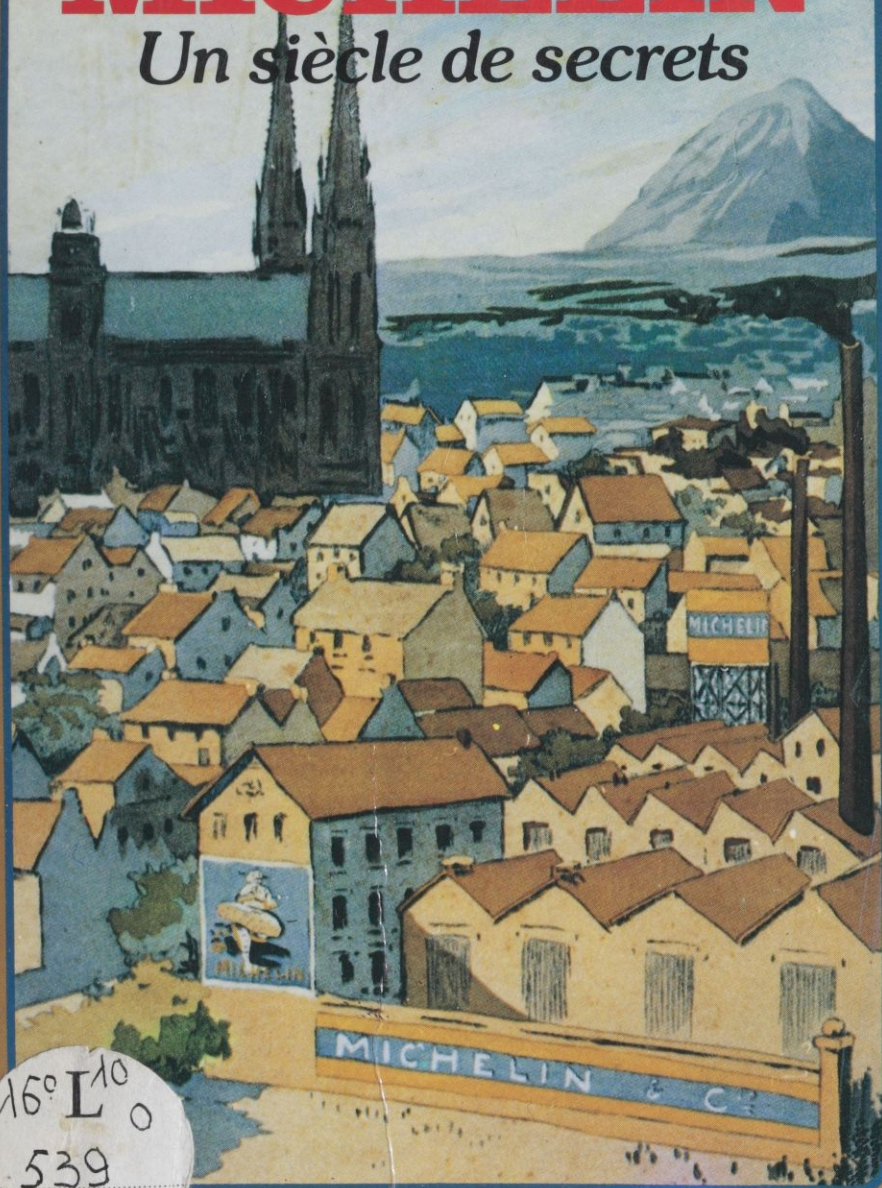


Alain Jemain

# MICHELIN

*Un siècle de secrets*



16° L<sup>10</sup>  
539

Calmann-Lévy

Lm<sup>3</sup> Michelin

**MICHELIN**

16° L<sup>10</sup>

539





Alain/Jemain/

02  
31-33

# MICHELIN

*Un siècle de secrets*

Préface de  
BERNARD HANON  
*Président-directeur général  
de la Régie Renault*

Calmann-Lévy



DL-16-03-1982-07632

MICHELLE

Un siècle de secrets

Préface de  
BERNARD HAZON  
Président du Comité National  
de la République



ISBN 2-7021-0440-1

© CALMANN-LÉVY, 1982

*Imprimé en France*

## Préface

*Je comprends la curiosité gourmande d'Alain Jemain, perceptible à chaque page de son livre et qu'il réussit si bien à nous faire partager. Quelle aventure que celle de Michelin !*

*Aventure exemplaire à bien des égards. Pour ma part, ce qui me fascine dans la politique suivie par la firme de Clermont-Ferrand, outre l'opiniâtreté dans l'application, c'est la maîtrise assez exceptionnelle de deux « secrets » : celui de la réussite et celui des relations avec ses clients.*

*La réussite n'est jamais un miracle et ne sort jamais tout armée de la chaîne des hasards. S'il y a quelque chose qui se construit jour après jour, c'est bien ce qu'on appelle la chance.*

*Les Michelin à cet égard ont appliqué quatre règles que ce livre met en évidence.*

*La première, c'est la primauté du produit. Jamais, à aucun moment de son histoire, Michelin n'a cessé d'entretenir une confortable avance sur l'ensemble de ses concurrents : la sortie du pneu Pilote en 1937, la mise au point du pneu X pendant la Deuxième Guerre mondiale, puis sa sortie en 1948, ne sont que les jalons les plus prestigieux de l'histoire de ses bureaux d'études. Alain Jemain sait aussi nous rappeler dans quelles séquences de petits succès et d'innovations de détail, il faut replacer ces dates majeures pour en comprendre la genèse.*

*Le deuxième élément de cette réussite, c'est assurément une*

*maîtrise du temps industriel que nous couvrons un peu vite aujourd'hui de la notion de planification, mais qui tient tout autant de la connaissance des rigidités de fabrication que de la bonne appréciation de la capacité d'évolution du public.*

*Dirais-je en outre, que l'essentiel de la planification, c'est l'acharnement à vaincre dès l'instant où l'on a décidé d'occuper une position. Cet acharnement, cette opiniâtreté sont aussi l'une des caractéristiques majeures de la gestion de la firme auvergnate.*

*Et puis, il y a, vertu cardinale entre toutes, l'acceptation du risque. Il n'y a pas une aventure nouvelle, il n'y a pas une expérience naissante à laquelle le groupe ne se soit intéressé et sur laquelle il n'ait d'emblée joué gros. Paris techniques certes, mais aussi pari de l'implantation internationale réalisée très tôt et pour l'essentiel avant-guerre.*

*Enfin, et de façon paradoxale, ce qui me frappe dans l'histoire de Michelin, c'est l'opposition entre le secret jalousement gardé sur la conception et la mise en œuvre du produit et un goût indiscutable et parfois révolutionnaire pour l'information et les relations publiques. Les responsables qui refusaient l'entrée de leurs ateliers au général de Gaulle, étaient aussi bien les héritiers d'Edouard Michelin et ont su, comme lui, année après année, de Salon à Salon, toujours entretenir l'intérêt du public et souvent en le faisant sourire.*

\*  
\* \*

*L'application imaginative de ces règles de gestion fondamentales n'explique pas tout.*

*Le deuxième facteur de cette réussite exemplaire réside dans la façon avec laquelle les Michelin ont toujours su s'associer à la promotion et à la défense de leurs clients ou de leurs interlocuteurs privilégiés.*

*On parle de pneus, bien sûr ; qui s'en étonnerait ? mais on*



parle au moins autant d'automobile et c'est l'un des grands mérites du livre d'Alain Jemain d'avoir mis cet aspect en valeur. Campagne après campagne, les Michelin se sont souciés d'étendre le marché de l'automobile, de convaincre les acheteurs potentiels, avec cette approche concrète du problème qui leur fait mêler tout à la fois dans leur argumentation la rentabilité, la sécurité et le plaisir de conduire.

On sait, aussi, comment la firme de Clermont-Ferrand est intervenue, dans une passe difficile que connaissait l'un de nos grands constructeurs d'automobiles et comment elle lui permit de traverser en se développant cette période critique. Bien sûr, le choc entre deux conceptions fut parfois brutal. Il ne justifie en aucune façon ni un certain nombre de critiques, ni un trop-plein de nostalgie.

Enfin, lorsque Renault s'attaque au championnat du Monde de Formule 1, Michelin se trouve à ses côtés et porte une partie des risques et de l'effort. Comme toujours les techniciens de Clermont-Ferrand sont là au bord de la piste, instruments et blocs-notes à la main, discrets, compétents, efficaces.

