



BUSINESS

Michelin

World company in Clermont-Ferrand

Sa grande entreprise ne connaît pas la crise. Michelin est l'un des rares champions industriels français, et entend bien le rester. Pour cela, il se diversifie et mise sur les pays émergents.

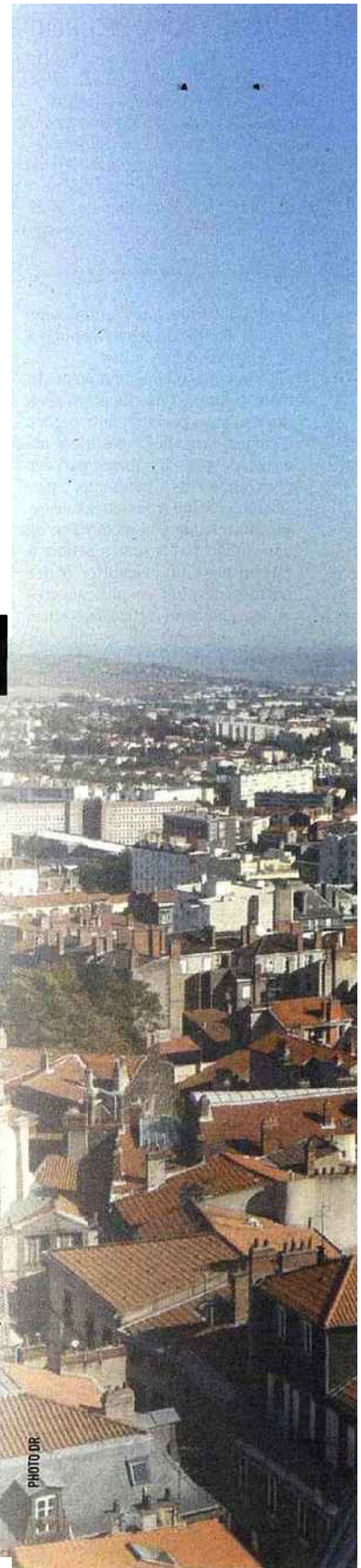
D'ici à 2020, le marché mondial du pneu devrait croître de près de 50 %. De quoi voir rose pour la multinationale de Clermont-Ferrand, numéro un du secteur et dont la croissance est soutenue en Chine comme au Brésil. Son avenir n'est pas assuré, mais son futur est presque certain, avec une part de marché d'environ 20 %. "La baisse sévère du cours de bourse de Michelin depuis le début de l'année n'est absolument pas justifiée, note un analyste financier. Elle est conjoncturelle et pas du tout structurelle. L'entreprise est parfaitement saine." Voilà les 110000 salariés du groupe "perdent chaque année de 5 à 10 %", selon les syndicats, adaptation au marché oblige. "Cela n'obère en rien l'ambition mondiale et la volonté de Michelin, explique Renaud Abord de Chatillon, professeur à

