

LE CONTRÔLE DE GESTION ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL CHEZ MICHELIN

Charles Richard BAKER
Adelphi University
(United States of America)

RÉSUMÉ :

Cet article focalise sur la société Michelin et l'évolution de son contrôle de gestion vers un contrôle plus environnemental et responsable. Notre méthodologie repose en première partie de faire une revue des publications historiques qui racontent l'évolution de la société Michelin pendant plus de 125 ans et en deuxième partie d'examiner des publications plus récentes qui touchent sur la volonté de l'entreprise de devenir une entreprise socialement responsable. Depuis la formation de la société en 1889, les fondateurs et les gérants de Michelin avaient souci de maîtriser la conduite de l'entreprise en manière patronale et responsable vers la communauté locale. Après la transformation de l'entreprise en société multinationale dans les années 60 et 70 et la cotation en bourse, les gérants ont décidé un changement dans la manière de maîtriser la conduite de l'entreprise pour deviner une entreprise plus socialement responsable. Notre article discute cette évolution.

Mot clés : Michelin, contrôle de gestion, développement durable, environnement

INTRODUCTION

La société Michelin¹ est le deuxième fabricant des pneumatiques au monde. Les pneumatiques sont des produits non biodégradables composés de matériaux naturels et synthétiques (caoutchouc, dérivés de pétrole, produits chimiques et métaux). Ils s'usent en fonction de leur utilisation et possèdent une durée de vie limitée. Ils représentent le point de contact entre le véhicule et la route et entraînent par conséquent une consommation de carburant et donc des émissions de gaz à effet de serre. Ainsi, plus de 90 % de l'impact environnemental des pneumatiques pendant leur cycle de vie découle de leur usage. Le processus de fabrication des pneumatiques consomme aussi de l'énergie, de l'électricité, de l'eau et de la vapeur générée en interne dans des chaudières à vapeur qui consomment du gaz, du charbon ou du pétrole. Les processus de fabrication des pneumatiques peuvent aussi potentiellement engendrer des risques

¹ Le siège social de Michelin se trouve à Clermont-Ferrand. Ses produits sont destinés à tous types de véhicules: automobiles, camions, deux roues, avions, engins de génie civil et agricoles. C'est une entreprise multinationale cotée au CAC 40. Ses ventes nettes se sont élevées à 19,553 milliards d'euros en 2014, ce qui la place deuxième mondiale derrière le fabricant japonais Bridgestone. Implantée industriellement dans 18 pays et une présence commerciale dans 170 pays, elle emploie 111 200 personnes, dont plus de 20 000 en France (Groupe Michelin, 2016).

environnementaux. Les produits semi-finis sont transportés par voie maritime et terrestre entre différentes usines. Il en va de même pour les pneumatiques qui sont acheminés dans les points de ventes partout dans le monde, ce qui entraîne une production de CO2. Les risques engendrés par une éventuelle pollution des sols et de l'air ou un non-respect des réglementations et normes environnementales locales, nationales et internationales peuvent aboutir aux conséquences nuisibles pour une entreprise et pour ses parties prenantes. Par conséquent, il est nécessaire pour une société comme Michelin de formuler une stratégie à fin de gérer les défis posés par un champ environnemental et social qui est en voie de changement rapide (Groupe Michelin, 2016b).

1. FONDEMENTS THÉORIQUES

Dans cette section on discute certains fondements théoriques ce qui sous-tendent cet article.

1.1 La problématique de la responsabilité sociale des entreprises

Il n'existe pas une seule définition de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les pratiques sont variables. Certaines propositions ont une valeur de référence, par exemple, celle de la Commission européenne, qui précise dans son *Livre vert* en 2001 que la RSE est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire » (Commission européenne, 2001).

Selon le ministère français de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, « la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire » (Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, 2015).

En effet, l'enjeu de la RSE résulte au départ de demandes de la société civile d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises, qui devinaient des problèmes d'environnement planétaire. La RSE est donc souvent comprise comme la mise en œuvre dans l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègre les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. La RSE tend aussi à redéfinir les responsabilités, c'est-à-dire les devoirs des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes. L'enjeu est notamment d'organiser les devoirs de l'entreprise vis-à-vis de personnes ou groupes qui ne peuvent pas faire valoir de contrats (salarial, clients, grande publique) ni de réglementation pour faire valoir leur demande auprès d'une entreprise (Capron et Quairel, 2007).

1.2 Contrôle de Gestion

Le contrôle de gestion est une activité visant la maîtrise de la conduite d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en

définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens (Berland et de Ronge, 2011). Plusieurs auteurs ont présentés un panorama des techniques de contrôle de gestion pendant un période des années (voir par exemple : Berland, 2002 ; Boisvert, 1966 ; Bouquin, 1994 ; Fiol et Jouault, 1991 ; Chandler, 1988 ; Johnson et Kaplan, 1987 ; Nikitin, 1992 ; Pezet, 2000). La plupart des auteurs qui recherche le contrôle de gestion met une emphase sur l'importance de la maîtrise de la conduite d'une organisation par les gérants.

