
Chaire **Phénix**
Grandes entreprises d'avenir

Note de recherche NR-015

**RENOUVELLEMENT STRATÉGIQUE :
LA PATIENTE RECHERCHE D'UNE AUTHENTIQUE STRATÉGIE GROUPE**

Interview de Florent Menegaux,
président de la gérance et associé commandité de Michelin

Brève présentation

Comment réinventer l'avenir d'une entreprise qui a brillamment exploité tous les segments de marché de son secteur pendant un siècle, mais qui se met à douter ? Comment trouver un nouveau potentiel de développement qui parle à tout le monde ? Cette interview d'un grand patron donne à voir une quête exigeante qui se transforme progressivement en exercice d'introspection collective hors normes, avant de déboucher, après de nombreuses hésitations, sur la formalisation de nouvelles frontières enthousiasmante pour toutes les parties prenantes. Une véritable régénération stratégique.

Ce cas illustre l'indice de [la grille de lecture des transformations des grandes entreprises](#)
n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un renouveau stratégique.

Propos recueillis par Christophe Deshayes le 9 juillet 2025.

Un mouton noir parmi les moutons blancs

Florent Menegaux, président de la gérance et associé commandité de Michelin : Je suis rentré chez Michelin fin 1996, alors que le Groupe était dirigé par Édouard Michelin. J'étais l'un des premiers à être recruté avec une expérience professionnelle préalable. Le Groupe avait en effet pour politique de recruter des gens très brillants en sortie d'école et de les faire grandir. En général, la plupart des personnes restent chez Michelin, ou y font en tout cas une très grande partie de leur carrière.

Quand il m'a recruté, Édouard Michelin m'a dit : « *Vous allez être un mouton noir parmi les moutons blancs et vous allez nous aider à mieux comprendre nos clients.* » Je venais d'une entreprise de transport dont j'avais été le directeur général, et ce qui l'intéressait était que je puisse amener le client au cœur de l'entreprise.

À la recherche d'un nouvel élan

Édouard était assez perturbé, parce qu'il se rendait bien compte que Michelin était confronté à un environnement de plus en plus concurrentiel et qu'il avait décliné le pneu sous toutes les formes possibles. Il fallait donc penser à autre chose, mais quoi ? Il avait, à l'époque, déjà lancé deux initiatives :

- la création d'un centre de recherche en Suisse, avec des chercheurs brillants qui étaient chargés de disrupter tout ce qui pouvait l'être ;
- la conception de modules qui pourraient s'intégrer dans les véhicules (par exemple, des suspensions).

Cela n'a pas marché du tout. A posteriori, on pourrait se dire que c'est logique, puisque ce n'était pas notre métier. Pourtant, nous n'avons pas toujours été qu'un fabricant de pneus. Au cours de notre histoire, nous avons fabriqué des avions, des trains et des voitures, Michelin ayant été propriétaire de Citroën pendant des années. La fameuse 2 CV est née à Clermont-Ferrand, conçue par des ingénieurs Michelin sous la marque Citroën. Il n'était donc pas illégitime, du moins sur le plan historique, d'essayer de vendre aux fabricants d'automobiles des produits autres que les pneus. Certes, cela n'a pas fonctionné, mais il y avait déjà à cette époque la préoccupation de penser un futur possible pour Michelin au-delà du seul pneu.

Les premières préoccupations autour d'une stratégie Groupe

Avec cette idée de reprendre la stratégie à la base, Édouard avait recruté Jean-Dominique Senard, qui venait de Pechiney où il avait géré la fusion avec Alcan. Ce dernier avait rapidement dit à Édouard : « *Si nous n'avons pas de stratégie, nous finirons par nous faire racheter.* » Édouard aurait alors rétorqué : « *Oui, c'est possible, mais alors, quelle est la stratégie du Groupe ?* » Et Jean-Dominique aurait répondu : « *Je ne sais pas bien.* »

À cette époque, je ne discutais pas directement avec Édouard, mais je voyais bien que le Groupe se cherchait au niveau stratégique, qu'il se demandait comment faire. Et je n'étais pas le seul à le percevoir.