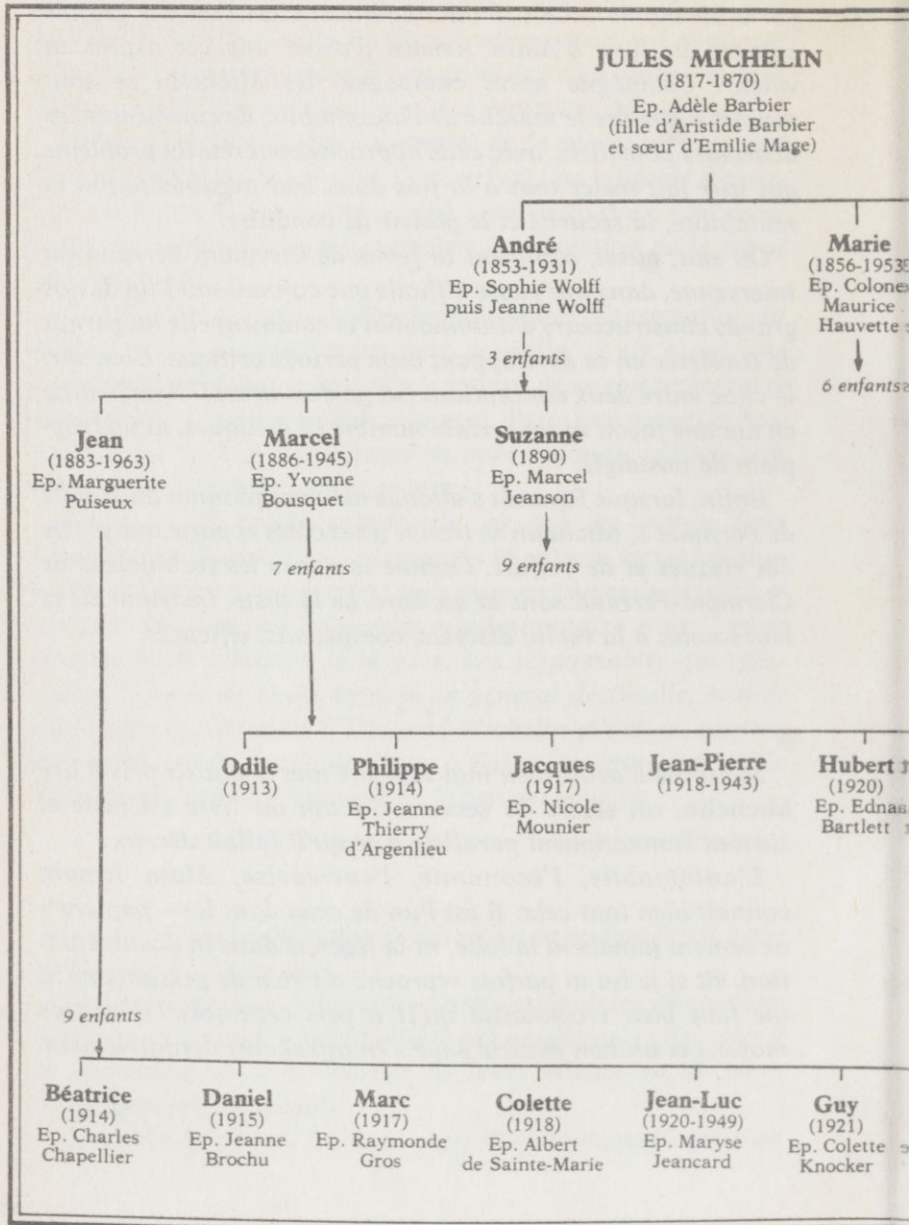
\*  
\* \* \*

Je crains d'avoir bien mal exprimé tout le plaisir pris à lire Michelin, un siècle de secrets. Le ton du livre est juste et surtout étonnamment parallèle à ce qu'il fallait décrire.

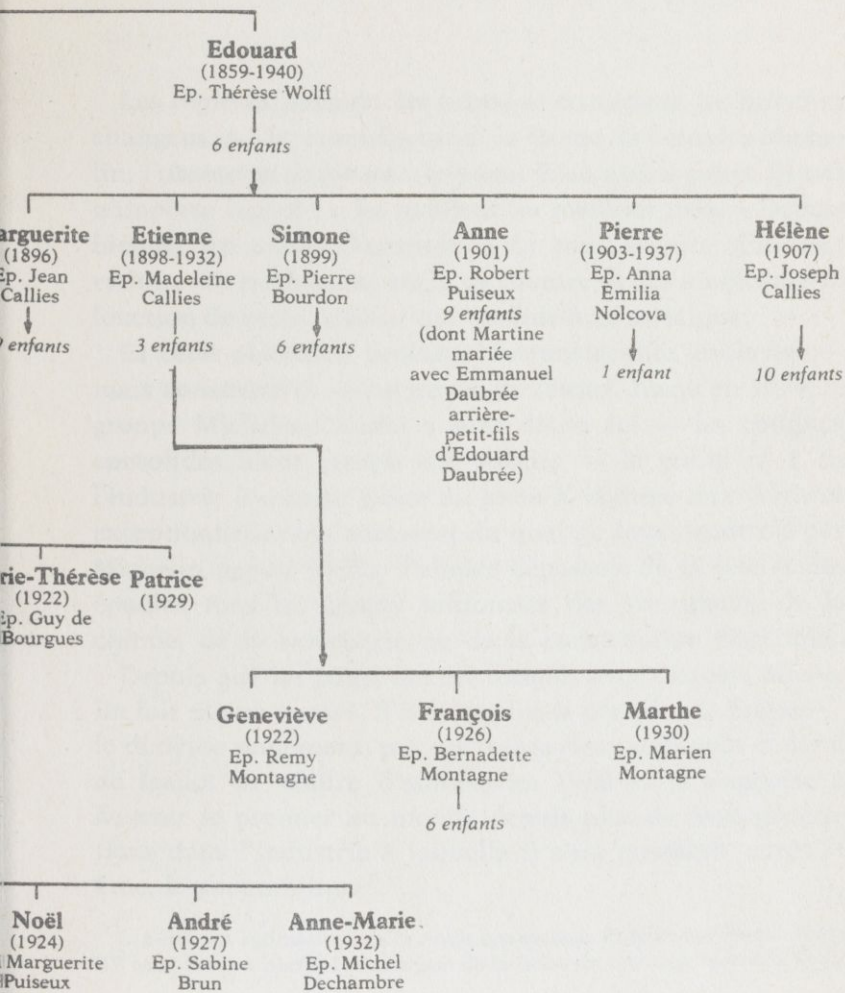
L'automobile, l'économie, l'entreprise, Alain Jemain connaît bien tout cela. Il est l'un de ceux dont les « papiers » ne sentent jamais ni la hâte, ni la légèreté dans la documentation. Et si je lui ai parfois reproché un rien de pessimisme, il me faut bien reconnaître qu'il a pris cette fois les grands moyens et un bon modèle pour s'en affranchir définitivement.

B. H.

# Arbre généalogique



# la famille Michelin







## Avant-propos

Les régimes passent, les crises se succèdent, les hommes changent. A Clermont-Ferrand, la Rome de l'empire Michelin, l'obsession demeure : le pneu. Rien que le pneu. Et pas n'importe lequel : « Le meilleur au meilleur prix. » Depuis bientôt un siècle, l'entreprise la plus secrète d'Europe rythme ses pulsations, règle sa montre et ses ambitions en fonction de cette passion qui confine à la mystique.

Et cette obsession brûlante, intransigeante, exclusive — mais constructive — est payée de retour. Jusqu'en 1974, le groupe Michelin-Citroën a sans doute été — les comptes consolidés n'ont jamais été publiés — le grand n° 1 de l'industrie française grâce au pneu X comme aux voitures exceptionnelles qui sortaient du quai de Javel (contrôlé par Michelin depuis 1935); l'affaire dépassait de la tête et des épaules tous les géants nationaux des transports, de la chimie, de la sidérurgie ou de la construction électrique.

Depuis que les ponts ont été rompus avec Citroën, Michelin fait mieux encore. S'il n'est plus le premier de France — le dixième seulement, par ses trente-deux milliards et demi de francs de chiffre d'affaires en 1980 — il s'apprête à devenir le premier au monde depuis plus de trois générations dans l'industrie à laquelle il s'est consacré, corps et âme, le pneumatique<sup>1</sup>.

1. Selon les estimations de la revue américaine *Rubber and Plastic News* (17 août 1981) à partir des analyses de la firme de courtage Merrill Lynch,

Avec une stupéfiante constance, Michelin a pris de vitesse ses dernières années ses concurrents américains : Firestone, Uniroyal, BF Goodrich, General Tire. Comme il a doublé le groupe Dunlop-Pirelli avant qu'il n'éclate en juin dernier après dix années de mariage blanc. Il était le septième groupe mondial de pneus, en 1960, le troisième en 1974 ; il est le deuxième depuis 1978. Alors que tous ses concurrents cherchent aujourd'hui leur salut dans la chimie des spécialités, le caoutchouc industriel ou les câbles métalliques, lui Michelin continue imperturbablement à se vouer à ses enveloppes caoutchoutées, ses jantes et ses roues.

Même si le rythme de développement qu'il a connu ces vingt dernières années (quinze à vingt pour cent par an) a peu de chance de se poursuivre, le manufacturier français devrait avant la fin de 1983 dépasser son ultime rival, l'américain Goodyear. Tout dépendra de la date, de l'ampleur et de la géographie de la reprise sur les principaux marchés mondiaux de l'automobile, des poids lourds, des travaux publics et du machinisme agricole, autant que de l'évolution des parités monétaires.

Un pneu sur cinq dans le monde, en ce début des années quatre-vingt, sort des usines Michelin. En Europe, un pneu de tourisme sur trois porte sa marque, environ un pneu de poids lourds sur deux. Bibendum, le bonhomme en pneu qui

---

Pierce, Fenner & Smith et de ses propres sources, Michelin aurait déjà été en 1980, la première firme mondiale de pneumatiques, en ne prenant en compte que les chiffres d'affaires réalisés dans le secteur. Estimations cependant contestées par Goodyear qui affirme que les résultats de Michelin ont été en 1980 influencés par le niveau élevé du franc face au dollar. Quoi qu'il en soit, les tonnages des deux groupes, assure *Rubber and Plastics News*, sont d'ores et déjà sensiblement du même ordre, du fait en particulier de la part plus importante chez Michelin des pneus poids lourds.



lui sert de fétiche depuis 1898, est en position de leader sur la quasi-totalité des marchés du vieux continent. Avant que des vents froids ne soufflent en rafales sur l'automobile amenant depuis la fin de 1980 des stocks excédentaires, d'énormes frais financiers et des mesures de chômage technique, il ne cessait de gagner du terrain en tourisme et poids lourds, comme dans le génie civil dans les cent quarante pays où il est installé.

