre en cause les modèles économiques existants.
- Les grands axes de cette nouvelle donne intégreront :
 - les enjeux liés au climat, à la diversité au sens large, au partage de la valeur, aux relations sociales et au bien-être des collaborateurs.
 - Ainsi que ceux liés à la transformation numérique, à la transition écologique, à la marque employeur et à la réputation de l'entreprise.
- Pour plus d'information sur ce sujet passionnant de la Gouvernance Durable, vous pouvez consulter avec intérêt l'ouvrage « Donnez du souffle à votre gouvernance », co-écrit par Daniel BOS, Blandine Cordier-PALASSE, Leonardo VENEZIANI et Florence ZAUDERER : <https://www.stratelio.net/fr/a-propos/nos-publications>.

2. Illustration avec l'exemple des 3P et de la mobilité durable chez MICHELIN

2.1. Le parcours et l'ambition du dirigeant Florent MENEGAUX pour MICHELIN

Allure athlétique, mâchoire carrée et regard incisif, Florent MENEGAUX, 59 ans a succédé à Jean-Dominique SENARD en Mai 2019.

Connu pour être plutôt secret et discret, il a forcé sa nature pour imposer rapidement son style au cours des 2 années qui viennent de s'écouler,

Florent MENEGAUX a fait presque toute sa carrière au sein du manufacturier et vous pouvez obtenir plus de détails sur son parcours et son ascension au sein du groupe en consultant le lien suivant :

<https://pro.largus.fr/actualites/une-breve-biographie-de-florent-menegaux-en-un-clic-8993406.html>

Au cours de ces derniers mois, Florent MENEGAUX a revisité la version raisonnée et académique du développement durable, pour expliquer le 08 Avril, avec son directeur financier Yves CHAPOT sa vision du « Tout Durable » de son groupe.

Cette vision s'articule autour des trois lignes de force : People, Planet et Profit, soit une recherche constante du juste équilibre entre les personnes, la planète et les performances économiques.

2.2. Le modèle des 3P et de la mobilité durable chez MICHELIN

La première ambition de MICHELIN en matière d'ESG a été présentée dès 2012 », par son responsable développement durable et mobilité durable, Nicolas Beaumont.

Elle s'articulait déjà autour des trois P (Profit, People, Planet), soit un équilibre indispensable entre la création de valeur à la fois financière, pour les personnes et pour la planète, en visant un but stratégique : la mobilité durable.

« MICHELIN a toujours été convaincu que la mobilité était nécessaire au développement humain.

La question qui s'est posée en 2012 a été de la rendre durable et c'est ce qui a été fait par cette société depuis près de 10 ans maintenant.

Quelles ont été les actions concrètes prises pour y parvenir ?

➤ Action n° 1 :

- Multiplier les partenariats pour faire émerger des technologies nouvelles permettant de rendre les pneus plus verts.
- Bibendum travaille ainsi avec la société cotée Carbios pour transformer les déchets et les emballages plastiques en polymères utilisés pour fabriquer des pneus.

➤ Action n° 2 :

- MICHELIN travaille également avec le suédois Enviro, il va construire au Chili une usine qui séparera par pyrolyse les différents composants des gigantesques pneus miniers (ils peuvent mesurer 5 mètres de haut et peser 5 tonnes), qui étaient jusque-là enterrés.
- Ces efforts doivent permettre de parvenir à n'utiliser que des matériaux durables d'ici à 2050 et d'atteindre la neutralité carbone des usines à la même échéance.

➤ Action n° 3 :

- Miser sur les pneus de spécialité, verts et rentables.

- Cette décision stratégique se traduira par une augmentation de leurs ventes afin qu'elles puissent représenter près de 30% du Chiffre d'Affaires en 2021 et dégager une marge opérationnelle de l'ordre de 15%

2.3. Les objectifs de MICHELIN pour 2023 et pour 2030

Le plan d'actions présenté le 08 avril aux analystes financiers est rigoureux, suivant une méthode stricte et mettant en avant des indicateurs clairement identifiés.