Une nécessaire remise en ordre opérationnelle

Au décès d'Édouard, en 2006, Michel Rollier a pris la tête du Groupe et a décidé de renforcer la gestion financière de Michelin. En effet, cette entreprise, qui avait été richissime, était devenue financièrement fragile.

Édouard avait bien commencé à essayer de mettre un peu d'ordre dans la gestion, mais il fallait aller beaucoup plus loin. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, ce déficit de gestion était devenu problématique. En fait, on avait de loin la meilleure technologie et les meilleurs pneus, mais c'était un bazar épouvantable dans la gestion du Groupe.

Édouard l'avait donc réorganisé pour le centrer davantage sur le client, ce qui était un vrai virage, car historiquement nous considérions cela comme superflu. François Michelin disait tout le temps : « *Nous avons tout mis dans le produit, le client va donc naturellement l'adopter.* » Édouard savait bien, lui, que c'était plus compliqué et qu'il fallait tout de même arriver à convaincre le client. Il avait donc réorganisé le Groupe de manière à avoir une meilleure gestion, mais surtout être plus centré sur les marchés.

Ce point est important. Je rappelle que Michelin était encore une entreprise de taille modeste lorsque François l'a prise en main, à la fin des années 1950. C'est l'invention du pneu radial et son brevet qui vont offrir des opportunités que François va saisir de manière géniale, mais au détriment de la bonne gestion. Il était obnubilé par la croissance et l'innovation, et à l'inverse, peu concerné par le contrôle de gestion et la discipline financière. Il était davantage entrepreneur que manager. Il voulait saisir les opportunités offertes par le radial et s'installer au plus vite dans un maximum de pays. À l'époque, Michelin construisait deux usines par an dans le monde. On n'avait même pas le temps d'adapter les usines aux spécificités locales. Par exemple, un clone de l'usine de Cholet, conçue pour pouvoir fonctionner sans problème par -10 °C, a été construit au Brésil, ce qui n'a objectivement pas grand sens.

Par ailleurs, il n'y avait pas de limite à ce que pouvait dépenser la R&D, puisqu'il fallait assurer la suite du pneu radial. Le contrôle de gestion ne mettait pas vraiment le nez dans le développement industriel ni dans la R&D. L'équipe R&D a bien fait des découvertes intéressantes, comme l'apport de la silice pour transformer la performance intrinsèque du pneumatique, mais aucune n'a été aussi déterminante que le pneu radial. Assez logiquement, quand ce brevet est tombé dans le domaine public, les concurrents qui rongeaient leurs freins depuis des années se sont rués sur le marché avec des pneus radiaux concurrents. Les prix ont chuté de 30 % alors que nous investissions toujours massivement en R&D et dans la mondialisation de nos productions. Michelin, anciennement richissime, est passée par deux fois à deux doigts du dépôt de bilan. La première fois, en 1983, François Mitterrand l'a sauvée

via le Crédit Lyonnais. La deuxième fois eut lieu en 1993, lorsque la conjoncture générale mondiale a traversé une très mauvaise passe et alors que Michelin venait de racheter Uniroyal-Goodrich. L'entreprise était exsangue. Elle s'en est sorti avec un gel des salaires et des augmentations tarifaires de 30 %.

En résumé, Édouard a réorienté l'entreprise vers les clients, saisi l'opportunité de l'ouverture du marché chinois, dont il a très fortement poussé le développement, et enfin, initié un début de gestion. Mais les grandes décisions d'amélioration de la gestion, ont réellement été prises par Michel Rollier, à partir de 2006. Les équilibres financiers du Groupe n'étaient plus tenables, selon lui, et il fallait impérativement restructurer massivement et remettre d'aplomb les finances de l'entreprise. La génération de cash était nulle, la rentabilité erratique. Bref, l'entreprise était fragile et ne pouvait continuer de se développer sur de telles bases. Il nous a fait faire un travail exceptionnel sur la productivité. C'est à partir de ce moment-là que nous avons commencé à faire des grandes restructurations et à remettre l'entreprise d'équerre en matière de fonctionnement financier.

