

« Faire vivre Chez Michelin nos valeurs partagées avec le sport »



Gilles Cherasse
Responsable dispositif Qualité de vie au travail

Alain ROBBE (AR)
Chef du personnel des sites clermontois

Bruno JACOB (BJ)
Directeur communication France

Loïc CHEREL
Responsable Communication ASM

www.michelin.fr

Nom Michelin

Profil
Secteur : fabrication de pneumatiques.
Code NAF : 2211Z

Date de création 1889

Chiffre d'affaires 2011 20,7 milliards d'euros

Implantation Siège social à Clermont-Ferrand, 17 sites industriels en France.

Nombre de collaborateurs
Monde : 23000 (France), 115000 (monde).
France :

Site Concerné les 7 sites de la région clermontoise (3 sites tertiaires, 4 sites de production).

Effectif du site concerné 12000 (les 7 sites).

Présentation de l'entreprise

Michelin est une entreprise française fondée par les frères André et Edouard Michelin en 1889 à Clermont-Ferrand et spécialisée dans la fabrication de pneumatiques, secteur dans lequel elle figure au deuxième rang mondial avec 20% de part de marché. Innovant en permanence pour faciliter la mobilité des personnes et des biens, elle publie des cartes routières ainsi qu'un guide touristique qui se vend partout dans le monde. Ses pneus équipent les voitures, mais également les deux roues, les véhicules agricoles et industriels (génie civil) ou encore les avions. Elle compte 69 sites de production dans 18 pays et emploie 115000 personnes dont 23000 en France. Elle est également très présente dans le secteur sportif, qu'elle soutient depuis plus de 100 ans, notamment à travers la compétition automobile et deux roues.

Rapport au sport

Le rapport au sport de Michelin est multiple : à l'externe, Michelin est présent dans le monde des sports mécaniques au sein duquel elle est un acteur incontournable (en tant que fournisseur de pneus hautes-performances). Elle est par ailleurs fondatrice du club de rugby de Clermont-Ferrand, l'ASM Clermont-Auvergne.

A l'interne, Michelin inscrit le sport dans sa « politique de qualité de vie au travail, plus précisément de prévention du capital-santé physique et psychologique ».

Enfin, son association sportive, l'ASM omnisport, constitue « le vecteur de sa forte implication dans la vie locale ».

Dispositif sport en entreprise

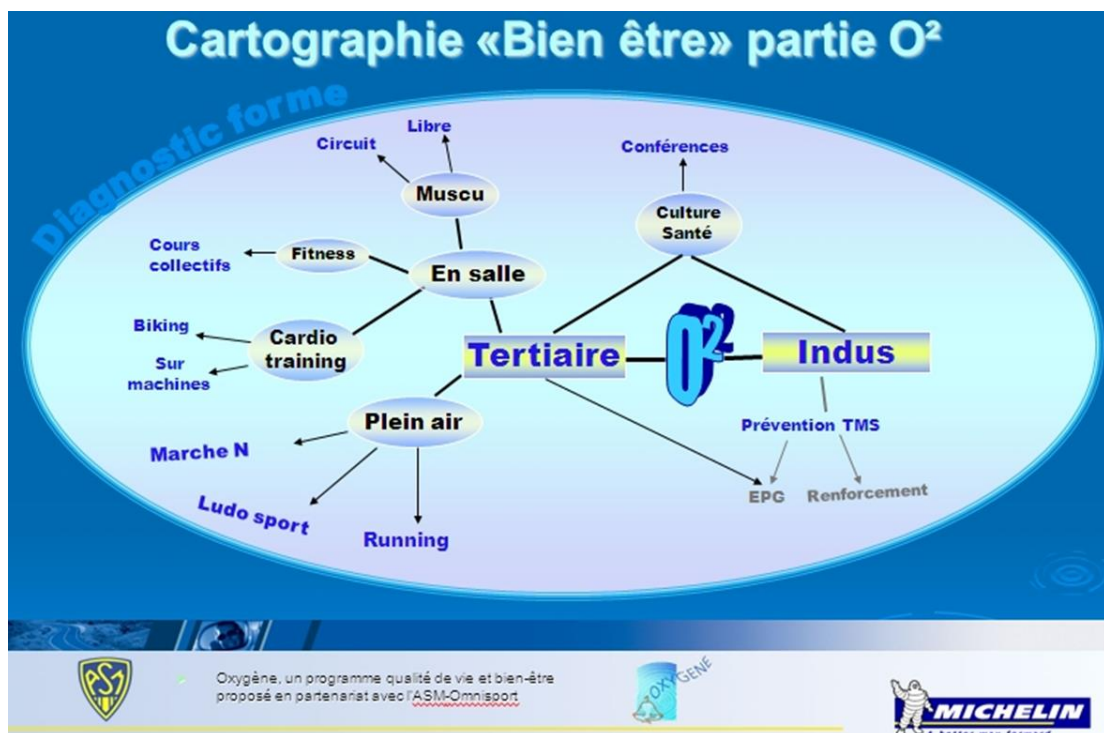
Contexte de mise en œuvre des projets : Michelin a lancé en 2009 un dispositif de sport en entreprise qui s'inscrit dans sa démarche de RSE initiée en 2002 sous le nom de Performance et Responsabilité Michelin). Reposant sur une analyse fine du contexte interne (notamment une enquête visant à connaître les attentes des salariés du siège dont le taux de réponse a atteint les 75% et qui a permis de dresser une cartographie du bien-être au travail) et externe (benchmark des offres de sport en entreprise de plusieurs entreprises), ce dispositif, associant diverses parties prenantes (notamment le service de médecine du travail et l'association sportive que soutient l'entreprise), est piloté dans une logique d'amélioration continue propre aux démarches qualités (programme pilote, expérimentation, évaluation, adaptation, évolution). Il s'appuie sur un atout unique de Michelin : l'ASM, principal club omnisports de Clermont-Ferrand, fondé par l'entreprise dès 1911.