La société Michelin était, pendant la plupart de sa vie, une *Société en commandite par actions* (SCA). La SCA est une structure juridique dans laquelle on distingue deux types d'associés : (1) les *commandités* qui sont les actionnaires de la société, et ce qui ne sont responsables des dettes que de leur participation au capital, (2) les *commanditaires* qui ont le statut de commerçants. Ils sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes sur leurs biens propres. La société est administrée par des *gérants* nommés par les commandités avec l'accord des commanditaires. Ils sont contrôlés par un conseil de surveillance composé de commanditaires. Depuis le début de Michelin, les *commanditaires* (les fondateurs et les gérants) essaient de maîtriser la conduite de l'entreprise en manière patronale et responsable vers la communauté locale. Après la transformation de l'entreprise en société multinationale dans les années 60 et 70, et la compétition grandissante des concurrentes asiatiques, et certaines controverses en France, les gérants ont décidé un changement dans la conduite de l'entreprise vers une entreprise plus socialement responsable. Cette volonté de maîtriser la conduite de l'entreprise sera discutée plus tard de cet article.

1.3 Recherches antérieures qui examinent le contrôle de gestion en rapport avec la RSE

Bien qu'il y a une définition assez claire de la RSE et bien qu'il y des lois qui exigent les entreprises d'être plus socialement responsable, la manière dans laquelle les entreprises poursuivre leurs responsabilités ne sont pas très recherchées. La raison soit les défis des objectives multiples, qui comprend le but de protéger l'environnement, et d'avancer la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés et la grande publique, et en même temps de poursuivre un but économique.

En effet, la recherche antérieure reflète cette difficulté par une focalisation principalement sur l'environnement. Par exemple, Reynaud (2009, 2013) réfèrent au travail de Simons (1994) sur le contrôle interactif. Cette auteure concentre sur le fonctionnement du contrôle interactif dans le domaine environnemental. On entend par contrôle de gestion environnemental, l'extension du contrôle de gestion aux préoccupations écologiques dont la mission est de mettre en œuvre ou de modifier les stratégies vertes de l'organisation. Assez peu d'auteurs (voir Renaud 2009, Essid et Berland 2011, Gond et Igalens 2012) se sont intéressés à cette problématique ; pourtant, le domaine environnemental semble propice au contrôle interactif compte tenu d'une part, des incertitudes stratégiques qui le caractérisent (réglementations environnementales de plus en plus contraignantes, difficultés à prévoir le marché vert, les risques environnementaux) et d'autre part,

des nombreux échanges ou confrontations d'idées qu'il suscite entre l'entreprise et ses parties prenantes internes et externes.

De plus, les chercheurs en sciences comptables se sont intéressés à la problématique environnementale principalement à travers l'impact de son contrôle (Caron et al. 2007). On a même donné nom d'«éco-contrôle» au contrôle de gestion environnemental (Henri et Journeault, 2010). Toutefois, si la définition de la responsabilité sociale des entreprises retenue au niveau européen inclut en première place une dimension environnementale, il est admis que la notion de responsabilité sociale des entreprises traduit l'initiative des entreprises et de leurs parties prenantes de contribuer à l'amélioration de la société ainsi que de leur environnement (Bowen, 1953). Il s'agit donc d'une déclinaison des préceptes du développement durable au niveau de l'entreprise (Mousli, 2010). Cette déclinaison prend la forme d'une démarche organisationnelle qui influence directement les processus, la structure et les fonctions allant de la direction générale au contrôle de gestion. En effet, il y a une influence sur la mission du contrôle de gestion dans le cas des sociétés cotées soumises à une obligation légale et institutionnelle fixée en France par la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (2001), en particulier dans un système budgétaire où les activités de mesure de la performance financière. Toutefois, on peut demander si la RSE est réellement ancrée dans les stratégies des sociétés cotées françaises ou bien constitue-t-elle, du point de vue de sa performance, une simple réponse aux pressions de leurs environnements commercial et institutionnel (Meyssonnier, Rasolofodistler, 2008) ? Cet article a pour but d'examiner cette question chez la société Michelin.

1.4 Méthodologie

La méthodologie que l'on exploite dans cet article est en première partie de faire une revue de publications historiques qui racontent l'évolution de la société Michelin pendant plus de 125 ans (Bonnet et Gazagnes, 2002 ; Binh, 2013) et en deuxième partie d'examiner des publications plus récentes qui touchent sur la volonté de l'entreprise de devenir une entreprise socialement responsable (Boucher et al. 2014 ; Groupe Michelin, 2016a).

2 BRÈVE HISTOIRE DE MICHELIN

Cette section présente une brève histoire de l'évolution de la société Michelin.