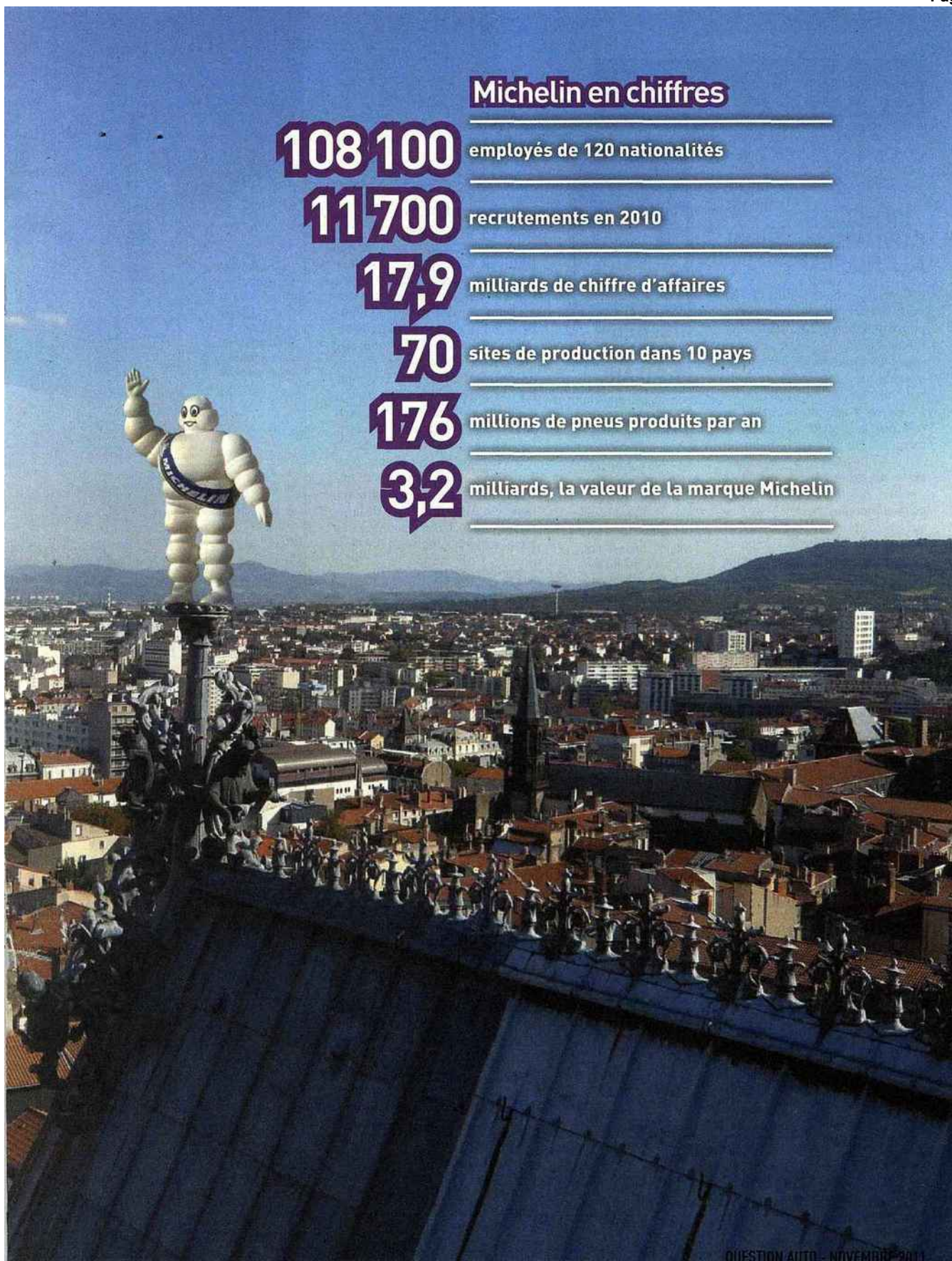
l'Ensta (Ecole nationale supérieure de techniques) et spécialiste de l'automobile. *Leurs technologies et leur inventivité ont marqué cette industrie. C'est une société hors pair, unique, comme Hermès dans le luxe.*" D'ailleurs, n'a-t-on pas coutume de dire dans le secteur qu'une automobile, c'est quatre pneus Michelin et un habillage ?

> TECHNOLOGIE DE POINTE

L'innovation a toujours été le maître mot de la firme de Clermont-Ferrand, qui, du radial au Energy Saver, a donné naissance aux pneumatiques les plus emblématiques. Depuis 1992, Michelin a réduit la résistance au roulement de ses gommes de plus de 25 %. En 2008, le groupe a présenté la Michelin Active Wheel, une roue qui intègre suspension, frein et moteur électrique. Une innovation de rupture qui préfigure peut être la voiture de demain. La Recherche et développement, à laquelle Bi-

hendum consacre une part importante de ses ressources, lui permet de continuer à proposer des produits et des services vraiment différenciants. En effectuant chaque année 37000 évaluations sur le comportement, l'endurance, le bruit et le confort de ses pneus dans son Centre de technologies implanté à Ladoux (Auvergne) sur 450 hectares, les équipes du groupe s'emploient à répondre aux impératifs croissants du développement durable et au durcissement des législations. Michelin s'efforce de maintenir son avance sur les concurrents tout en valorisant la supériorité technique reconnue de ses produits. "Le groupe n'a subsisté que parce que sa compétitivité a toujours été excellente lorsqu'il a fallu donner des coups de collier", note Alain de Mommartin, ancien directeur de la qualité chez Renault, avant d'ajouter : "Ce qui fait le succès de Michelin, c'est que partout dans le monde quand quelqu'un achète une voiture, il exige leurs pneus !"