Nature du dispositif : Dispositif s'intégrant dans le cadre de la qualité de vie au travail, infrastructures sportives in situ, programme sport-santé.

- **Association sportive d'entreprise ASM omnisport.**
 - L'Association Sportive Montferrandaise (ASM omnisports) a été fondée par Michelin en 1911. A l'origine réservée aux seuls salariés de l'entreprise, elle a très rapidement été ouverte aux clermontois (6 mois après sa création). Elle compte aujourd'hui 3500 adhérents (1/3 de salariés Michelin, 2/3 d'extérieurs à l'entreprise, 54% d'hommes et 46% de femmes, de 4 à 90 ans, de 36 nationalités différentes) répartis au sein de 15 sections. Elle est majoritairement financée par

Michelin, à hauteur de 75% de son budget global (soit 5,4 millions d'euros). Elle s'organise autour de 3 pôles : formation, haut-niveau et santé/bien-être.

- Le rôle de l'ASM vis-à-vis de Michelin s'est densifié, notamment ces dernières années : en plus de permettre aux salariés de pratiquer des activités sportives en loisir comme en compétition (nombre de ses sections sont engagées dans des championnats fédéraux et/ou corporatifs), elle développe depuis 2009, en collaboration avec le groupe, un dispositif sportif centré sur la santé et le bien-être des salariés, qui s'articule autour de 2 programmes (Oxygène et Second Souffle, voir infra) ainsi que des actions transversales.
 - Le pôle santé/Bien être est géré par 3 salariés de l'association (dont un à temps plein) et emploie environ 25 animateurs (à temps partiel) pour un total de 172h de prestations par mois.
 - De par son ancienneté, l'ASM est par ailleurs un acteur central de la vie sportive clermontoise. Très engagé sur le lien social, il rémunère notamment un éducateur chargé de faire le lien entre le club et les quartiers (l'ASM a par exemple organisé la fête du quartier dans ses locaux). 7 de ses sections ont conclu des partenariats avec les établissements scolaires de Clermont-Ferrand (horaires aménagés) : lutte, gymnastique, judo, basketball, football, rugby, tennis, athlétisme, boxe, natation.....
- **Programme Oxygène**