2.1 L'origine

André Michelin et son frère Édouard fondent *Michelin et Cie* en 1889, à Clermont-Ferrand. À cette époque, cinquante-deux personnes travaillent dans l'entreprise et habitaient à côté de la fabrique. De ce temps-là, le siège social est installé au même emplacement. En 1891, après avoir aidé un cycliste anglais pour la réparation d'un pneu qui avait crevé, les frères Michelin développent le pneu démontable pour la bicyclette. En 1895, les frères Michelin améliorent la résilience en température de leur gomme par l'adjonction d'un caoutchouc naturel.

Le pneu obtenu peut être qualifié de première pneumatique pluie non synthétique. Aussi en 1895, dans de la course Paris-Bordeaux-Paris, les frères Michelin pilotent l'Éclair, première automobile équipée de pneus (Groupe Michelin, 2016a).

2.2 La sécurité sur les routes

Pour assurer plus de sécurité sur les routes, en 1910, Michelin entre dans le marché de la signalisation routière, avec la fabrication des plaques « Merci » à deux faces sur lesquelles étaient indiqués le nom des localités, la désignation et le numéro des routes, et des inscriptions de sécurité telles que « Veuillez ralentir » placées à l'entrée de l'agglomération et un « Merci » à la sortie. Très répandues en France, l'emploi des appareils de signalisation routière Michelin est officiellement approuvé par le gouvernement.

2.3 Les avions dans la première guerre mondiale

En 1916, la première piste cimentée pour l'aviation est construite à Clermont-Ferrand ; elle permet le décollage par tous les temps des avions Breguet-Michelin produits pour la guerre de 1914-1918 dans les usines Michelin. La production sera de 57 avions en 1915, 141 en 1916, 264 en 1917 et 1422 en 1918. Michelin produira ainsi près de 3 000 avions pour l'armée française, après avoir contribué par ses concours d'atterrissage à former d'excellents pilotes. Les 100 premiers exemplaires produits furent offerts à la France sans frais.

2.4. La caoutchouc au Viêt Nam

En 1925, Michelin décide d'établir deux plantations à caoutchouc au Viêt Nam. Toutefois, en 1930, la plus grande des plantations appartenant à Michelin est le site d'un soulèvement d'ouvriers et appelé par les historiens la Révolte de Phu-Riêng. « Ainsi, si le paternalisme Michelin visait à introduire chez les salariés en métropole le sentiment d'un intérêt commun entre personnel et patrons, il échoua totalement à essayer d'effacer l'infranchissable barrière séparant colons et colonisés » (Binh, 2013).

2.5. Le syndicalisme

Pendant l'année 1936, l'entreprise est touchée à trois reprises par des grèves ouvrières dont deux avec occupation. La Confédération générale du travail (C.G.T.) passe de 100 à plus de 6 000 syndiqués. Elle dépassera les 7 000 en 1937. Les ouvriers obtiennent près de 25 % d'augmentation de salaire en juin 1936.

2.6 Le Second Guerre mondiale

Pendant la Seconde Guerre mondiale, des cartes et guides Michelin ont été distribués aux troupes alliées. En 1944, l'état-major allié craint que la progression des troupes après le débarquement en Normandie ne soit ralentie sur les routes et

surtout dans les villes françaises, car toute signalisation y a été détruite ou démontée par l'occupant allemand. Avec l'accord secret de la direction de Michelin à Paris, l'état-major allié choisit de faire imprimer à Washington et de distribuer à tous les officiers du D-day et du débarquement une reproduction de la dernière édition du Guide, celle de 1939, comportant des centaines de plans de villes, détaillés et actualisés.

2.7 L'après-guerre

En 1946, Michelin dépose le brevet du pneu radial, commercialisé en 1949 sous l'appellation *Michelin X, qui révolutionne le marché*. Le succès commercial du pneu radial entraînera une forte expansion du groupe et placera Michelin au premier rang mondial après trois décennies de forts investissements et des usines sur tous les continents.

1951 voit la fondation de la *Compagnie Générale des Établissements Michelin* (CGEM) une Société en commandite par actions. En 1955, François Michelin, petit-fils d'Édouard Michelin accède au poste de gérant. Il accélérera la croissance liée au succès commercial du pneu radial, en investissant lourdement et ouvrira environ trente usines dans le monde pendant les décennies 1960 et 1970, en multipliant par cinq les volumes de pneumatiques produits par l'entreprise. En 1981, Michelin absorbe les usines pneumatiques Kleber et en 1989, le groupe rachète Uniroyal-Goodrich Tire afin d'augmenter sa présence aux États-Unis.