Michelin en chiffres

108 100

employés de 120 nationalités

11 700

recrutements en 2010

17,9

milliards de chiffre d'affaires

70

sites de production dans 10 pays

176

millions de pneus produits par an

3,2

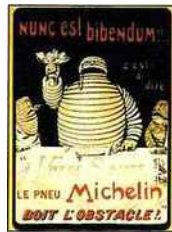
milliards, la valeur de la marque Michelin

> UN MODÈLE DE CAPITALISME FAMILIAL À LA FRANÇAISE

L'exemple Michelin séduit. "La famille s'est identifiée à l'entreprise, poursuit Renaud Abord de Chatillon, et éclipse tout. Et le fait qu'ils soient dans une ville de province les a aidés. Toute la région travaille pour une seule entreprise qui est le premier employeur local !" Cette année, la firme de Clermont est même n°1 du palmarès employeur 2011 de [Régions] job. "Profondément ancrés en Auvergne, nous sommes reconnus comme leader du pneumatique, martèle Marc Pasquet, directeur du recrutement de la marque, nous avons révolutionné le marché depuis notre création, nous sommes innovants, nous respectons nos salariés, nous les formons, nous leur ouvrons de belles carrières très diversifiées, et nous sommes en mesure d'afficher une croissance forte à l'international." D'ailleurs le groupe n'a pas de directeur des ressources humaines, mais une direction du personnel. Chaque salarié bénéficie de l'appui d'un gestionnaire de carrière et, en moyenne, de soixante-cinq heures de formation par an, du jamais-vu. D'ailleurs, les chiffres sont éloquentes : 63 % des salariés du groupe sont actionnaires de Michelin, et leur fidélité est très forte, le taux de départs volontaires restant inférieur à 2 %.

> UN GROUPE DIVERSIFIÉ

Dans son portefeuille, hormis sa marque mondiale, Michelin possède de des marques spécialisées, comme BFGoodrich dans le sport, Uniroyal aux Etats-Unis, Kleber en Europe et Warrior en Chine. Sans oublier de grandes marques nationales et des réseaux de distribution de produits et de services automobiles. Depuis 1911, Michelin est également le pape de la carte routière. Aujourd'hui, il détient 35 % du marché français des cartes et guides, 73 % de celui des cartes routières, avec 10 millions d'unités vendues. Et il s'internationalise. Les Guides verts, eux, comptent



BIBENDUM NE MANQUE PAS D'AIR

Son succès planétaire, l'entreprise le doit largement à son personnage créé en 1898 par André Michelin, inspiré par une pile de pneus, et destiné à représenter la marque. Dès son origine, le destin de Michelin est lié à celui de la réclame : "Le pneu qui boit l'obstacle", "Le coup de la semelle Michelin". Les affiches célèbres, les caravanes du Tour de France, tous les moyens modernes sont utilisés pour promouvoir les pneumatiques maison. On crée un Guide rouge, les cartes routières, des jeux de plage, les bornes kilométriques... et en 2000, Bibendum est élu "logo du siècle". Dix ans plus tard, le groupe inaugure à Clermont-Ferrand L'Aventure Michelin, un espace ludique qui retrace l'histoire de la marque. Un succès : 100 000 personnes le visiteront en deux ans !

321 titres traduits en 11 langues dans plus de 100 pays.

Enfin, ViaMichelin et un nouveau site dédié au voyage font de Bibendum l'un des leaders mondiaux de l'aide au déplacement et aux voyages. Une activité complémentaire de la vente de pneus, comme Michelin Lifestyle, créé il y a dix ans, qui réalise 200 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le programme de licences Michelin occupe d'ailleurs le 63^e rang mondial, pour ses synergies et sa créativité. A travers lui, le groupe est présent sur les créneaux des accessoires pour autos, motos et vélos, des chaussures de sport (dont s'équipe notamment Andy Rodick) et de la sécurité. Une activité rentable et en plein essor, y compris au Brésil.