Florent MENEGAUX et son équipe accélèrent des orientations déjà mises en place avec Jean-Dominique SENARD, notamment sous l'angle de la diversification des activités.

A l'instar de la transformation de son dirigeant, le groupe MICHELIN, ancien temple du secret fait désormais le pari de la transparence

Parmi les 12 KPIs (indicateurs) formulés dans le document-cadre de la présentation aux analystes financiers, je vous propose d'en retenir 9 qui jalonnent bien, à mon sens, le chemin qui reste à parcourir pour les équipes du groupe MICHELIN sur les années à venir.

Je vous propose ensuite de partager avec vous, les 5 secteurs d'activité ou MICHELIN souhaite investir en priorité dans les années à venir, ainsi que le premier jalon à court terme pour 2023.

A. Dans le domaine « People », MICHELIN se fixe comme objectifs :

❖ Indicateurs 1, 2 et 3

- KPI 1 : Atteindre un taux d'engagement de ses salariés supérieur à 85%.
- KPI 2 : Porter le taux de féminisation de l'encadrement à 35%.
- KPI 3 : Devenir une référence mondiale en matière de sécurité au travail avec un indice TCIR (Total Case Incident Rate) inférieur à 0,5.

B. Dans le domaine « Planet », MICHELIN s'engage à :

❖ INDICATEURS 4, 5 et 6

- KPI 4 : Réduire fortement ses émissions de CO2 sur ses périmètres d'activité 1 et 2 (- 50% par rapport à 2010) et sur la partie transport du périmètre 3, pour viser en 2050 la neutralité carbone sur ce périmètre.
- KPI 5 : Augmenter fortement le taux de matériaux durables présents dans l'ensemble de ses produits : 40% à horizon 2030, en ligne avec son ambition de 100% de matériaux durables en 2050.
- KPI 6 : Diminuer l'empreinte environnementale de son réseau industriel, mesurée par i-MEP, d'un tiers en 2030 par rapport à 2020.

C. Dans le domaine « Profit », MICHELIN souhaite :

❖ INDICATEURS 7, 8 et 9

- KPI 7 : Réaliser une croissance soutenue avec une progression annuelle de ses ventes de 5% en moyenne entre 2023 et 2030, une fois sorti de la crise actuelle liée aux conséquences de la Covid-19.
- KPI 8 : Réaliser entre 20% et 30% de ses ventes dans des activités autres que le pneumatique.
- KPI 9 : Garantir une création de valeur significative avec un ROCE supérieur à 10,5% entre 2023 et 2030.

D. Les 5 secteurs d'activité prioritaires pour MICHELIN :

L'ambition reprise par Florent MENEGAUX d'investir prioritairement sur 5 secteurs, représente finalement une certaine continuité avec le plan de diversification inauguré sous Jean-Dominique SENARD.

Quels sont ces 5 domaines d'activité ?

1. Les activités de « services et solutions », principalement auprès des flottes.
2. Le marché très dynamique des composites flexibles (convoyeurs, courroies, tissus enduits, joints...), ce qui passera par des opérations de croissance externe.
3. Le secteur médical.
4. L'impression 3D métal, où le groupe est déjà bien présent via AddUp, sa co-entreprise avec Fives.
5. Et la mobilité hydrogène, MICHELIN voulant tout simplement faire de SYMBIO, sa (Joint Venture) avec FAURECIA, le leader mondial des systèmes de piles à combustible.

E. Le premier jalon court terme prévu en 2023 :

Pour concrétiser ces engagements 2030, Florent MENEGAUX et sa garde rapprochée ont prévu un premier jalon économique en 2023.

L'existence de ce jalon prouve que l'intégration d'une démarche RSE dans la « VISION TOUT DURABLE 2030 » du groupe avec les composantes « PEOPLE et PLANET » ne se font pas au détriment des performances économique.

En effet, l'un des enseignements du départ du patron de DANONE, Emmanuel FABER, remplacé par Gilles SCHNEPP le 14 mars dernier est qu'un dirigeant ESG-compatible ne peut le rester que si ces performances économiques ne sont pas substantiellement inférieures à celles de ces principaux concurrents.