La firme présente en 1992 son premier pneu *Energy*, conçu pour diminuer la consommation de carburant, qu'elle déclinera ensuite en *X Energy* pour les poids lourds, contribuant ainsi à la baisse de la pollution automobile. En 1998, le centenaire de Bibendum voit, entre autres célébrations, la création d'un *Challenge Bibendum Michelin*, renouvelé chaque année depuis. D'audience internationale, il est organisé dans différentes villes du monde, dans l'objectif d'un "mobilité plus durable."

2.8 Controverses

Pendant les années récentes Michelin est critiqué au sujet des conditions de travail de ses salariés, ainsi que pour ses pratiques de discrimination syndicale.

- *La suppression de postes*

François Michelin (petit-fils d'Édouard Michelin) quitte son poste de gérant en 1999. Son fils Édouard, centralien âgé de 36 ans et cogérant depuis 1991, lui succède et annonce la suppression de 1 880 postes en France. En 1999, l'entreprise annonce simultanément des bénéfices semestriels en hausse et un plan de restructurations entraînant 7 500 suppressions d'emplois qui ouvriront une polémique en France sur les licenciements boursiers.

En 2010, Michelin décide d'un programme d'investissement pour mettre en service, de 2012 à 2014, 4 nouvelles usines en Chine, au Brésil, en Inde et

aux États-Unis, qui fait un autre polémique sur le transfert des emplois en-dehors de la France. En 2013, la direction de l'entreprise Michelin annonce un plan d'investissement de 800 millions d'euros en France entre 2013 et 2019, et la création de 170 postes afin de porter la capacité de production de 800 000 à 1,6 millions d'unités par an.

- *Fermeture d'usine et revitalisation*

L'entreprise propose de mettre en place un accompagnement innovant à la suite de la fermeture d'une fabrique pour les salariés leur permettant de tourner la page et retrouver un emploi. Quatre ans après la fermeture, la réindustrialisations promise est incomplète, seuls 710 emplois sont créés en compensation des 826 perdus. En novembre 2015, Michelin annonce la fermeture de 3 usines de plus en Europe. Les raisons sont liées en partie à la crise, mais essentiellement à la concurrence asiatique, dont la vente de pneus est en forte croissance et rend les exportations plus difficiles pour l'entreprise française.

- *Conditions de travail*

En décembre 2008, un employé de Michelin Cholet est licencié pour avoir qualifié son entreprise d'« exploitateur » sur un blog. La CGT parle alors d'« atteinte aux libertés d'expression » et porte l'affaire devant le Conseil de Prud'hommes d'Angers. L'entreprise se défend en estimant que les propos de l'employé portent « atteinte à l'image de l'entreprise ». Le Conseil de Prud'homme donnera raison à l'employé quelques mois plus tard.

Le 9 janvier 2009, à la suite du rejet de son pourvoi en cassation, le groupe Michelin est condamné à payer « plus de 163 000 euros de dommages et intérêts à la veuve d'une victime de l'amiante ». Le 7 août 2009, les membres de la CGT Michelin de Cholet dénoncent la dégradation de leurs conditions de travail dans l'entreprise à travers un article publié dans *Ouest-France*. Cette prise de position du syndicat fait suite à de nombreux incidents ayant eu lieu dans l'entreprise au cours des deux années précédentes (suicide, accidents, amputations, pressions...).

- *Discrimination syndicale*

Le 15 juin 2006, la cour d'appel de Rennes condamne le groupe Michelin à payer 185 000 euros de dommages et intérêts à trois anciens délégués CGT de l'usine de Cholet. Le verdict mentionne notamment le cas de Robert Cerisier (ajusteur-monteur), à qui on bloqua sa carrière au même indice durant 35 ans : il avait « le plus faible taux de rémunération des salariés ayant une ancienneté comparable » (1 230 euros net en janvier 2006).

Ces controverses conduisaient à la société Michelin de formuler une stratégie pour faire face aux défis et risques posés.

3. LA VOLONTÉ DE DEVENIR UNE SOCIÉTÉ RESPONSABLE

Cette section examine les démarches prises par Michelin pendant les années récentes de devenir une société plus responsable. Cette volonté commence en

2002 sous la direction le Gérant Eduard Michelin, le petit-fils de l'un des frères Michelin.

3.1 Les défis

Selon le directeur du développement durable de Michelin, Jacques Toraille, le nombre 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. Cette croissance s'accompagne de nombreux impacts négatifs (Toraille, 2005).

- *Les accidents de la route*

Le premier impact concerne les accidents sur 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.

- *L'environnement*

Le deuxième impact négatif concerne l'environnement, avec d'un côté les gaz à effet de serre. 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 diminuer si de nouvelles sources d'énergie se dessinent pour les véhicules routiers. Toutefois, 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 effet de serre est la même, mais la pollution en ville est moindre.

- *La congestion des infrastructures*

En 2030, plus de la moitié des huit milliards d'êtres humains vivront en ville, et pour l'essentiel dans les villes de pays en voie de développement. Une cinquantaine de villes comptera plus de quinze millions d'habitants. Les problèmes d'infrastructures dans ces villes et autour de ces villes seront difficiles.