> DES DÉFIS, DES ENJEUX

A court terme, la crise économique qui affecte les pays occidentaux comme la France et les Etats-Unis fait peser une menace sur Michelin. Le tout-automobile est de plus en plus contesté et la baisse du pouvoir d'achat se répercute sur les ventes de pneus neufs. Mais le groupe a tout prévu. La stratégie de Bibendum, axée depuis la crise de 2008 sur une amélioration de sa productivité, est aujourd'hui largement orientée vers la Chine et les autres pays émergents comme le Brésil et l'Inde, qui devraient se révéler dans les années à venir un vrai potentiel de croissance. Et le coût des matières premières issues du pétrole pèse aussi lourdement sur Michelin, mais le groupe est habitué à gérer ces contraintes. "Ce n'est pas la première fois, que Michelin doit faire face à la hausse brutale des cours, note Renaud Abord de Chatillon. Ils savent très bien comment réagir." Sans compter que la firme mise sur le segment des pneus économiques performants, où il se montre innovant. Mais surtout, l'entreprise est "mondialisée", présente partout sur la planète. Certes, Michelin reste profondément ancré en France, mais elle y compte moins de 20 % de ses salariés. Et ça ne va pas aller en s'arrangeant...

Par Thibaut Mortier



Pour surmonter la crise actuelle, Michelin n'a de cesse d'innover, notamment dans le domaine du pneu à basse consommation.

63 % des salariés du groupe sont actionnaires de Michelin, et leur fidélité est très forte





PHOTOS MICHELIN/DR

A gauche, le "Canard", circuit destiné à étudier le comportement des pneus sur sol mouillé. Le site compte 19 pistes au total.



Depuis 1988, le siège américain de Michelin est situé à Greenville, en Caroline du Sud.

Michelin emploie plus de 23 000 personnes en France. Ici, l'usine de Clermont-Ferrand.



3 ÉTOILES

Fondé en 1900 et destiné aux automobilistes clients des pneumatiques des frères Michelin, le *Guide rouge* est distribué gratuitement jusqu'à la Première Guerre mondiale. Une idée géniale et révolutionnaire. Il donne "tous les renseignements utiles à un chauffeur pour approvisionner son automobile, pour la réparer et lui permettre de se loger et de se nourrir". Rapidement, la partie gastronomique vient à dominer et, dès 1923, l'ouvrage attribue ses étoiles, qui deviendront célèbres dans le monde entier. Pendant les Trente Glorieuses, le *Guide Michelin* devient la bible des gastronomes. Il peut s'en vendre près d'un million d'exemplaires par an. Longtemps demeurée LA référence absolue, le *Guide rouge* a subi ces dernières années une sévère perte d'influence en France, et il s'en vend aujourd'hui moins de 200 000 exemplaires par an*. Mais Michelin compense depuis 2005 en créant des éditions à New York, au Japon, à Macao et Hong-Kong, ou encore à Shanghaï, et en développant d'autres collections.

* Selon Le Livre noir de la gastronomie française, par A. Mantoux et E. Rubin (Flammarion).

CHRONOLOGIE



1889 Fondation par Edouard Michelin de la société Michelin & Cie, qui produit des équipements agricoles et des articles en caoutchouc.

1895 Premiers pneus Michelin pour l'automobile.



1898 Naissance du Bibendum.

1900 Parution du premier *Guide rouge* Michelin

1938 Invention du premier pneu à armature métallique.

1946 Création du Radial, pneumatique révolutionnaire.



1955 François Michelin devient cogérant du groupe.

1979 Michelin remporte le Championnat du monde de Formule 1 avec Ferrari.



1991 Edouard, le fils de François Michelin, devient cogérant.

1994 Naissance du pneu Energy, réputé pour son efficacité supérieure.

2001 Création de ViaMichelin.

2006 Disparition d'Edouard Michelin, remplacé par Michel Rollier.

2008 Lancement du Michelin Energy Saver

2009 Première campagne globale de publicité.

2011 Sortie d'un documentaire inédit intitulé *Le monde selon Michelin*.