Cette dynamique a été prolongée à partir de 2012 par Jean-Dominique Senard, quand il a pris les commandes. Mais devant la complexité et la taille acquise par Michelin, il a considéré qu'il était aussi temps de travailler autrement avec les personnes. C'est à ce moment-là que s'est renforcée notre démarche de responsabilisation des équipes et des personnes.

En ce qui me concerne, lorsque j'ai pris les commandes en 2018, j'ai continué sur la lancée de mes prédécesseurs en ajoutant une étape supplémentaire, passer de la responsabilisation à l'intelligence collective, et, bien sûr, j'ai entrepris de repenser ce que Michelin était capable de faire – en d'autres termes, je me suis attelé au renouvellement stratégique de l'entreprise.

Reconfiguration de la principale ligne produit

Jean-Dominique m'a fait entrer au CEG (comité exécutif groupe) dès 2008. J'avais déjà développé une bonne relation avec lui et je commençais à essayer de mettre ma patte stratégique. C'est à cette occasion qu'il m'a confié la moitié du Groupe, à savoir la ligne produit des pneus de voiture (tourisme et camionnettes). Michel Rollier était encore le président à l'époque, c'est donc lui qui m'a formellement nommé. Il m'a dit : « *On vous confie cette entité qui pèse la moitié du Groupe et n'a jamais créé de valeur depuis l'origine. C'est trop gros pour qu'on puisse la vendre et je ne sais pas quoi en faire. Essayez de faire quelque chose avec ça !* »

J'ai commencé à fédérer les équipes et à travailler plus en profondeur pour développer une stratégie et préciser le champ d'application de mon périmètre de gestion. En travaillant avec les équipes, j'ai été frappé par ce que le Groupe vivait depuis le décès brutal d'Édouard. Nous étions jusque-là tous pris en charge par un système avec, à sa tête, une sorte de guide qui nous emmenait tous. Nous n'avions pas trop de questions à nous poser. En perdant Édouard, nous avons perdu notre guide, et cela a été un traumatisme profond pour toute l'entreprise.

Je me suis alors demandé comment redévelopper l'entreprise et la redéployer. J'ai commencé à revoir la distribution et les différents types de services, repenser l'offre produit et notre positionnement prix, regarder pour quelles géographies nous avons un levier d'action, etc.

Progressivement, la rentabilité de la ligne produit dont j'étais responsable est devenue l'une des premières du Groupe. Je n'étais cependant pas satisfait. C'était de la remise en ordre de gestion, cela ne répondait pas à la question stratégique fondamentale : que faisons-nous vraiment ?

À la recherche d'une raison de se battre

Un jour, j'ai eu le déclic. Alors que je discutais avec le patron des États-Unis de l'époque, celui-ci m'a regardé et m'a dit : « *Florent, je n'arrive plus à me motiver pour créer de la valeur.* ». Je l'ai alors assuré que je le comprenais, parce qu'en réalité, ça n'est pas la raison pour laquelle nous travaillons. Il m'a répondu : « *Peut-être, pourtant tu ne me parles que de ça !* » Et c'était vrai, mais c'était aussi normal, car l'Amérique du Nord était très importante pour nous et l'activité là-bas y consommait beaucoup de cash. Il fallait donc bien remettre de l'ordre aussi rapidement que possible. Mais cela ne pouvait être la raison profonde pour laquelle les équipes s'engagent et se dépassent dans la durée. Il restait donc encore à trouver cette raison profonde. Depuis la disparition brutale d'Édouard, notre raison d'être ensemble, chez Michelin, n'était plus incarnée. On devait donc l'exprimer autrement. Nous étions alors en 2011 et l'équipe américaine travaillait sur une raison d'être, mais centrée uniquement sur l'Amérique du Nord. Évidemment, ça ne pouvait pas convenir, car il ne peut y avoir qu'une seule raison d'être pour tout Michelin. À partir de là, j'ai pris mon bâton de pèlerin et je suis allé prêcher dans tout le Groupe l'utilité de travailler à la définition d'une raison d'être. Presque tout le monde me regardait en me disant : « *Mais ça sert à quoi ?* »