3.2 Les enjeux propres à Michelin

La première étape du développement durable chez Michelin a consisté à identifier, dans les enjeux généraux du secteur de la mobilité routière, ceux qui

concernent l'entreprise plus directement. Cette identification passe par l'analyse du cycle de vie des produits de Michelin : fabrication des matières premières, fabrication du produit, utilisation, élimination. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, le défi principal ne se situe pas dans la fabrication des produits, car les 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 (Toraille, 2005).

Pour y répondre à ces enjeux, Michelin souhaite adopter une démarche spécifique baptisée *Performance et Responsabilité Michelin*. Les gérants de Michelin préfèrent ce terme à l'expression développement durable, parce que Michelin est une entreprise ancienne, avec une culture forte, qui ne se contente pas d'absorber les concepts mais se les approprie et les reformuler. Le terme de « performance » est important. Il évoque la performance technique, qui est essentielle dans un produit comme les pneumatiques, 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 pas laisser de côté dans les problématiques de développement durable. En effet, si l'on veut que les actions 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 l'entreprise ne souhaite pas atteindre ces performances à n'importe quel prix, mais en mesurant et en optimisant les impacts des décisions sur l'environnement naturel et humain (Toraille, 2005).

3.3 La démarche Performance et Responsabilité

La démarche *Performance et Responsabilité Michelin* (PRM) était lancée en 2002, sous l'impulsion des Édouard Michelin. Douze thèmes d'action avaient été définis :

- a) La performance responsable des produits et services
- b) L'impact environnemental de l'usage des pneumatiques
- c) La valorisation et l'élimination des pneus usagés non réutilisables
- d) Le management environnemental des sites
- e) La qualité de vie au travail sur les sites
- f) La diversité au sein des équipes
- g) Les relations avec les communautés
- h) La gestion des risques de l'entreprise
- i) La contribution à la mobilité durable

- j) Les relations avec les achats
- k) L'émission CO₂ de la logistique
- l) L'éthique et les droits humains

Performance et Responsabilité Michelin (PRM) est l'expression de la stratégie du groupe Michelin. Son objectif est de faire de l'entreprise un leader en matière de mobilité durable et l'une des entreprises les plus performantes du monde dans l'exercice de toutes ses responsabilités.

Afin d'améliorer l'environnement, Michelin a lancé cinq générations de pneus pour voitures et trois générations de pneus pour camions à efficacité énergétique supérieure. De plus, la consommation de caoutchouc et de produits synthétiques a été considérablement diminuée ces dernières années grâce aux investissements en recherche et innovation qui ont conduit à fabriquer des pneus plus légers possédant une durée de vie supérieure et supportant des charges plus importantes. Michelin investi 640 millions d'euros par an en Recherche & Développement (R&D) et emploie à cet effet 6000 personnes dans le monde. L'entreprise possède 10 000 brevets actifs qui protègent ses innovations qui ont pour but de créer des pneumatiques de plus haute qualité et plus respectueux de la nature. En modifiant le processus de production et en remplaçant le noir de carbone par de la silice, on obtient un pneu plus respectueux de l'environnement.

Le projet PRM vise à corriger 12 points fondamentaux dont l'émission de CO₂ de la logistique, la qualité du travail, le management environnemental, l'éthique et les droits humains pour ne citer qu'eux. Toutes ces innovations permettent un plus grand respect de l'environnement, non seulement de l'entreprise Michelin, mais aussi de toutes les autres, notamment celles du transport, les agriculteurs et les professionnels de l'aéronautique.

3.4 Une meilleure façon d'avancer

En 2012, sous la direction du Président Jean-Dominique Senard, Michelin a élaboré le PRM avec le slogan « Une meilleure façon d'avancer », qui comprend les points suivants :

- ***Écouter et satisfaire le client***

Identifier les besoins des consommateurs constitue toujours la première étape de la vie d'un pneu. Satisfaire notre client, c'est lui livrer le produit demandé en délai et en qualité. Notre pérennité et notre croissance dépendent de la satisfaction de nos clients dans la durée et quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

- ***Agir pour la performance économique du Groupe***

La réalisation d'un niveau de résultats suffisant est indispensable à l'indépendance et à la pérennité du Groupe. Cet objectif est l'affaire de chacun quelle que soient son métier et sa position hiérarchique. C'est notre premier devoir vis-à-vis de nos actionnaires et le premier moyen d'accroître la rémunération de l'ensemble du personnel. Assurer la croissance du Groupe en

dégageant les ressources financières nécessaires est indissociable de l'atteinte de notre ambition en termes de responsabilité sociale et environnementale.

- ***Intégrer harmonieusement dans les sociétés et les communautés qui nous entourent dans tous les pays du monde***

Chacun exerce ses responsabilités en cherchant à améliorer l'intégration harmonieuse de nos activités dans la diversité des tissus économiques et sociaux où nous développons nos activités industrielles et commerciales.