Depuis son accession au pouvoir en 1959, François Michelin est à coup sûr le chef d'entreprise privée français qui par la seule dynamique de sa croissance interne a construit le plus d'usines (quarante-deux) et créé le plus d'emplois, en France et dans le monde (soixante-dix mille). Au cours des quinze dernières années, sa production a décuplé, en volume. Le patron de Clermont est aussi l'un de ceux qui ont fait entrer le plus de devises en France. Si les deux tiers du chiffre d'affaires du groupe sont aujourd'hui réalisés hors de France, la quasi-totalité de ses profits viennent des autres pays européens (Espagne, Allemagne, Royaume-Uni, Italie), de l'Afrique (Nigeria) et du continent nord-américain (Canada).

Malgré le niveau très bas des cours du dollar avant l'arrivée au pouvoir du président Reagan, qui a indéniablement pesé sur ses comptes, la Compagnie générale des établissements Michelin reste l'affaire de pneumatiques qui, parmi une concurrence européenne et américaine déprimée, voire agonisante, a dégagé ces dernières années le plus de *cash flow*. Celle aussi qui est la mieux assise, la plus solidement ancrée pour tenir dans les périodes de gros temps. Si elle a peu distribué de dividendes ces dernières années, ce que la Bourse, déjà craintive à l'égard des valeurs automobile, depuis la guerre du Kippour, supporte mal, elle n'a pas non plus lancé d'augmentation de capital et elle a beaucoup investi.

Michelin se bat sur les circuits de Formule 1 en équipant les Renault, Talbot-Ligier, Ferrari (jusqu'à l'an dernier) et, crânement, tous ceux que les volte-face successives de Goodyear en 1980 et 1981 abandonnaient sur le terrain. Avec brio, il vient de remporter treize des quinze derniers grands prix contre deux à Goodyear, sans pouvoir toutefois — curiosité des règlements — prétendre au titre de champion du monde. En ces temps d'énergie rare et chère, Michelin propose ses nouveaux TRX-AS et TRX-E à taille basse (plus large que haut) et jante millimétrique (et non plus calculée en pouces, à l'américaine) en invitant constructeurs, concurrents et automobilistes à se ranger à ses concepts et à ses normes, comme ils l'ont fait, les uns après les autres en s'alignant sur sa technologie du radial métallique découverte en 1942 par un obscur autodidacte toulousain. Michelin est la firme de pneumatiques qui consacre, chaque année, le plus d'argent à la recherche. Et cela, sans doute, depuis un bon demi-siècle.

Performances exceptionnelles sans aucun doute pour Bibendum, mais, l'histoire de la Maison le démontrera, pas de « modèle Michelin ». Michelin réussit formidablement quand il est Michelin, conçoit, fabrique et vend du pneu Michelin. Et uniquement dans ce cas de figure.

En dépit de la fantastique course poursuite qui l'a menée de Rio de Janeiro à l'Irlande, de Port-Harcourt à la Caroline du Sud, l'entreprise n'est pas sortie des contradictions qui la tourmentent, la paralysent parfois, l'empêchent en tout cas d'être parfaitement exemplaire.

Contradiction entre son isolement et son dynamisme planétaire. Installé dans une région difficile d'accès (Clermont ne sera sans doute pas relié à Paris par autoroute avant la fin de cette décennie), éloigné des constructeurs automobiles, des grandes écoles, des établissements financiers, des assemblées politiques nationales et européennes,



Michelin parvient cependant à trouver dans cette fidélité à son terroir les sources de son originalité, de sa force et de son bon sens. Son expansion s'explique dans une large mesure par cette obstination farouche de puiser complètement, abondamment, dans ses propres racines terriennes et paysannes.

Le grand quartier général de Michelin est inconcevable partout ailleurs qu'à Clermont-Ferrand, cette ville noire, triste, humide et froide. Dans la capitale auvergnate qu'il a fait sortir de ses marchés aux grains et aux bestiaux, de ses fabriques de fruits confits et de café de glands doux, Michelin peut tout contrôler, tout est à sa mesure et tout dépend de lui.

Seule affaire française parmi les milliardaires en dollars à conserver son siège social en dehors de la région parisienne, Michelin est aussi l'un des groupes tricolores les plus multinationaux par son implantation, ses structures financières et industrielles, sa stratégie. Mieux que beaucoup d'autres, François Michelin et ses « Bibs » ont su jongler avec les parités monétaires, s'adapter aux réglementations des pays où ils entreprenaient de se « nationaliser », organiser leur dispositif de production en spécialisant les unités et en orchestrant leur interdépendance. Volontiers cocardier dans son pays, Bibendum sait aussi parfaitement enfilet, quand il le faut, d'autres costumes nationaux et brandir les drapeaux des nations qui l'accueillent.

Contradiction encore entre un taux d'expansion forcené et des méthodes de gestion dont les bases n'ont guère changé depuis la fin du siècle dernier. Michelin reste, cas unique au monde pour un groupe de cette dimension, une société à commandite par actions. Une formule juridique totalement inadaptée à une époque où la décentralisation des décisions et la répartition des responsabilités s'imposent chaque jour davantage. Cette firme est la seule au monde à refuser



d'avoir un organigramme, des fonctions définies, des hiérarchies solidement charpentées. La seule à se contenter, comme une PME du début du siècle, de deux piliers, le planning central et le service du personnel, autour desquels s'organise une constellation floue et mouvante d'une trentaine de services, livrés généralement au bon vouloir de ses chefs. Le tout dépendant, dans des conditions imprécises, fluctuantes et toujours extrêmement « personnalisées », de l'interprétation de la bonne parole. Celle du « Patron ».

« Le problème n° 1 dans cette Maison, déclare un cadre, est de savoir qui est responsable de quoi. Une recherche souvent longue et exaspérante, aboutissant à des conclusions presque toujours approximatives. » Au moment où la Maison préparait sa grande offensive américaine, les notes de service envoyées par le haut état-major avaient... une page de destinataires. Et la coordination de l'ensemble reste aléatoire puisque les chefs de service se réunissent rarement entre eux, ne sont jamais sûrs de connaître la totalité d'un problème et n'ont pas, cas sans doute unique au monde, la maîtrise de leur personnel. Résultats : de fréquents conflits de personnes, des « pertes en ligne », des décisions aux acheminements compliqués, une énorme bureaucratie qui travaille souvent le parapluie ouvert. Et un engorgement au sommet. Quand il est à Clermont-Ferrand, François Michelin reçoit cent cinquante coups de téléphone par jour, tous plus urgents les uns que les autres, pour trancher, apporter des compléments d'information, assurer les connexions indispensables. A la limite de la submersion.

Contradiction entre une « philosophie » rigide et un pragmatisme constant dans la gestion courante. Aucun grand groupe mondial ne s'inspire avec autant de continuité de quelques grands principes — le respect du client, le culte des faits, la recherche du meilleur produit au meilleur prix, etc. — et aucun, peut-être, n'est aussi attaché à préserver sa

liberté de manœuvre, sa mobilité, sa « flexibilité ». Plus que d'autres, Michelin sait mobiliser son énergie pour ne dépendre de personne. Sous couvert d'un ensemble de règles défendues avec rigueur, Michelin dans sa politique de développement s'oblige, autant que d'autres, à composer quand il se trouve au pied du mur. Aux Etats-Unis, au Brésil, en Afrique noire, au Japon, il sait se mettre au diapason des nécessités locales et adopter une ligne de conduite à faire blêmir les Jansénistes de Clermont. Sous toutes les latitudes la Maison éprouve une horreur viscérale du gaspillage, de tout ce qui pourrait paraître de près ou de loin inutile ou ostentatoire. Elle a un côté grippe-sou, un penchant maladif pour les économies de bouts de chandelles. Et pourtant jamais des impératifs de rentabilité ne sont entrés en ligne de compte dans la mise en œuvre d'une politique. Jamais des questions d'argent n'ont empêché la réalisation d'un projet jugé indispensable par les ingénieurs ou les commerçants. Quand il le faut, l'entreprise n'hésite jamais à dépenser des fortunes en billets d'avion, en robots industriels ou en matériels de mesure ultra-sophistiqués.

Inversement, au nom de ces mêmes principes de rigueur Michelin peut aussi pousser jusqu'à leurs conséquences ultimes, ses erreurs ou ses aveuglements. En sachant toujours au bout du compte — l'affaire Citroën en a été le meilleur exemple — se comporter en grand seigneur, payant les factures et remettant les compteurs à zéro.

Contradiction entre son histoire tapageuse et son actuelle timidité. Jusqu'au début des années trente, Michelin a été un pionnier des relations publiques et un champion incontesté de la publicité « qui cogne ». L'entreprise aujourd'hui vit enfermée dans ses tristes forteresses, se refuse peureusement à tout contact qui pourrait lever l'un des sept voiles qui dissimulent sa personnalité. Indifférente aux commentaires — élogieux ou hargneux — que suscite sa progression,



elle reste silencieuse, infranchissable, impénétrable. Prisonnière de légendes tenaces, le plus souvent négatives, qui l'agacent sans doute, elle ne fait rien pour s'en défaire. Sous prétexte de préserver ses secrets de fabrication et le travail de ses bureaux d'études, elle se contente du minimum légal en matière d'information de ses actionnaires, du strict nécessaire dans ses contacts avec sa clientèle tout en ayant des réactions ombrageuses envers les autres. En refusant de s'apercevoir qu'elle dépend aussi de ses réseaux de distribution, de son image auprès des marchés financiers, de la Bourse, des mass media, du pouvoir politique, des syndicats et même, au bout du compte, de la *vox populi*. Une telle attitude ne peut tenir qu'aussi longtemps que l'entreprise réalise un parcours sans faute. Et que l'environnement politique reste sur les lisières.