En quête d'une raison d'être qui mobilise tout le Groupe

En réalité, on ne peut pas démarrer une réflexion stratégique si on n'a pas compris ce qui nous rassemble, pourquoi on a plaisir à travailler ensemble, pour quoi on se lève tous les matins. Avant de définir le *quoi* et le *pourquoi*, on doit définir le *pour quoi*, c'est-à-dire « *Pour quoi sommes-nous ensemble ?* ». Tout cela a abouti à la formulation de la raison d'être de Michelin, « *Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer* », que nous avons publiée en 2013. Jean-Dominique s'en est emparé, mais je savais très bien qu'il ne s'agissait que d'une première brique.

La plupart du temps, dans les entreprises, on met la mission et la vision dans la raison d'être. C'est une confusion. La raison d'être répond à la question : « *Quelle est la raison profonde qui nous rassemble ?* » Cette "raison" doit être à peu près stable, même dans un monde qui change tout le temps. Elle permet de comprendre ce qui nous lie profondément.

Élargissement du champ d'action à tout le Groupe

Dès 2014, en tant que directeur général adjoint, j'ai commencé à m'occuper de tout le *P&L* du Groupe et je me suis interrogé sur sa stratégie, car à cette époque, elle n'était que la somme des stratégies de lobbying de différentes forces, à l'intérieur même du CEG. Le sujet est alors de savoir qui va être capable d'influencer le chef. Cela n'est pas une stratégie dans l'intérêt du Groupe, mais une stratégie dans l'intérêt de la personne ou du sujet qui a le plus d'influence. En réalité, la mécanique était bien rôdée et fonctionnait parfaitement bien, à un détail près : il n'y avait aucune cohérence et la stratégie du Groupe était donc très difficile à expliquer, aussi bien en interne qu'aux marchés financiers. Cette interrogation stratégique n'était pas une nouveauté pour moi, puisqu'entre 2014 et 2018, Jean-Dominique avait passé son temps à se demander : « *C'est quoi la stratégie du Groupe ?* »

En 2017, j'avais estimé que le Groupe était complètement sclérosé autour de la réorganisation qui avait été faite en 2006 par Édouard Michelin. Nous étions devenus incapables de nous transformer, car, mentalement, les personnes avaient tellement bien compris l'organisation qu'elles la faisaient fonctionner au maximum de leurs intérêts personnels. Comme chez Michelin le carriérisme n'est pas bien vu, cela veut simplement dire que chacun était dans son couloir de nage et voulait optimiser ses performances individuelles. Ce n'est pas une faute en soi, mais pour moi, il était clair qu'on ne pouvait changer les choses sans changer une telle organisation, que tout le monde connaissait dans les moindres détails.

Un changement d'organisation pour initier la mise en mouvement

Dès 2017, nous avons donc commencé à travailler en profondeur sur le changement d'organisation. Je précise que, pour moi, il n'y a aucune organisation supérieure à une autre. En revanche, modifier l'organisation peut constituer un bon moyen de casser la sclérose et de provoquer une réflexion plus profonde sur ce que l'on a, ce que l'on fait ensemble et sur ce que l'on devrait faire.