- ***Rendre l'activité plus respectueuse de l'environnement***

La passion pour l'innovation est aussi au service de l'accroissement de la performance environnementale des produits. L'entreprise cherche sans cesse le meilleur équilibre entre les économies de carburant qu'offre leur efficacité énergétique, les économies de matière première que permet leur longévité, tout en étant toujours plus sûre. Les pneumatiques représentent une avancée pour les clients en matière de respect de la planète. La responsabilité s'étend également à la mise en œuvre de solutions innovantes à toutes les étapes de la vie du pneu. Dans chacun des sites industriels, l'entreprise pilote une performance environnementale afin de maîtriser l'impact de toutes les activités, particulièrement : les émissions dans l'eau, le sol et l'air (particules, bruit, gaz, odeurs...), les consommations d'énergie et de matière ainsi que la génération de déchets.

- ***Établir des relations intègres avec les partenaires industriels, commerciaux et avec les fournisseurs***

L'entreprise attend de chacun d'entre eux des prestations de la meilleure qualité, ainsi qu'ils aident à satisfaire les attentes des clients et des collaborateurs, sur le long terme.

« Une meilleure façon d'avancer » constitue un avantage concurrentiel. C'est une différence qui accompagne Michelin depuis sa création et qui a été déclinée dans sa charte PRM. La volonté de l'entreprise est de contribuer au développement et à l'épanouissement de chacun dans l'exercice de ses responsabilités. Une ambition qui nécessite l'entretien d'échanges loyaux et de dialogues constructifs à tous les niveaux de l'entreprise. Cette relation est essentielle pour entretenir la qualité des rapports humains. Depuis l'origine de Michelin, il y avait une forte culture de la responsabilité. Être au service de la meilleure mobilité des personnes et des biens suppose une exigence de sécurité et de qualité de tous les produits et services.

3.5 Reconnaissance de la volonté de Michelin de devenir une entreprise plus responsable

Le groupe Michelin a été récompensé pour son engagement dans le développement durable. Selon le dernier classement du Dow Jones Sustainability Index World (DJSI-enquête RobecoSAM), Michelin obtient un score de 87/100,

en progression de 4 points, et se hisse au premier rang du secteur des Equipementiers. Michelin arrive en tête de son secteur sur 12 des 18 critères d'évaluation retenus par l'étude dans les trois grands champs de la RSE : aspects sociaux, aspects environnementaux et aspects sociétaux.

Lancé en 1999, le DJSI World est le premier indice global à distinguer les entreprises les plus performantes en matière de durabilité. Aujourd'hui, le DJSI world est l'index de développement durable le plus reconnu par les investisseurs. Les 3 400 plus grandes entreprises mondiales cotées sur l'indice Global Total Stock Market Dow Jones sont invitées chaque année à participer à l'enquête menée par RobecoSAM. Sur les 2 500 sociétés évaluées cette année (tous secteurs confondus), 317 ont été intégrées dans le classement final.

36 entreprises françaises figurent dans le classement annuel 2016 des compagnies les plus durables de RobecoSAM, présenté au Forum économique mondial de Davos 22 janvier 2016. Cette société de gestion d'actifs helvétique produit également le Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), l'indice qui récompense à travers le monde les entreprises les plus performantes selon des critères économiques, environnementaux et sociaux.

Au total, 2 126 sociétés ont été analysées, issues de 49 pays et 59 secteurs. Les 15 % à obtenir le meilleur résultat par secteur sont celles qui sont retenues par RobecoSAM. Elles sont ensuite classées suivant quatre catégories : trois médailles (or, argent, bronze) et le titre de «leader» de l'industrie. Les entreprises les plus durables sont situées en Europe, avec 36 médailles d'or et 203 entreprises classées.

La France avec 7 sociétés leaders dans leur secteur est en tête des pays européens. Alcatel-Lucent, Air France-KLM, Michelin, Kering, Schneider Electric, Sodexo et Technip ont ainsi obtenu la plus haute qualification. Elles sont également médailles d'or aux côtés d'Atos et de Thalès. La médaille d'argent a été attribuée à 7 entreprises : Accord, Aéroports de Paris, Engie, Peugeot, TF1, Sanofi et Suez. Enfin, trois entreprises françaises ont obtenu une médaille d'argent, il s'agit d'Axa, Veolia et Vinci.

Michelin se distingue notamment par ses performances dans le domaine social avec en particulier une très forte progression sur la qualité de ses relations avec les parties prenantes (+27). Dans le domaine de l'environnement, Michelin conserve pour la seconde année consécutive la note maximale de 100 pour sa stratégie climat. Dans le domaine économique, Michelin obtient les meilleurs résultats sur cinq des six critères, avec une progression la plus importante concernant sa politique éthique et conformité (+15).