Contradiction enfin entre l'importance que la Maison affirme accorder aux hommes et sa défiance à l'égard des personnalités rebelles à ses dogmes ou ses méandres. « Il faut avoir une parcelle de pouvoir, dit-on à Clermont, mais ne pas l'exercer outre mesure. » Michelin n'aime guère les gens trop remuants, ceux qui risquent de gêner l'ordre établi, ou de faire de l'ombre. Avant tous les experts en management, Michelin a découvert qu'une entreprise ne vaut que ce que valent ses hommes. Elle a su s'assurer l'extraordinaire dévouement de ses sous-officiers comme de ses maréchaux. Elle est passée maître dans l'art d'utiliser ses collaborateurs au maximum de leurs capacités. Plus que d'autres, elle s'est efforcée de développer leurs compétences et de leur procurer des rémunérations supérieures à celles de la concurrence. Mais en veillant toujours à obtenir d'eux une absolue soumission et une totale abnégation. « En dehors de l'orthodoxie, déclare un ingénieur, vous n'existez plus. Mais vous n'êtes jamais certain, en raison de l'émiettement du



pouvoir et de l'absence d'indication sur la politique générale de la Maison, d'avoir la confiance de vos chefs. »

Michelin, finalement, est irréductible, atypique. Une planète qui ne gravite qu'autour d'elle-même. « L'entreprise, confie l'un de ses cadres supérieurs, personne ne sait finalement comment elle tourne, ce qui fait qu'elle avance à un train d'enfer. » Plus on s'efforce de la connaître, plus elle se dérobe, plus elle paraît insaisissable. « Demandez à un mille-pattes comment il avance, plaisante François Michelin lui-même, et il attrapera une migraine. »

Ses contradictions, Michelin les dépasse aujourd'hui de quatre façons.

1° La qualité de ses produits et de ses recherches. Le pneu à carcasse radiale a été et reste l'arme absolue. Ses concurrents, depuis la mise au point du pneu X, n'ont jamais eu d'autre issue que de s'aligner. Et la Maison a toujours eu en réserve un prototype, une innovation majeure à mettre sur le marché. Parce que la mystique du produit a toujours eu la priorité sur les contraintes financières. L'engagement total de l'entreprise au profit de son avance technique lui a permis d'accumuler une fantastique expérience et de conserver quelques longueurs d'avance. Elle lui a permis également d'avoir une excellente productivité. Michelin est sans doute, en 1981, la firme de pneumatiques qui a les plus bas prix de revient par rapport à toute la concurrence européenne et américaine.

2° La sélection du personnel. N'a jamais été « Bib » qui le voulait. Tant qu'elle est demeurée une PME provinciale, la firme de Clermont-Ferrand a pu largement avoir recours à l'important réservoir que constituait la main-d'œuvre locale. Elle a pu choisir à sa guise ceux qui convenaient le mieux à ses besoins. Depuis une vingtaine d'années, elle est toujours parvenue malgré son explosion tous azimuts à trouver en s'installant dans les zones rurales ou faiblement

industrialisées, les ouvriers, les techniciens, les cadres pour accompagner son expansion foudroyante. En continuant à les recruter non pas exclusivement sur des critères d'intelligence pure mais aussi en misant sur leur possibilité d'adaptation à la Maison et à ses singularités.

Sur trois candidats à un poste de cadre, Michelin n'en retenait qu'un seul dans les années soixante-dix. Pour un poste d'ouvrier, la sélection était plus sévère encore : un sur dix en moyenne. Et un « Bib » dans cette entreprise familiale et centralisée ne peut réaliser et se réaliser que dans la mesure où il bénéficie de la confiance du Patron. Trois erreurs sont pardonnables chez Michelin, pas quatre.

3° La réussite cimente la réussite. La fierté d'appartenir à une firme qui gagne des points de pénétration, sort des produits dont elle maîtrise parfaitement la technologie et qui passent pour les meilleurs du monde, permet de supporter quelques bizarreries et quelques vexations. Ou d'oublier quelques énervements. « Alors que beaucoup de dirigeants d'entreprise consacrent l'essentiel de leur activité et de leurs moyens à ne rien décider et laisser mûrir, remarque un ingénieur-conseil, le groupe de Clermont ne cesse d'aller de l'avant en professant qu'il faut tout mettre en œuvre partout et tout le temps pour progresser. Et en le faisant effectivement. » Les mêmes parcours du combattant, les mêmes contraintes assimilées, le même culte des grands ancêtres facilitent la recherche des clefs, introuvables pour d'autres.

4° La continuité du pouvoir. Michelin est l'une des très rares entreprises mondiales qui n'a eu que trois patrons en quatre-vingt-dix ans. Et trois patrons taillés à sa mesure. Pendant cinquante ans, Edouard Michelin, mauvais peintre mais industriel de génie, aidé jusqu'au début des années trente par son frère André, « deux têtes sous un même bonnet ». Robert Puiseux, le gendre d'Edouard, pendant dix-neuf ans dont quinze seul. Et François Michelin, le petit-

fils de l'ex-étudiant aux Beaux-Arts, depuis 1955 et seul depuis 1959. Tout en se référant pieusement aux valeurs forgées par son grand-père, François Michelin a su transformer la petite affaire qu'elle était encore au début des années cinquante en leader mondial. Il a su lui insuffler un dynamisme qu'elle avait perdu. Parfois en lui appliquant les fers, souvent en faisant plier ses grands féodaux, il l'a lancée sur des paris techniques, financiers, commerciaux, humains difficiles. Toujours avec cohérence et fermeté. Et en fonction d'une stratégie à long terme.





## *Les métamorphoses*

« **V**A mettre de l'ordre dans les affaires et reviens faire ton œuvre. »

Bouguereau, le grand Bouguereau, l'un des chefs de file de la peinture officielle — il est membre de l'Institut et président du jury du Salon — n'aime pas voir s'éloigner ses élèves. L'Art — avec une majuscule — n'admet ni les bonnes causes ni les mauvais prétextes.

Quand Edouard Michelin, vient lui annoncer, en cette fin d'année 1888, qu'il lui faut quitter l'atelier pour aller, à la demande de son frère, prendre la direction d'une petite manufacture provinciale, le maître espère que cette escapade sera de courte durée.

Edouard Michelin aussi d'ailleurs. Essayer d'éviter la faillite de cette affaire fondée par son cousin Edouard Daubrée et son grand-père Aristide Barbier ne l'enchantait guère. En cette année 1888, où se prépare l'Exposition universelle qui doit commémorer le centenaire de la prise de la Bastille, la capitale attire les élégances et les intelligences des quatre continents. Abandonner Paris pour aller se cloîtrer en Auvergne, c'est tout le contraire d'une partie de plaisir.

Edouard a vingt-neuf ans. Il est né à Paris le 23 juin 1859.

Son enfance et son adolescence se sont déroulées dans la capitale en plein cœur du quartier Latin<sup>1</sup>.

Son père Jules Michelin issu d'une famille de marchands et de notaires était un modeste fonctionnaire de l'administration des douanes. Excellent graveur à l'eau-forte et grand collectionneur de faïences, il est mort en 1870 alors qu'il essayait de créer à Limoges un musée de la Porcelaine, laissant à sa jeune femme Adèle — de douze ans sa cadette — la charge de leurs trois enfants, André, l'aîné, Marie et Edouard.

Edouard a fait des études classiques. (Il aime en particulier le grec, et le lit parfaitement). Il a brillamment passé ses deux baccalauréats de philosophie et de mathématiques et entrepris une licence en droit. Sans passion.

Malgré les réserves de sa mère, il s'est inscrit à l'école nationale des Beaux-Arts dans la section peinture. Ses modèles : Gustave Doré et Gustave Moreau.

A la mode de l'époque qui boude encore les Manet, Monet et autres Pissaro, il brosse des toiles exotiques, historiques ou bibliques. En 1895, il a exposé au Salon, le grand rendez-vous annuel qui se tient au pavillon de l'Industrie en bas des Champs-Élysées, une toile *Les pèlerins d'Emmaüs*. Factice classique, sujet académique et succès d'estime. Bouguereau dit de lui : « Il peint comme un cochon mais il dessine comme un maître. »

A Clermont-Ferrand où il s'installe au début de 1889, Edouard Michelin trouve une entreprise en complète déconfiture. Les deux ateliers, celui des Carmes dans les faubourgs de la ville et celui de Blanzat à huit kilomètres de là, ne travaillent qu'une vingtaine de kilos de gomme de caout-

1. Cf. Le livre de René MIQUEL, *Dynastie Michelin*, Editions la Table Ronde, 1962 ; et *L'industrie du caoutchouc à Clermont-Ferrand. Ses débuts, sa floraison* par M. Gerber. Association française pour l'avancement des Sciences. Congrès de 1908 à Clermont-Ferrand.



chouc par jour, selon les commandes reçues. Une cinquantaine d'ouvriers fabriquent des tuyaux, des courroies, des patins de freins en caoutchouc pour les charrettes et les fiacres des environs.