À l'époque, je poussais beaucoup les services et le digital. J'ai introduit le *e-retail* et de nombreux outils digitaux. J'ai créé une division digitale, parce que notre approche de l'informatique n'était pas suffisamment moderne – je l'ai fait en pensant que nous fusionnerions sans doute un jour le digital et l'informatique classique, mais que, dans un premier temps, il fallait les séparer. En d'autres termes, je poussais beaucoup ce que l'on appelle aujourd'hui la *tech*.

J'étais aussi très actif sur les services. Je savais qu'il fallait trouver des compléments aux pneumatiques. Jean-Dominique, lui, a perçu assez vite qu'il fallait probablement faire quelque chose autour des matériaux. Je l'ai suivi là-dessus. Entre-temps, nous avons aussi créé un comité d'innovation Groupe, le *CIB* (*Corporate Innovation Board*), qui réunissait les membres du CEG autour de la question : « *Comment entretenir un flux d'innovation permanent ?* » Cela

a donné lieu, par exemple, à la création du Michelin Innovation Lab (MIL), qui a développé un grand programme d'intrapreneuriat qui fonctionne bien depuis plus de dix ans¹. Tout cela a participé à la progression stratégique et à sa structuration.

À l'époque, dans ces *CIB*, les lobbies étaient cependant toujours là pour expliquer pourquoi leurs projets de start-up étaient meilleurs que les autres, et qu'il fallait les financer. Et ça n'aboutissait toujours pas à une stratégie pour le Groupe. Toutefois, nous nous sommes aperçus que, dans le flux d'innovations qui étaient présentées et discutées, c'était celles sur les matériaux qui généraient indiscutablement le plus d'enthousiasme et dont les opportunités semblaient les plus prometteuses. Je gardais ce constat dans un coin de ma tête.

En 2018, lorsque je fus nommé gérant commandité du Groupe, j'ai demandé à tout le monde de décider et d'agir dans l'intérêt, parallèlement et simultanément, des 3P : l'entreprise (*Profit*), les personnes (*People*), l'environnement (*Planet*). Ce qui est important, ce ne sont pas les 3P isolément, mais notre capacité à regarder en permanence ces 3 dimensions à la fois dans tout ce que nous faisons. Nous n'arbitrons pas entre ces trois préoccupations. C'était déjà implicitement, en grande partie, ce que nous faisons avant, mais c'est à ce moment-là que je l'ai vraiment explicité pour tout le monde.

Nous avons alors réorganisé le Groupe dans l'objectif de rendre presque impossible toute forme de silo. Cette réorganisation s'est construite autour d'une matrice assez complexe à 3 ou 4 dimensions, dans laquelle on trouve :

- 21 *business lines* mondiales, qui pensent des offres globales, mais avec assez peu de ressources propres ;
- 10 régions, c'est-à-dire des territoires opérationnels qui gèrent le local, l'approche marché, la proximité client, etc. ;
- 7 grandes lignes métiers transverses qui assurent des prestations pour toutes les unités du Groupe (*manufacturing*, *supply chain*, R&D, centres de services administratifs partagés, direction de l'informatique et du digital...). Ce sont des directions opérationnelles (DO) qui sont des centres d'expertise et de support ;
- 10 directions *corporate* (DC), comme l'engagement et les marques, le juridique, ou encore la finance. Ce sont les services plus régaliens.

Avec une telle matrice, tout le monde s'est bien rendu compte qu'il était devenu impossible de travailler sans composer avec ses pairs, ce qui était le but que je recherchais.

Ouvrir le comité exécutif sur l'extérieur : les *learning expeditions*

Le cheminement stratégique est un peu décousu, mais il se fait toujours par rebonds.

¹ Pour en savoir plus, voir l'étude de cas [« Une industrie centenaire aux ambitions dopées par l'intrapreneuriat : le Michelin Innovation Lab »](#).

En 2018, j'étais réellement aux manettes, car Jean-Dominique commençait à prendre de plus en plus de champ, même s'il restait officiellement à la tête du Groupe.