En plus, le Michelin Challenge Bibendum est un évènement itinérant depuis 1998. Il réunit les parties prenantes du transport : constructeurs automobiles et poids lourds, universitaires, équipementiers, politiques, ONG et acteurs de l'énergie etc. Le but est de comprendre les enjeux du transport (climat, géographie, population, urbanisation etc.) et de réfléchir aux possibilités, notamment en termes d'innovation pour une mobilité durable (consommation

d'énergie, véhicules électriques, sécurité routière). Les discussions portent en même temps sur le transport des personnes mais également sur le transport de fret. Cette initiative se place dans la lignée du marketing de Michelin : contribuer au progrès de la mobilité par l'innovation ainsi que par la qualité des produits et des services (résistance au roulement et consommation d'essence, durée de freinage etc.), d'où le slogan "une meilleure façon d'avancer".

CONCLUSION

Les auteurs antérieurs qui ont recherché le contrôle de gestion placent une emphase principalement sur l'importance de la maîtrise de la conduite d'une organisation par les gérants. Comme nous avons discuté dans Section 3, les fondateurs et les gérants de Michelin essaient pendant beaucoup d'années de maîtriser la conduite de l'entreprise, ou dans les années au début du 20^e siècle quand l'emphase était sur le sport et les courses par bicyclette et automobile, ou pendant la première guerre mondiale quand l'emphase était sur les avions, ou pendant les années 20s quand il y avait une controverse au Viêt-Nam, ou pendant les années 30s quand il y avait des problèmes syndicaux. En fin, le contrôle de gestion pendant les années entre 1900 et 1960 focalise sur la maîtrise de la science des pneumatiques et de deviner un employeur paternaliste. C'était un contrôle de gestion effectif pour cette période.

Quand la société est transformé pour deviner une entreprise multinationale dans les années 60 et 70, il faut changer le contrôle de gestion pour suivre les idées discutée part Berland et Simon (2010) et Berland et de Ronge (2011) pour une entreprise multinationale.

Toutefois, pendant les années 2000, quand il y avait beaucoup de compétition du Japon et de la Chine, et une crise économique mondiale en 2008, et plusieurs controverses syndicales en France, il faut changer le contrôle de gestion une fois de plus. Cette fois les gérants de l'entreprise ont décidé qu'il sera difficile de retenir le même nombre d'emplois et aussi maintenir le rendement du Groupe. Ces pressions boursières ont produit un effet sur le contrôle de gestion. De plus, des pressions environnementales ont commencé d'avoir un effet sur l'image de l'entreprise. C'est la raison pour que les gérants aient décidé de formuler une nouvelle stratégie baptisé *Performance et Responsabilité Michelin*. Le projet PRM vise à corriger 12 points fondamentaux dont l'émission de CO₂, de la logistique, de la qualité du travail, du management environnemental, de l'éthique et des droits humains. Toutes ces innovations permettent un plus grand respect de l'environnement et de la responsabilité sociale.

De plus, en 2012, le Président Jean-Dominique Senard, a décidé une avance sur le PRM avec le slogan « Une meilleure façon d'avancer », qui comprend les points:

- *Écouter et satisfaire le client*
- *Agir pour la performance économique du Groupe*
- *Intégrer harmonieusement dans les sociétés et les communautés qui nous entourent dans tous les pays du monde*
- *Rendre l'activité plus respectueuse de l'environnement*

- *Établir des relations intègres avec les partenaires industriels, commerciaux et avec les fournisseurs*

Ces efforts étaient récompensés par des bons classements dans les notations extra-financières.

En dépit de ces bons résultats, on peut demander si la RSE chez Michelin est réellement ancrée dans une stratégie de contrôle de gestion environnemental et social, ou plutôt une réponse aux pressions commerciales et institutionnelles. Cet article avait pour but d'examiner cette question chez la société Michelin. Une limitation de notre article soit que notre méthodologie était basée sur une revue des publications historiques qui racontent l'évolution de la société Michelin et une étude des publications qui focalisent sur la volonté de Michelin de devenir une entreprise socialement responsable. Le problème avec cette méthodologie est que les publications sont sous la direction de la société elle-même et pas des parties indépendantes. Il faut poursuivre plus de recherches pour répondre plus exactement à la question de recherche posée.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Berland, N. (2002). *Le Contrôle Budgétaire*. Paris : La Découverte.
- Berland, N. (2007). À quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage. Dans *Le développement durable en question* (Ed, Matagne, P.). Paris : L'Harmattan, 41-64.
- Berland, N., Simon, F-X. (2010). *Le contrôle de gestion en mouvement : État de l'art et meilleures pratiques*. Paris : Eyrolles.
- Berland, N., de Ronge, Y. (2011). *Contrôle de Gestion : Perspectives Stratégiques et Manageriales*. Paris : Broché.
- Binh, T. (2013). Phu-Riêng : récit d'une révolte. Dans *Les Plantations Michelin au Viêt Nam*, éd. La Galipote : 15-154.
- Boisvert, H. (1966). L'émergence du contrôle de gestion intégré. *Gestion* 21(3) (septembre).
- Bonnet, O., Gazagnes, P. (2002). *Sur les traces de Michelin à Clermont, Clermont-Ferrand* : Clermont-Ferrand: Editions du Miroir.
- Boucher, F., Cha, L., Chambonnet, P. et Cailliere, A. (2014). Michelin, l'innovation responsable! #FlapMag : <http://groupe-fbs.tumblr.com/post/98386738724/michelin-linnovation-responsable>.
- Bouquin, H. (1994). *Les Fondements du Contrôle de Gestion*. Paris : PUF, Que sais-je ?
- Bowen H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.