Depuis 1868, l'affaire a pris pour raison sociale « J. G. Bideau & C<sup>ie</sup> », du nom du notaire des deux familles fondatrices qui, de prêts en prêts — toujours assortis d'hypothèques — est devenu cogérant de cette société à commandite par actions puis gérant unique.

Seuls quelques anciens de la région se souviennent encore à cette époque, du premier Edouard Daubrée qui au lendemain de la révolution de 1830, est venu avec sa femme Elisabeth, une fort séduisante Ecossaise, s'installer à Laval, sur la commune des Martres-de-Veyre, à une quinzaine de kilomètres au sud de Clermont-Ferrand. Ancien lieutenant de la garde royale puis de l'infanterie de ligne, Edouard Daubrée avait démissionné de l'armée pour créer — c'était alors une industrie en plein essor — une fabrique de sucre.

En plein hiver 1831, une crue soudaine de l'Allier emporte les modestes ateliers, et les Daubrée, ruinés, se replient à Clermont-Ferrand. Le retour vers Paris — et peut-être une nouvelle carrière militaire — aurait été pratiquement inévitable sans le sang-froid d'Elisabeth.

Elisabeth Daubrée-Pugh Barker est la nièce du célèbre chimiste de Glasgow, Charles McIntosh qui, en 1823, a découvert, en dissolvant de la gomme de caoutchouc dans la benzine, le moyen d'imperméabiliser des étoffes et des tissus. Une couche de tissu, une couche de dissolution, une autre couche de tissu, une machine pour presser le tout et McIntosh s'est mis à fabriquer — sans jamais pouvoir suivre le rythme des commandes — manteaux, redingotes, uniformes pour les officiers de Sa Majesté.

Enfant, Elisabeth a vu son oncle sortir de ses ateliers, des

souliers, des bottes, des gants de caoutchouc. Elle se souvient aussi d'avoir joué avec des petites balles qu'il lui confectionnait. De curieuses petites balles noires qu'on pouvait faire rebondir très haut ou lancer très fort contre les murs...

Pourquoi, suggère la femme de l'industriel malheureux, ne pas reprendre cette fabrication qui connaît beaucoup de succès à Paris et de l'autre côté de la Manche ?

Avec quelques ouvrières dans un atelier au centre de Clermont-Ferrand, au fond du passage Godefroy de Bouillon, Elisabeth découpe des lanières en caoutchouc et Edouard Daubrée lui invente une petite machine pour obtenir une découpe régulière, laissant un minimum de déchets. L'affaire démarre. Le personnel — essentiellement féminin — habite souvent à plusieurs kilomètres de Clermont et fait les trajets à pied. Le travail commence en été à cinq heures et se termine à dix-neuf voire vingt heures. Pour un salaire qui dépasse rarement les six centimes à l'heure.

Dans le courant de cette année 1832, qui marque le début de l'industrie du caoutchouc en Auvergne, un cousin des Daubrée, Aristide Barbier, de retour de la Guadeloupe, passe à Clermont pour revoir l'ex-lieutenant, devenu chef d'entreprise. Ancien notaire royal, lui aussi, la monarchie de Juillet naissante a brisé ses spéculations immobilières dans la région parisienne. Aristide n'a plus devant lui qu'un petit pécule amassé dans diverses entreprises aux Antilles. Daubrée et Barbier décident de s'associer.

Trois ans plus tard, outre les multiples articles en caoutchouc qui sortent du passage Godefroy de Bouillon et qui rencontrent un succès croissant, la maison « Barbier et Daubrée » entreprend de se lancer dans la construction de machines agricoles, dans la fabrication de matériel de raffinerie pour l'industrie sucrière, de chaudières, de machi-

ting seront unifiés. Une marque commune, un directoire commun, un siège social commun seront créés. Les inévitables sabotages auxquels il faudra procéder seront faits sans aucune considération nationale. Dans un grand élan de réconciliation franco-autrichienne, on ne retiendra que ce qui mérite d'être sauvé chez l'un et chez l'autre. Des spécialistes financiers sont chargés de procéder à une analyse approfondie de la situation.

En vain. En novembre, les représentants des deux actionnaires principaux de Semkler, Henri Sabeau-Jouannet pour Michelin et le Dr Treiche pour le Credit Anstalt rompent les amarres. Les Autrichiens, parce qu'ils ne peuvent se résoudre à voir l'identité de Semperit compromise. Michelin, parce qu'il n'est pas assuré que le nouvel ensemble sera géré avec suffisamment de rigueur. En décembre, les experts se revoient une dernière fois pour mettre au point les modalités d'une rupture en douceur. Le 11 janvier, le divorce est officiel.

Chacun se retire sous sa tente. A Clermont-Ferrand, Berouz Chahid Nouraï qui se prépare à remplacer Sabeau-Jouannet à la tête des services financiers se saisit du dossier. Il confirme à la Direction générale de la concurrence de la CEE que l'indépendance administrative, technologique et commerciale des deux sociétés Michelin et Kléber sera maintenue. Pour éviter le naufrage, voire pour rendre l'affaire un peu plus présentable à un nouvel acquéreur, il faut remettre de l'argent dans Kléber, et au plus tôt, faire le tour des capitales européennes du pneumatique pour chercher un nouveau prétendant.

Michelin cette fois commence à redouter d'avoir à prendre le contrôle direct d'une affaire qui ne peut lui apporter que des ennuis.

En février 1979, Manuel Béraldi et son directeur général Roger Desmons — qui lui succédera quatre mois plus tard —



annoncent un plan de réorganisation de la firme étalé sur trois ans. Les fabrications seront transférées à Troyes et Toul, les services administratifs, techniques, commerciaux seront regroupés à Colombes. Deux mille cinq cents emplois seront supprimés. Au printemps, Michelin toujours sans regarder ni les livres ni les usines et en continuant à faire une confiance aveugle au management en place, met sur la table deux cents millions de francs. Le retour à l'équilibre financier est programmé pour 1981.

Un an et demi plus tard, Michelin trouve l'acquéreur qu'il cherchait. Le 19 juin 1980, Kléber — qui subit à la même époque une violente campagne à l'encontre de ses V 12 orchestrée par l'Union fédérale des consommateurs, l'organisation de consommateurs qui publie la revue *Que choisir ?* — est cédé au groupe allemand Continental. Pour une bouchée de pain (cinquante millions de francs) en raison de la dramatique situation financière dans laquelle la firme se débat.

Qu'importe ! Pour Michelin, les ponts sont enfin coupés. Kléber est apporté à un partenaire que le D<sup>r</sup> Carl Hahn, qui le dirige depuis 1973, semble avoir réussi à sortir de l'ornière. Continental a pris une stature nouvelle après l'absorption en juin 1979 des filiales européennes de l'américain Uniroyal. Michelin fait apparemment la part belle à la Deutsche Bank et à Bayer qui sont les principaux actionnaires de Continental et aux pouvoirs publics allemands. Mais n'est-ce pas le prix à payer quand on contrôle déjà le tiers du marché allemand du pneu et que l'on veut une belle et solide alliance pour Kléber afin de s'en dégager complètement ?

Il faudra une nouvelle fois déchanter. Le 15 septembre, après avoir procédé à des études approfondies sur la situation de Kléber, Carl Hahn publie un communiqué — laconique — pour annoncer qu'il ne prendra pas comme prévu le contrôle de la firme française :

« Dans l'intérêt des deux entreprises et compte tenu de la concurrence actuelle dans l'industrie du caoutchouc en Europe, Continental ne veut pas faire de déclaration sur les modifications qui l'ont poussé à prendre cette décision. »

On n'en saura pas plus sur les motivations du groupe de Hanovre. Analyse pessimiste sur l'évolution du marché automobile ? Peur des réactions syndicales quand il aurait fallu procéder au « nettoyage » de l'affaire ? Changement de majorité et d'influence au sein des organes dirigeants de Continental ?

A Clermont-Ferrand, en tout cas, c'est la consternation. Il n'est pas dans les habitudes de la Maison de rompre un contrat. Et Michelin découvre avec effroi qu'il n'a plus de solution : il est condamné à supporter toutes les crises de trésoreries à venir. Kléber va perdre encore deux cent quarante cinq millions en 1980. Au total, plus de trois fois son capital depuis sept ans. La douche est vraiment glacée.

En septembre, Berouz Chahid Nourai prend contact avec le ministère de l'Industrie et le ministère des Finances. Il faut lever l'hypothèque européenne avant toute chose. Michelin ne veut pas prêter le flanc à la réglementation communautaire sur les concentrations industrielles. Les pouvoirs publics français aident Michelin à constituer son dossier et à le plaider.

Nécessité fait loi : il faut un saint-bernard pour s'occuper de Kléber. Bruxelles admet la thèse et, quelques semaines plus tard, donne son accord pour que Michelin intervienne directement dans la gestion du n° 2 français.

Une première mission est envoyée pour « ratisser » cette maison que l'on connaît si peu à Clermont-Ferrand. Une demi-douzaine de techniciens et de cadres passe au crible les laboratoires, les usines, les hommes. Une seconde mission arrive quelques semaines plus tard, contrôle les analyses et les conclusions de la première. Fin novembre, les gens de

Clermont disparaissent dans le plus grand secret. A la gérance, c'est l'heure des diagnostics.

Les productions dans le caoutchouc industriel, constatent les experts de la Maison, sont saines. Elles occupent de bonnes positions sur les marchés européens. Les fabrications en pneus agraires sont elles aussi viables : bon outil industriel, bon produit, bonne recherche, bons créneaux commerciaux.