J'ai regardé comment fonctionnait l'organisation et j'ai commencé à me dire que, pour définir la stratégie du Groupe, il fallait maintenant que j'emmène tout le comité exécutif à l'extérieur. C'est depuis cette époque que nous faisons deux *learning expeditions* par an, mixant rencontres avec des universitaires et des entreprises, et benchmarks avec d'autres industries... La première a eu lieu à Harvard à l'été 2019, où on nous a présenté la théorie de la stratégie, à quoi ça ressemble, comment ça se définit.

Nous avons déjà défini la raison d'être de Michelin, mais toujours pas la stratégie au niveau du Groupe. Nous avons rencontré des entreprises et à la fin de ce cycle, une idée consensuelle a émergé : **nous voulons transformer le monde avec nos technologies.**

Cela nous a conduits à définir un *strategic statement* ([voir en fin de document](#)) et, surtout, nous avons commencé à définir nos *unique capabilities*, c'est-à-dire ce qui nous différencie réellement de tous les autres. C'est à cette période qu'a commencé à apparaître pour la première fois la notion de *composites*² – à l'époque, nous parlions de *composites flexibles*. Fin 2019, cette idée a commencé à prendre corps. J'ai alors mesuré à quel point ça allait être difficile à vendre au marché ; d'un autre côté, si c'était bien ce que nous savions faire mieux que personne, il fallait trouver une voie pour convaincre le marché...

Ce que nous savons bien faire, c'est assembler des matériaux. Je me suis dit qu'avec cette *unique capacité*, nous nous rapprochions du but, mais nous n'avions toujours pas notre stratégie.

En parallèle, j'étais coaché par Vincent Lenhardt³, qui m'a dit : « *Une entreprise passe son temps à passer des enjeux à l'action et des actions aux enjeux.* » C'est lui qui m'a aidé à formaliser les briques de passage de l'un à l'autre. Il m'a également dit : « *Tu as besoin de 6 composants :*

- *une raison d'être ;*
- *un rêve partagé qui est la traduction de la raison d'être à un horizon de temps donné ;*
- *une ambition stratégique ;*
- *une stratégie ;*
- *un système de valeurs ;*
- *un modèle de leadership. »*

² En tant que pionnier de la science des matériaux, Michelin a appris à combiner les propriétés parfois antagonistes des matériaux (composants) pour produire un produit final (composite) de haute performance, comme le pneu, qui doit être à la fois rigide pour ne pas déjanter et tendre pour adhérer à la route.

³ Un des pionniers du coaching de dirigeants en France.

En réalité le système de valeurs et le modèle de leadership constituent à eux deux un système humain qui porte le tout.

J'ai structuré dans ma tête cette matrice en me disant que c'était bien ce qu'il fallait construire, mais à cette époque, il manquait encore plusieurs éléments clés. Vincent Lenhardt m'a par ailleurs mené à l'idée qu'il me serait très utile d'avoir une approche plus philosophique de mon rapport à l'entreprise.

De la déduction à l'induction : une révélation

C'est dans cette perspective, et aussi par rebond, que je me suis tourné vers Luc de Brabandere, mathématicien et philosophe qui a développé une théorie sur l'innovation. Ayant entendu parler de lui, et je l'ai fait intervenir à l'occasion de la deuxième *learning expedition*, en janvier 2020. Luc nous a expliqué à sa manière ce qu'est l'induction et la déduction.

Ça a été pour moi une autre révélation, d'autant qu'il a ajouté que nous sommes tous, chez Michelin, dans l'hyper-déduction : « *Vous passez votre temps à faire le pneu plus gros, plus petit, plus performant, avec plus de couleurs, ce qui veut dire que vous passez votre temps dans le même univers. Vous êtes dans la déduction et pas dans l'induction. Si vous ne trouvez pas les moyens de développer vous-même votre propre induction, cela vous sera imposé par l'extérieur, et ce sera beaucoup plus douloureux.* »

À cette époque, début 2020, le CEG était stabilisé et commençait à bien fonctionner en tant que groupe. La troisième *learning expedition*, à l'été 2020, nous a conduits à la question suivante : « *Quelle induction voulons-nous donner au Groupe ? Que savons-nous faire ?* » Nous progressions, mais nous tâtonnions toujours ! Je n'arrivais pas à finaliser l'ensemble.