Dans ce cas précis, NESTLE ou UNILEVER ont réalisé des performances quatre à cinq fois supérieures sur la période 2014-2020)

Le groupe MICHELIN a donc présenté aux analystes financiers le 08 avril ses différents leviers de compétitivité industrielle pour réaliser 80 millions d'euros d'économies par an entre 2020 et 2023.

MICHELIN a aussi annoncé des économies de frais généraux et administratifs sur les activités pneus de 65 millions euros d'ici 2023 et en tout de 125 millions euros d'ici 2025.

Yves CHAPOT a aussi dressé les objectifs financiers du groupe pour 2023. À cette date, il prévoit de réaliser des ventes autour de 24,5 milliards d'euros et d'afficher un résultat opérationnel supérieur à 3,3 milliards d'euros.

CONCLUSION avec la métaphore du potier et du jardinier

En conclusion sur le contenu de cette STORY, j'aimerais partager avec vous ma conviction sur les facteurs de succès d'un dirigeant qui s'engage fortement sur le chemin du développement et de la gouvernance durable :

- Diriger en associant les équipes le plus en amont possible, dès l'élaboration de la vision.
- Coconstruire une véritable VISION ambitieuse.
- Dialoguer très régulièrement avec son président, pour éviter de s'isoler.
- Communiquer encore et encore pour expliquer les bénéfices de la VISION et de la STRATEGIE choisie.
- Etablir des compromis acceptables par toutes les parties prenantes entre l'ambition ESG et l'ambition économique en termes de croissance et de rentabilité.
- Innover en permanence pour se rapprocher du peloton de tête.

Concernant MICHELIN, cette entreprise n'est plus très loin des meilleurs dans le nouvel indice CAC 40 ESG créé en mars dernier, derrière DANONE, SCHNEIDER et AXA, et se positionne au même niveau que des entreprises comme EDF, ENGIE ou SUEZ.

A l'instar des artisans potiers qui modèlent et lissent leur ouvrage pour qu'il devienne conforme à leur désir, certains managers veulent que leur organisation devienne totalement conforme à leur vision du futur et rentre dans le moule de leurs attentes.

Ce n'est pas le cas de MICHELIN et ce n'est plus le cas de la gouvernance actuelle qui est aujourd'hui beaucoup plus que la compliance et un simple corpus de règles.

Le management de MICHELIN s'inspirerait plutôt des meilleures pratiques des jardiniers.

Même s'ils ont une vision globale de l'esthétique du jardin qu'ils veulent obtenir, ils ne peuvent dessiner chaque plante "comme elle devra être". Ils se contentent de semer les graines, en tenant compte des complémentarités et des associations bénéfiques.

Tout comme le jardinier s'intéresse aux besoins des plantes de son jardin, le manager jardinier veut découvrir les besoins de ses collaborateurs pour réussir à les faire grandir et in finalement, se donner les meilleures chances pour que l'organisation atteigne son objectif.

Il est celui qui fait croître ses équipes et les aide à s'épanouir.

Il veille à planter les bonnes plantes dans le bon substrat, en d'autres termes, il prend le temps nécessaire à la définition et à l'évolution des rôles de chacun tout au long de la transformation de son entreprise.

En effet, le manager jardinier prodiguera les soins nécessaires au développement de ses collaborateurs en sachant que pour faire pousser une plante plus vite, il ne sert à rien de tirer sur ces feuilles.

C'est en fertilisant, arrosant, tutorant et en coconstruisant, avec eux, la transformation des rôles des managers que la meilleure croissance et le meilleur résultat seront au rendez-vous.

Sur cette dernière thématique de l'accompagnement de la transformation des rôles d'une organisation, vous pouvez consulter le site web de Role Crafting en cliquant sur le lien suivant : <https://rolecrafting.org>

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous souhaitons une agréable lecture de cette 19ième STORY et une entrée la plus rapide possible dans un vrai printemps, avec plus de chaleur et plus d'émotions positives, en attendant le plaisir de se retrouver dans un mois.