En revanche, la situation en pneu tourisme est catastrophique, les capacités installées (huit millions de pneus par an) sont démesurées par rapport à la demande. L'image de marque, depuis les coups de boutoir de l'UFC, s'est sérieusement dégradée. La technicité, les prix de revient, les façons de faire sont en retard sur la concurrence. La taille de l'entreprise ne permet plus d'amortir sur des séries suffisamment longues, la recherche et le développement indispensables. Et la politique commerciale tous azimuts s'est employée à faire du volume beaucoup plus que du profit. Les frais commerciaux de Kléber, constatent horrifiés les gens de Clermont, sont deux fois supérieurs à ceux de Michelin!

Que faire de cette ambulance ? Deux hypothèses extrêmes sont proposées à François Michelin. Arrêter complètement les activités pneumatiques ou les intégrer au groupe Michelin.

Ce sera finalement une voie médiane qui sera choisie. Et confiée à l'un des hommes de confiance de la gérance, Lucien Mâle, l'ancien industriel qui a eu la responsabilité de l'implantation de Michelin au Brésil.

Une augmentation de capital de cinq cent cinq millions de francs, sur laquelle Michelin prélève deux cents millions pour se rembourser des avances faites en 1979, va permettre de réinjecter de l'argent frais. Et l'Etat apporte son concours sous forme d'un prêt du FDES de cent quatre-vingt-quinze millions de francs. Les hémorragies continuent.



Le 1<sup>er</sup> janvier, le caoutchouc industriel est apporté à une nouvelle société Caoutchouc manufacturé et plastique. Douze jours plus tard, après sept mois de négociations, les pouvoirs publics, sous la pression de la CGT et du député maire communiste de Colombes Dominique Frelant, contraignent Kléber à laisser à Colombes des fabrications de pneu avion (260 salariés). Mais 1 100 emplois — sur un total de 1 950 — seront transférés à Troyes et à Toul et le siège social de la société pourra aller s'installer à Nancy.

Aujourd'hui, Lucien Mâle et son état-major se donnent trois ans pour réussir l'impossible mission : le rétablissement de l'équilibre financier sur des bases saines. Il devrait à nouveau en coûter au groupe Michelin quelque six cents millions de francs (dont le tiers consacré à encourager les « départs volontaires »). Kléber va progressivement s'intégrer dans la sphère Michelin. Par ses produits qui vont être entièrement renouvelés en puisant dans l'expérience de Bibendum. Par ses méthodes de gestion qui vont rapidement être mises au diapason de celles de Clermont. Par ses hommes enfin dans la mesure où les centres de décision de Kléber seront en étroite relation avec ceux de la maison mère.

Reste à savoir pour quoi faire. Des pneus vendus dans les grandes surfaces, sous les marques éventuellement des distributeurs ? Des pneus Michelin baptisés Kléber pour des raisons de politique commerciale ? Des pneus en fibre de verre pour compléter l'arsenal du groupe notamment aux Etats-Unis et résister à l'offensive des géants d'Akron et de Du Pont de Nemours, le fournisseur dans ce domaine ?

de la vie de la jeune fille, de son éducation, de son mariage, de son rôle dans la société, de son œuvre littéraire, de son rôle dans la vie intellectuelle et artistique de son époque. On y trouve aussi une étude sur son caractère, sur son tempérament, sur son rôle dans la vie de son pays, de son pays natal, de son pays d'adoption, de son pays d'origine, de son pays de naissance, de son pays de mort, de son pays de gloire, de son pays de légende, de son pays de rêve, de son pays de réalité, de son pays de poésie, de son pays de prose, de son pays de vérité, de son pays de mensonge, de son pays de beauté, de son pays de laideur, de son pays de bien, de son pays de mal, de son pays de tout, de son pays de rien.

On y trouve aussi une étude sur son rôle dans la vie de son pays, de son pays natal, de son pays d'adoption, de son pays d'origine, de son pays de naissance, de son pays de mort, de son pays de gloire, de son pays de légende, de son pays de rêve, de son pays de réalité, de son pays de poésie, de son pays de prose, de son pays de vérité, de son pays de mensonge, de son pays de beauté, de son pays de laideur, de son pays de bien, de son pays de mal, de son pays de tout, de son pays de rien.

On y trouve aussi une étude sur son rôle dans la vie de son pays, de son pays natal, de son pays d'adoption, de son pays d'origine, de son pays de naissance, de son pays de mort, de son pays de gloire, de son pays de légende, de son pays de rêve, de son pays de réalité, de son pays de poésie, de son pays de prose, de son pays de vérité, de son pays de mensonge, de son pays de beauté, de son pays de laideur, de son pays de bien, de son pays de mal, de son pays de tout, de son pays de rien.

## *La nouvelle donne*

**D**EPUIS l'arrivée au pouvoir des socialistes en France, Michelin s'enferme plus complètement encore dans ses secrets. Roger Quillot, le sénateur-maire de Clermont-Ferrand, est au ministère de l'Urbanisme et du Logement. Pierre Dreyfus, l'ancien président de la Régie Renault — l'ex-ennemie n° 1 de Citroën — est rue de Grenelle au ministère de l'Industrie. Le communiste Charles Fiterman, ministre des Transports, entend favoriser la SNCF au détriment des transports routiers. Le PC réclame l'inscription de Michelin sur la prochaine liste des nationalisables. François Michelin qui avait, semble-t-il, peu d'affinités avec les précédentes équipes de l'Elysée campe désormais sur ses terres, élève de nouvelles murailles. En juin dernier, devant ses actionnaires, il s'inquiétait une nouvelle fois du « décalage qui existe souvent entre la réalité industrielle et économique et la perception qu'en ont les milieux politiques ». Une nouvelle fois, il partait en guerre contre « la raréfaction de l'épargne et surtout l'utilisation abusive du crédit, non pas pour la création de moyens de production mais pour des financements qui ne sont pas des sources de richesse, tels que déficits des Etats, crédits à la consommation, fonds de roulements excessifs des entreprises ».



Et une nouvelle fois, il présentait la panoplie des remèdes pour sortir de la crise :

« Pour renverser ces processus qui deviendront rapidement incontrôlables, il conviendrait de favoriser par tous les moyens la baisse des coûts de production et de relancer la production en offrant aux clients des produits moins chers et meilleurs. Il conviendrait également de ne pas décourager l'épargne notamment par une pénalisation fiscale qui l'atteint sous toutes ses formes mais bien davantage de l'encourager là où elle est la plus productive. Notamment les fonds propres de l'entreprise. On constate malheureusement que les capitaux sans risques sont mieux rémunérés que les capitaux à risques, ce qui est grave. Il conviendrait de même de ne pas utiliser le crédit et la monnaie pour soutenir des activités stériles mais de les canaliser vers les emplois productifs et d'avenir, c'est-à-dire de laisser aux actionnaires la possibilité de faire un choix entre les différentes activités prometteuses dans l'avenir.

« Il conviendrait enfin de ne pas encadrer de plus en plus les entreprises — donc tous les hommes qui y travaillent — au point de les forcer à être timorées, conservatrices, et inefficaces mais bien au contraire de leur donner les possibilités de mouvement pour agir, se transformer, et créer du neuf. »

La tentation est sans doute vive à Clermont-Ferrand, quand on est à la tête de l'une des très rares affaires françaises qui occupent une place mondiale de premier plan, de parler haut et fort, de défendre la compétitivité de l'industrie nationale, de prôner les vertus de l'épargne et les mérites des actionnaires. Mais avec quelles chances d'être entendu ?

François Michelin sait aussi qu'il lui reste beaucoup à faire pour consolider les fondations de sa propre maison. Partout sur la quasi totalité des marchés que Bibendum a

conquis à la force du poignet, Bridgestone, le nouveau géant japonais du pneu, menace de s'installer. La marque nipponne équipe la moitié de la production automobile japonaise, devenue en 1980 et 1981 la première du monde. Aux Etats-Unis, elle a su rapidement livrer les clients de Michelin au moment où celui-ci était en rupture de stocks. Elle projette de racheter l'usine Firestone de Nashville, Tennessee, et de porter sa capacité de production à 3 000 pneus poids lourds par jour en 1983. En Europe, elle pose les jalons, prend des contacts, commence à livrer en Scandinavie, en Grande-Bretagne, en Allemagne fédérale. Elle lorgne, elle aussi, vers la Formule I. Résultats : une croissance échevelée, aussi rapide sinon plus depuis cinq ans, que celle du groupe français, un chiffre d'affaires de trois milliards de dollars en 1980 (dont près de soixante-dix pour cent dans le pneumatique) réalisé seulement avec trente et un mille salariés, des marges brutes d'autofinancement de vingt-cinq pour cent et un bénéfice net près de deux fois supérieur en 1980 à celui de Michelin. Bridgestone a lui aussi dépassé ces dernières années, General Tire, Uniroyal, BF Goodrich, Continental, Dunlop et Pirelli pour occuper la quatrième place mondiale. Un redoutable challenger.

A l'autre bout du monde, le groupe allemand Continental — dirigé depuis le départ de Carl Hahn chez Volkswagen le 1<sup>er</sup> janvier 1982 par un ancien de chez Uniroyal-Europe, Helmut Werner — fait preuve de nouvelles ambitions en s'alliant avec le Japonais Toyo pour produire et diffuser sur les marchés du Sud-Est asiatique, un million de pneus par an. Nouvelle menace potentielle d'autant que les deux associés semblent bien décidés à aller plus loin dans la recherche de leurs complémentarités.