- Ce programme vise à promouvoir la pratique des activités physiques et/ou sportives notamment dans le cadre de la lutte contre la sédentarité, le stress et les maladies associées.
 - Destiné à l'ensemble des salariés des sites clermontois, il a été développé grâce à une collaboration avec le service de médecine du travail de Michelin et l'ASM.
 - En Mai 2013, il regroupait environ 1250 adhérents (sur les 12000 salariés de la région clermontoise) et notamment 15% des effectifs « tertiaire » (pour l'heure, la représentativité des salariés travaillant sur les sites de production reste faible). Il compte autant de pratiquants sportifs assidus que de non-pratiquants et une proportion hommes-femmes équilibrée (alors que les femmes représentent 20 à 30% de l'effectif tertiaire).
 - Chaque adhérent obtient au départ un bilan préalable de sa forme physique (« Diagnoform ») en passant une série de 9 tests (souplesse, vitesse, force des bras inférieurs et supérieurs, etc...).
 - A partir de ce bilan, des experts (médecins du travail, coachs sportifs de l'ASM) préconisent un type de pratique physique (cardio-training, musculation, fitness, ateliers équilibre, circuit training, gym pilate, stretching, relaxation).
 - Selon le programme qui leur est proposé, les salariés peuvent ensuite se rendre dans les « salles Oxygène » aménagées sur certains sites Michelin et au sein des locaux de l'ASM (qui appartiennent à Michelin – voir infra) pour les autres, où ils sont accueillis par des animateurs pour des séances collectives ou individuelles.
 - Les séances se déroulent de 11h30 à 14h et de 16h30 à 20h, de septembre à juin.
 - Il est préconisé aux salariés de faire 2 séances par semaine dans le cadre d'Oxygène et une troisième en dehors
 - La cotisation 2012/2013 est de 80 euros (elle est prise en charge par le CE Michelin jusqu'à 50%).
- **Programme Second Souffle.**
 - Second Souffle est le pendant du programme Oxygène adapté à des salariés sédentaires en reprise d'activité physique et/ou présentant diverses pathologies telles que l'obésité ou le diabète, notamment orientés par les médecins lors des visites médicales du travail.
 - Un diagnostic spécifique, appelé Body Age, les incite à s'inscrire au programme en calculant leur âge physiologique (par exemple l'âge du corps d'un individu inactif de 40 peut être évalué à 48 ans).
 - Calibré sur 12 semaines progressives, Second Souffle propose des activités d'intensité modérée (balades à vélo, stretching, running débutants, renforcement musculaire), encadrées par des animateurs ayant reçu une formation spécifique de l'ASM et de l'EPGV.

- Les salles et horaires sont les mêmes que celles du programme Oxygène.
 - Les salariés disposent d'un suivi tout au long des 12 semaines, à l'issue desquelles un deuxième bilan est effectué, leur permettant de constater les progrès réalisés.
 - Second Souffle est actuellement en fin de phase pilote sur les 2 principaux sites tertiaires
- **Education posturale globale.**
 - Malgré le succès des programmes Oxygène et Second Souffle, l'entreprise Le constat a été fait que peu de salariés travaillant sur les sites de production s'y inscrivent, concluant que l'offre sportive ne leur était pas adaptée (par définition, ils ne sont pas « inactifs », mais peuvent en revanche être sujets aux TMS).
 - Elle développe donc avec différents acteurs spécialisés dont l'ASM un troisième programme destiné aux travailleurs industriels : l'EPG (Education Posturale Globale).
 - Ce programme vise spécifiquement différentes catégories de salariés, chacune présentant des risques particuliers :
 - les personnels de fabrication postés, les monteurs,.....
 - les ouvriers sur postes à forte pénibilité reconnue (qui présentent des risques de déformation du dos) ;
 - les essayeurs, freineurs sur véhicules (qui présentent des risques d'arthrose au niveau des membres supérieurs et inférieurs).
 - Les tertiaires qui passent beaucoup de temps devant leur ordinateur.
- **Actions transversales aux trois programmes.**
 - L'entreprise propose également, toujours en collaboration avec l'ASM, diverses actions regroupées sous le thème de la culture sport-santé-nutrition.
 - Plusieurs conférences sont organisées chaque année à destination des salariés (nutrition et performances intellectuelles, activités physiques et santé, sport et vieillissement...)
 - Des diététiciens et des infirmières formées à la nutrition accompagnent les salariés des différents programmes (notamment Second Souffle) pour les conseiller sur leurs habitudes alimentaires.
 - L'entreprise propose, au sein de son restaurant « Rest'O² », une offre diététique avec des menus adaptés à chaque type d'activités physiques (protéines pour les pratiquants de musculation, sucres lents pour les coureurs, etc...).
 - Des cours de cuisine sont organisés en présence d'un chef et d'un nutritionniste de l'ASM. Chaque cours reçoit 8 salariés (invités en récompense de leurs performances), chacun pouvant rentrer chez lui avec un repas diététique pour 4 personnes qu'il aura préparé lui-même.
 - Extension du programme Oxygène à d'autres cibles