- Capron, M., Quairel, F. (2007). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : La découverte.
- Caron, M-A., Boisvert, H., Mersereau, A. (2007). La comptabilité de management environnementale ou l'eco-contrôle : utilité des outils de contrôle de gestion. *Comptabilité et Environnement*, May. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00543104>.
- Chandler, A.D. (1988). *La Main Visible des Managers*. Paris : Economica.
- Chiapello, E. (1990). Contrôleurs de gestion, comment concevez-vous votre fonction ? *Echanges*, 92.
- Church, A. (1914). *The Science and Practice of Management*. New-York. Commission européenne. (2001). *Livre Vert sur la responsabilité sociale des entreprises*. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=URISERV:n26039&from=FR>
- Essid, M., Berland, N. (2011). Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 17 (2) : 59-88.
- Fiol, M., Jouault, P. (1991). Pour un contrôle de direction. *Revue française de gestion*.
- Gond, J-P., Igalens, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : Pearson Education.
- Groupe Michelin (2012). Une meilleur façon d'avancer. <http://www.michelin.com/fre/groupe-michelin/strategie/mobilite-durable-innovation-ambitions-2020>.
- Groupe Michelin (2016a). *Le Group Michelin*. <http://www.michelin.com/fre/#>.
- Groupe Michelin (2016b). *Document de Reference 2014*. <http://www.michelin.com/fre/finance/informations-reglemtentes/compagnie-generale-des-etablissements-michelin>.
- Henri, J.-F., Journeault, M. (2010). Eco-control: the influence of management control system on environmental and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society* 35 (1): 63–80.
- Johnson, H., Kaplan, R. (1987). *Relevance Lost, the Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., Norton, D. (1998). *Le Tableau de Bord Prospectif*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Martinet, A., Reynaud, E. (2004). *Stratégies d'entreprise et écologie*. Paris : Economica.

- Meyssonnier J.-L., Rasolofo-Distler F. (2008). Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 14(2) : 107-124.
- Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie. (2015). La responsabilité sociétale des entreprises. <http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-responsabilite-societale-des,45921.html>.
- Moquet, A.C. (2008). *Les systèmes de contrôle d'une stratégie de responsabilité sociétale. Les cas Lafarge et Danone*. Doctorat en sciences de gestion, Paris : Université Paris Dauphine.
- Mousli, M. (2010). Le déplacement du contrôle de gestion vers la RSE : un «éco-contrôle» plus juste ou juste l'écho d'un contrôle ? Cas de 50 sociétés cotées françaises. *Revue Management & Avenir*, 40(10) : 54-72.
- Nikitin, M. (1992). *La naissance de la comptabilité industrielle en France*, thèse de doctorat, Université de Paris Dauphin.
- Novoethic. (2016). Les entreprises françaises, leaders de la durabilité en Europe selon Robecosam. (25 janvier) <http://www.novethic.fr/breves/details/les-entreprises-francaises-leaders-de-la-durabilite-en-europe-selon-robecosam.html>.
- Panthou, E. (2013). Une histoire sociale (1925-1940). Dans *Les Plantations Michelin au Viêt Nam*, éd. La Galipote : 155-337.
- Pezet, A. (2000). Le management stratégique et financier de l'investissement : un siècle d'histoire de la décision dans l'industrie française de l'aluminium. *Finance Contrôle Stratégie* 3(3) (septembre).
- Quairel, F. (2004). Responsable mais pas comptable : analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 10 (1) : 7-36.
- Quairel, F. (2006). *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*. 27^e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis.
- Renaud, A. (2009). *Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales*. Doctorat en sciences de gestion, Poitiers : Université de Poitiers.
- Reynaud, A. (2013). Les configurations de contrôle interactif dans le domaine environnemental. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 19(2): 101- 132.

Simon, H. (1977). *The New Science of Management Decision*. Englewood cliffs, NJ: Prentice

Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* 15 (3): 169-189.

Toraille, J. (2005). *Le développement durable chez Michelin*. Paris : Ecole de Paris de Management.