L'heure chez Michelin est aux interrogations. Un certain nombre de grands cadres de la Maison sont sur le point de quitter la vie active, au moment où sur tous les fronts, les

animateurs et les meneurs d'hommes sont loin d'être en surnombre. Et le redressement de Kléber pourrait demander plus de techniciens et de gestionnaires qu'il n'en fallut jamais, envoyer chez Citroën. Michelin saura-t-il recruter suffisamment de nouvelles générations d'ingénieurs et de cadres de haut niveau, tout en gardant un style et des structures qui risquent fort de faire fuir les meilleurs éléments des nouvelles générations ?

Avec trente mille salariés — le cinquième de la population de Clermont-Ferrand — rassemblés sur quelques dizaines de kilomètres carrés, Clermont-Ferrand est aujourd'hui après Sochaux-Montbéliard, la plus grande conurbation industrielle française. Une concentration comparable à celles que les géants allemands de la chimie ou de la métallurgie ont édifiées sur les bords du Rhin mais avec des méthodes d'organisation et des mentalités totalement différentes. « Michelinville », bruisant de rumeurs incontrôlables, traversée de courants profonds difficilement maîtrisables est aujourd'hui devenu ingouvernable. Mais comment mener à bien l'indispensable décentralisation de la capitale de l'empire — et du même coup, la modernisation de certains ateliers — quand on sait que l'Auvergne, selon l'expression du P<sup>r</sup> François Perroux, fait figure de « Région Michelin » ?

Bibendum restera-t-il obstinément verrouillé sur sa monoproduction alors que chacun s'accorde à prévoir que l'expansion fulgurante de l'industrie automobile mondiale est désormais terminée ? Michelin n'a pour l'heure ni le goût, ni les moyens, ni l'esprit d'entreprendre autre chose que ce qu'il sait faire. Et pourtant, sans leurs activités dans la chimie fine, le caoutchouc manufacturé ou les câbles métalliques, combien d'affaires européennes ou américaines de pneumatiques se seraient maintenues à la surface ?

Et l'extraordinaire symbiose entre le « Patron » et son entreprise qu'a su réaliser François Michelin sera-t-elle



toujours possible ? Quel chemin suivra demain le successeur, entre le respect fidèle des tables de la loi léguées par le vieil Edouard et l'alignement sur les lois communes ? Parce que trop lourde pour un groupe de cette importance, la formule juridique de la commandite par actions devra bien un jour être abandonnée alors qu'elle a été — et est encore — l'un des ressorts les plus déterminants de la réussite de la Maison. De difficiles — et coûteuses — remises à jour s'imposeront avant peu à Clermont-Ferrand. Il est vrai que l'entreprise, depuis un siècle, a connu d'autres métamorphoses que l'on pouvait croire à priori impossibles.





## ANNEXES



ANNEXES

LE CLUB DES MILLIARDAIRES  
(en dollars)

	Chiffre d'affaires (en milliards de dollars)		Bénéfice net (en millions de dollars)		Effectifs
	Total <sup>1</sup>	Pneus <sup>2</sup>	1980	1979	
Goodyear (Etats-Unis)	8,444	5,71	230	146	144 450
Michelin (France)	7,731	6,65	65	128	128 000
Dunlop-Pirelli (G-B-Italie) <sup>3</sup>	7,511	3,63	NC	NC	151 000
Firestone (Etats-Unis)	4,850	3,25	- 105	112	83 000
BF Goodrich (Etats-Unis)	3,079	1,16	61	82	40 250
Bridgestone Tire (Japon)	3,015	2,25	125	132	30 900
Uniroyal (Etats-Unis)	2,299	1,04	- 7	- 120	34 000
General Tire (Etats-Unis)	2,215	0,93	40	81	39 000
Continental Gummi (RFA)	1,740	1,17	14	12	30 750
Yokohama (Japon)	1,115	0,85	7	31	11 950

1. Source : *Fortune*.

2. Source : *Rubber and Plastics News*, 17 août 1981.

3. Depuis la publication de ces résultats, les deux sociétés ont décidé de se séparer.

LES CHAMPIONS DE LA CARCASSE RADIALE

	Chiffre d'affaires 1978 en millions de dollars (dans le pneu radial)	Pourcentage total mondial
Michelin	4 100	33,9
Goodyear	1 300	10,7
Dunlop-Pirelli	1 250	10,3
Firestone	900	7,4
Bridgestone	900	7,4
Uniroyal	500	4,1
Continental	500	4,1
Yokohama	300	2,5
Goodrich	300	2,5
General Tire	240	2,0
Sumitomo	200	1,7
Divers	1 600	13,2
Total	12 100	100,0

Source : Merrill Lynch.

MICHELIN N° 1 MONDIAL EN 1983  
Chiffres en millions de dollars

	Pneus tourisme		Pneus Poids lourds		Autres pneus		Total	
	1978	1983	1978	1983	1978	1983	1978	1983
Marché européen	5 000	8 400	2 600	4 600	800	1 400	8 400	14 400
Ventes en radial	4 450	8 000	2 250	4 350	200	700	6 900	18 050
Chiffre d'affaires Michelin	1 400	2 850	1 350	2 300	100	250	2 850	5 400
Pénétration Michelin	28 %	34 %	52 %	50 %	12 %	18 %	34 %	37 %
Marché nord américain	5 000	8 400	3 500	6 750	1 500	2 650	10 000	17 800
Ventes en radial	2 700	5 800	1 100	3 375	100	500	3 900	9 675
Chiffre d'affaires Michelin	500	1 350	525	1 650	—	—	1 025	3 000
Pénétration Michelin	10 %	16 %	15 %	24 %	—	—	10 %	17 %
Marché japonais	1 400	2 350	500	900	100	175	2 000	3 425
Ventes en radial	650	1 750	250	650	—	50	900	2 450
Chiffre d'affaires Michelin	NC	50	NC	—	—	—	NC	50
Pénétration Michelin	—	2 %	—	—	—	—	NC	1,5 %
Reste du monde	1 600	3 100	1 600	3 100	400	800	3 600	7 000
Ventes en radial	200	450	200	350	—	100	400	900
Chiffre d'affaires Michelin	100	280	125	200	—	—	225	480
Pénétration Michelin	6 %	3 %	8 %	6 %	—	—	6 %	7 %
Marché mondial	13 000	22 250	8 200	15 350	2 800	5 025	24 000	46 265
Ventes en radial	8 000	16 000	3 800	8 725	300	1 350	12 100	26 075
Chiffre d'affaires Michelin	2 000	4 530	2 000	4 150	100	250	4 100	8 930
Pénétration Michelin	15 %	20 %	24 %	27 %	4 %	5 %	17 %	21 %

Source : Merrill Lynch.



## LA MULTINATIONALITÉ DE MICHELIN

	<i>Pourcentage de la production</i>	<i>Pourcentage du chiffre d'affaires</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Pourcentage des effectifs employés</i>	<i>Taux de pénétration commerciale (en %)</i>
France	36	23	50 000	42	62
Allemagne Fédérale	11	13	10 000	8	33
Italie	13	6	15 000	12,5	35
Espagne	11	6	12 700	11	50
Grande-Bretagne	16	14	19 000	16	35
Benelux	2	5	2 500	2	35
Autres pays européens	—	6	1 000	1	30
Total Europe	89	75	110 200	82,5	30-35
Etats-Unis	4	20	6 000	5	8
Canada	5	4	3 000	2,5	20
Reste du monde	2	1	800	1	NC
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>120 000</b>	<b>100</b>	<b>17</b>

## CE QU'ILS DÉPENSAIENT EN RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT EN 1978

	<i>En millions de dollars</i>	<i>En pourcentage</i>
Michelin	175	34
Goodyear	96	19
Bridgestone	55	11
Firestone	44	9
Dunlop-Pirelli	26	5
Uniroyal	24	5
Goodrich	21	4
General Tire	18	3
Divers	51	10
<b>Total</b>	<b>510</b>	<b>100</b>

Source : Merrill Lynch.

LES IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES  
DE MICHELIN DANS LE MONDE

<i>Situation</i>	<i>Date de création</i>	<i>Fabrication</i>
<b>I. — FRANCE</b>		
Clermont-Ferrand, 63 Puy-de-Dôme		
Les Carmes	1889	Pneus toutes catégories,
Estaing *	1913	rechapage, flaps,
Cataroux	1921	chambres, fil,
La Combaude	1960	accessoires
Chantemerle *	1972	
Orléans - La Chapelle-St-Mesmin, 45 Loiret	1951	Pneus PL + chambres
Bourges - St-Doulchard, 18 Cher	1953	Pneus T, C, PL et fil
Troyes - La Chapelle-St-Luc, 10 Aube	1958	Roues
Tours - Joué-lès-Tours, 37 Indre-et-Loire	1960	Pneus T, PL
Vannes, 56 Morbihan	1964	Fil
Bordeaux - Bassens, 33 Gironde	1964	Caout. de synthèse
Epinal - Golbey, 88 Vosges	1969	Fil
Montceau-les-Mines, 71 Saône-et-Loire	1970	Pneus, T, PL, GC
Roubaix, 59 Nord	1971	Mécanique
Cholet, 49 Maine-et-Loire	1970	Pneus, T, C, PL
Poitiers, 86 Vienne	1972	Pneus PL
La Roche-sur-Yon, 85 Vendée	1972	Pneus PL
Roanne, 42 Loire	1974	Pneus T, C
Le Puy, 43 Haute-Loire	1977	Pneus GC
<b>II. — EUROPE</b>		
<i>Allemagne fédérale</i>		
Karlsruhe	1931	Pneus T, C, PL
Bad-Kreuznach	1966	Pneus T
Homburg	1971	Pneus PL, rechapage
Bamberg	1971	Pneus T
Trier (Trèves)	1971	Fil
<i>Belgique</i>		
Zuen-les-Bruxelles	1937	Pneus T, chambres
<i>Espagne</i>		
Lasarte	1934	Pneus T, C, PL, SC, V, M, Fil, chambres
Vitoria	1966	Pneus T, C, PL, GC
Aranda-de-Duero	1970	Pneus T, PL, roues
Valladolid	1974	Pneus T, ART, flaps, rechapage
<i>Hollande</i>		
's Hertegenbosch (Bois-le-Duc)	1947	Pneus C, PL