- La collaboration de l'ASM avec Michelin permet à l'association, en intégrant Oxygène en tant que section à part entière, de proposer son offre originale à d'autres organisations : entreprises telles que Volvic, mutuelles, établissements scolaires via le rectorat.
 - L'ASM organise notamment des Rencontres de la Forme au sein d'organisations diverses (environ 10 sur l'année), évènements au cours desquels les salariés de ces organisations obtiennent un bilan physique type Diagnoform. L'association a décliné ces évaluations pour les adapter à plusieurs publics : Diagnoform « Kid » pour les 5-10 ans, Diagnoform « tonique » pour les 10-25 ans, Diagnoform « actif » pour les 25-60 ans et Diagnoform « santé » pour les + de 60 ans et les personnes présentant des pathologies.
- **Infrastructures sportives in situ**
 - L'ASM dispose de plusieurs équipements sportifs appartenant à Michelin :
 - 4 sites, 25 hectares : Stade Marcel Michelin, piste Gauthière, stade des Gravanches, salles du Bozec et Diderot (salle du lutte).
 - 11 terrains, 12 salles, 1 piste, 11 courts de tennis, 1 club house, 1, Centre de formation (80 jeunes), 1 Internat, 1 Restaurant sportif, 1 Centre médico-sportif.
 - 5 salles sont mises à disposition de la section Oxygène.

Acteurs impliqués :

Internes :

A l'interne : direction, RH, service généraux, service environnement de travail et prévention, Communication, salariés.

Externes : ASM, tissu économique local, fournisseur, etc...

Relais de communication : ce dispositif s'intègre dans la valorisation de la marque employeur. Une plateforme de promotion de la marque 360° a été implémentée (communication interne, externe, films, cycles de conférence, stratégie digitale etc.).

Facteurs clefs de succès : La confiance et la latitude accordées aux porteurs de projet semblent être l'un des éléments facilitateurs. Le soutien de la direction témoigne d'une culture d'innovation forte. Mise en place d'un pilotage par les processus (formalisation, modélisation notamment). Ce dispositif (et les relations établies pour l'implémenter) est un levier d'implication locale et de développement de pratiques managériales innovantes. Il traduit la volonté d'exprimer et de faire vivre concrètement les valeurs de l'entreprise en interne comme en externe.

Perspectives de développement : Il existe une hétérogénéité entre l'offre située en France et celles situées à l'étranger. Des réflexions sont actuellement menées sur le sujet afin d'identifier des perspectives de développement.

De la même manière une réflexion est menée sur l'intégration d'une politique sportive globale chez Michelin (référence au sport corpo, lien avec le sponsoring etc.).

Dispositif de partenariat

Partenariats avec le monde sportif déjà engagés : sponsoring de clubs sportifs, sponsoring d'évènements sportifs.

- **Sports mécaniques : fournisseur de pneus hautes performances et sponsor.**

Motivations principales : Michelin est doté d'une direction spécialement dédiée à ses engagements dans les sports mécaniques. Celle-ci développe des pneus de compétition pour une large variété de courses (rallye, endurance, Grand Tourisme). Michelin a ainsi conquis de nombreux titres mondiaux, notamment en Formule 1 avec l'écurie Renault et en WRC avec Citroën.



Motivations principales : engagement historique dans le monde du sport automobile, marketing de la preuve puisque les innovations technologiques des pneus compétition servent ensuite à améliorer les produits destinés au grand public.

Activations :

- engagement, en tant que partenaire, dans diverses compétitions :
- autos (WRC, 24h du Mans, Porsche Mobil 1 Supercup, FIA European Rallye Championship, FIA WEC, IRC, GT1, Super GT, Nascar) ;
- motos (championnats du monde de Trial, championnats du monde d'Enduro, MX2).
- Par ailleurs, dans le cadre de son engagement pour la mobilité durable, Michelin sponsorise le Michelin Green X Challenge, qui récompense les voitures ayant consommé le moins de carburant tout en optimisant leurs performances : à l'issue des cinq manches du Le Mans Series, l'équipe vainqueur gagne une place aux 24 Heures du Mans.

- **Rugby : sponsor de l'ASM Clermont Auvergne.**

Motivations principales : Le club professionnel de rugby de Clermont-Ferrand est la figure de proue de l'ASM. Constitué en SAOS depuis 2002 puis en SASP, il appartient à 99% à l'ASM omnisports et est financé à hauteur de 10% de son budget par Michelin (soit 2,5 millions d'euros).

le club appartient à l'association sportive fondée par Michelin. Il porte les valeurs de la Marque Michelin, et symbolise l'attachement et l'ancrage dans la vie local



Activations :

- Partenaire maillot (dorsal).
- Visibilité dans le stade Marcel Michelin (qui appartient à l'entreprise).
- Plateforme RP.
- Activations à l'interne : Interventions de joueurs lors de certains évènements de l'entreprise (Aurélien Rougerie a par exemple participé aux Actes de la Convention Internationale 2011 Sport et Entreprise) + Places offertes aux salariés pour assister aux matchs