<i>Situation</i>	<i>Date de création</i>	<i>Fabrication</i>
<i>Italie</i>		
Torino 1	1906	Pneus T, C, PL, V, flaps
Trente	1927	Fil
Cuneo	1963	Pneus T, C, PL, chambres
Fossano	1971	Fil
Alessandria	1972	Pneus T, PL
Torino 2 (Stura)	1972	Pneus T
<i>Royaume-Uni</i>		
Stoke-on-Trent	1927	Pneus T, C, PL, V, fil, chambres
Burnley	1960	Pneus PL, roues
Belfast	1965	Pneus T, fil
Ballymena	1969	Pneus PL
Dundee	1972	Pneus T
Aberdeen	1973	Fil
III. — AMÉRIQUE DU NORD		
<i>Canada</i>		
Bridgewater, Nouvelle-Ecosse	1971	Pneus T, C, fil
Granton, Nouvelle-Ecosse	1971	Pneus T, PL, flaps <sup>1</sup>
Waterville, Nouvelle-Ecosse	1982	Pneus T, PL, rechapage
<i>États-Unis</i>		
Greenville, South Carolina	1975	Pneus T
Anderson, South Carolina	1975	Produits semi-finis
Spartanburg, South Carolina	1978	Pneus PL
Dothan, Alabama	1979	Pneus C
Lexington, South Carolina	1981	Pneus T
IV. — AMÉRIQUE DU SUD		
<i>Brésil</i>		
Campo Grande	1982	Pneus PL, rechapage
Resende	1982	Fil
V. — AFRIQUE		
<i>Nigeria</i>		
Port-Harcourt	1962	Pneus T, C, PL, V, flaps, chambres
<i>Algérie</i>		
Hussein Dey	1963	Pneus T, C, PL, flaps

T : Tourisme  
C : Camionnette  
PL : Poids lourds  
GC : Génie civil  
V : Vélo

M : Moto  
SC : Scooter  
ART : Agricole  
\* Centres de stockage

1. Les « flaps » sont des bandes de caoutchouc qui se placent entre la jante et la chambre à air dans les pneus poids lourds.



Year	Country	Value
1901	United States	100
1902	United States	105
1903	United States	110
1904	United States	115
1905	United States	120
1906	United States	125
1907	United States	130
1908	United States	135
1909	United States	140
1910	United States	145
1911	United States	150
1912	United States	155
1913	United States	160
1914	United States	165
1915	United States	170
1916	United States	175
1917	United States	180
1918	United States	185
1919	United States	190
1920	United States	195
1921	United States	200
1922	United States	205
1923	United States	210
1924	United States	215
1925	United States	220
1926	United States	225
1927	United States	230
1928	United States	235
1929	United States	240
1930	United States	245
1931	United States	250
1932	United States	255
1933	United States	260
1934	United States	265
1935	United States	270
1936	United States	275
1937	United States	280
1938	United States	285
1939	United States	290
1940	United States	295
1941	United States	300
1942	United States	305
1943	United States	310
1944	United States	315
1945	United States	320
1946	United States	325
1947	United States	330
1948	United States	335
1949	United States	340
1950	United States	345
1951	United States	350
1952	United States	355
1953	United States	360
1954	United States	365
1955	United States	370
1956	United States	375
1957	United States	380
1958	United States	385
1959	United States	390
1960	United States	395
1961	United States	400
1962	United States	405
1963	United States	410
1964	United States	415
1965	United States	420
1966	United States	425
1967	United States	430
1968	United States	435
1969	United States	440
1970	United States	445
1971	United States	450
1972	United States	455
1973	United States	460
1974	United States	465
1975	United States	470
1976	United States	475
1977	United States	480
1978	United States	485
1979	United States	490
1980	United States	495
1981	United States	500
1982	United States	505
1983	United States	510
1984	United States	515
1985	United States	520
1986	United States	525
1987	United States	530
1988	United States	535
1989	United States	540
1990	United States	545
1991	United States	550
1992	United States	555
1993	United States	560
1994	United States	565
1995	United States	570
1996	United States	575
1997	United States	580
1998	United States	585
1999	United States	590
2000	United States	595
2001	United States	600
2002	United States	605
2003	United States	610
2004	United States	615
2005	United States	620
2006	United States	625
2007	United States	630
2008	United States	635
2009	United States	640
2010	United States	645
2011	United States	650
2012	United States	655
2013	United States	660
2014	United States	665
2015	United States	670
2016	United States	675
2017	United States	680
2018	United States	685
2019	United States	690
2020	United States	695

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE .....	7
AVANT-PROPOS .....	13
<i>Les métamorphoses</i> .....	25
« <i>Le roi des pneus et le pneu des rois</i> » .....	41
<i>La tentation d'Icare</i> .....	65
<i>Les pompiers du quai de Javel</i> .....	83
<i>Edouard Michelin sauve Bull</i> .....	97
<i>La reconquête</i> .....	101
<i>Régence et révolution</i> .....	121
<i>Le Los Alamos du pneu</i> .....	135
<i>Monsieur François</i> .....	145
<i>Les clés du royaume</i> .....	161
<i>A huit heures devant la poste</i> .....	175
<i>Citroën s'enlise</i> .....	187
<i>Les tribulations américaines de Bibendum</i> .....	209
<i>Les nouveaux territoires</i> .....	231
<i>Les malheurs de la vieille demoiselle de Colombes</i> .....	237
<i>La nouvelle donne</i> .....	257
ANNEXES .....	263



## TABLE DES MATIÈRES

2	FRANCE .....
13	AVANT-PROPOS .....
25	Les réformations .....
47	« Le roi des rois et le pape des papes » .....
48	La formation de l'œuvre .....
47	Les points de vue de l'auteur .....
97	Résumé de l'ouvrage .....
101	La réformation .....
121	Légitimité et révolution .....
125	Le roi des rois et le pape .....
145	Mouvement français .....
161	Les idées de l'ouvrage .....
173	A quel moment de son œuvre .....
187	Cronos et Kairos .....
209	Les réformations européennes et françaises .....
231	Les réformations françaises .....
257	Les réformations de la « Révolution de la Révolution » .....
287	La réformation de l'œuvre .....
287	INDEX .....



*Achévé d'imprimer le 22 février 1982  
sur presse CAMERON,  
dans les ateliers de la S.E.P.C.  
à Saint-Amand-Montrond (Cher)  
pour le compte  
des Éditions Calmann-Lévy  
3, rue Auber, Paris  
N° d'édit. 10884 — N° d'imp. 195-064  
Dépôt légal : février 1982*

Voici un livre qui révèle l'aspect intérieur et secret d'une entreprise française et mondiale. Elle a commencé à Clermont-Ferrand vers 1884 avec la fabrication de patins de freins garnis de caoutchouc pour voitures hippomobiles. Elle constitue de nos jours le deuxième groupe mondial de pneus, et est en passe de se placer au premier rang, grâce à l'esprit de la Maison : opiniâtreté, créativité, secret de la conception et de la fabrication, rigueur dans la gestion, sens, souvent humoristique, de la publicité : Bibendum maintenant légendaire ; le guide à couverture rouge, avec ses étoiles ; la signalisation routière.

Parmi les grandes étapes techniques, le pneu démontable, la jante amovible (1906), la roue jumelée (1908), le pneu pilote en 1937, le pneu X en 1948.

André et Édouard Michelin, les fondateurs, ont la passion de l'aviation. Ils créent, en 1908, la fameuse Coupe. En 1912, ils réclament cinq mille « avions » de combat. « Notre avenir est dans l'air », affirment-ils, se montrant ainsi des précurseurs. Pendant la Première Guerre mondiale, les Bréguet-Michelin contribuent à la victoire.

Le pneu et l'automobile sont complémentaires : de 1935 à 1974, Michelin prend la direction de Citroën ; en plus de sa production traditionnelle, Clermont-Ferrand équipe les Michelin, il s'intéresse à la compétition automobile.

L'empire Michelin n'a cessé de s'implanter dans le monde, d'acquérir des places fortes. Ainsi, malgré les épreuves nationales et les deuils privés, qui se sont confondus pendant la Résistance, « Un siècle de secrets » permet d'élaborer l'avenir.

« Quelle aventure que celle de Michelin... exemplaire à bien des égards », s'écrie avec raison Bernard Hanon, président-directeur général de la Régie Renault, dans sa préface au livre parfaitement documenté d'Alain Jemain qui a mis son expérience de journaliste au service de son talent d'écrivain.

*Né en 1941, Alain Jemain, journaliste au Nouvel Économiste, est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris-Lettres, ancien élève de l'Institut français de presse et du Centre d'études des communautés européennes. Il a collaboré à Combat, au groupe Réalités et au Journal de l'automobile.*

Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1<sup>er</sup> mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX<sup>e</sup> siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

\*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en accord avec l'éditeur du livre original, qui dispose d'une licence exclusive confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1<sup>er</sup> mars 2012.