Modernisation et reformulation de nos valeurs et de notre leadership

En parallèle de ces réflexions, dès début 2019, j'ai lancé une refonte des valeurs et de notre modèle de leadership. Nous avons réaffirmé que nos valeurs préexistantes restent les mêmes, mais en modernisant ce qu'elles veulent dire. Ces 5 valeurs sont : respect des personnes, respect des faits, respect de l'environnement, respect du client et respect de l'actionnaire.

Nous avons publié un modèle de leadership en lien avec nos valeurs et coconstruit avec beaucoup de groupes de travail un peu partout dans le Groupe. Il s'agit de notre modèle baptisé *ICARE* (à prononcer *I care*) :

- **I → Inspiring.** Nous devons avoir des leaders qui s'inspirent du monde et qui inspirent le monde.
- **C → Create trust.** Nos systèmes managériaux doivent permettre la confiance entre les individus. C'est d'autant plus crucial que nos organisations sont complexes et imbriquées.

- A → *Aware*. Nous sommes dans le monde et nous devons comprendre le monde. Mais avant, nous devons nous comprendre nous-mêmes. On ne peut pas comprendre le monde et autrui si on ne s'est pas compris à peu près soi-même.
- R → *Result oriented*. L'entreprise doit fabriquer du résultat. S'il n'y a pas de résultat, ça ne marche pas, mais le résultat ne s'obtient pas n'importe comment. On revient aux 3P, qui vont forcément ensemble.
- E → *Empowerment*. Dans un monde qui se complexifie toujours davantage, les décisions doivent être prises au juste endroit. Or, la plupart du temps, ce n'est pas en haut de la hiérarchie. La question est donc de savoir comment responsabiliser toute l'organisation.

Un détour fécond par le rêve

Toutes ces prises de conscience et ces formalisations nous ont fait progresser, mais à ce stade, nous n'avions toujours pas nos ambitions stratégiques ni notre stratégie. Comme je n'arrivais pas à finaliser ce que je voulais sur la stratégie, je me suis dit qu'il fallait passer par le rêve.

En 2020, j'ai mobilisé toute l'entreprise pour qu'elle définisse son rêve : le sien, pas le mien. Ce sont donc des dizaines de milliers de personnes dans le Groupe qui ont contribué à formaliser notre rêve. Nous avons mis en place des systèmes qui ont permis d'interroger chaque collaborateur, de l'agent de production en usine au cadre, partout dans le monde. La première question qui leur était posée était : « *Quel est votre rêve personnel ? Qu'est-ce qui vous motive ?* »

Je rappelle qu'en même temps, nous étions en train de gérer la crise du Covid-19, qui, avec toutes les usines qui se sont arrêtées, fut épouvantable... mais ce fut justement un moment très fort pour nous tous, parce qu'au fond, cela nous a beaucoup renforcés dans notre cohésion sociale. Les gens se sont dit : « *On est quand même dans une entreprise qui investit dans l'avenir malgré le bazar dans lequel on est.* »

Un système d'intelligence artificielle nous a permis de récupérer toute cette matière fantastique sous forme de vidéos ou de phrases transcrites. Il y a eu des groupes de travail un peu partout, et ce qui était intéressant, c'était de voir les gens s'exprimer. J'ouvre une parenthèse : nous sommes tous à la fois une personne, un salarié et un citoyen. On prétend que lorsqu'elle passe la porte de l'entreprise, la personne change et devient uniquement un salarié, mais ce n'est pas la réalité. Donc un système de mobilisation tel que celui que l'on a mis en place donne lieu à un grand déballage et crée beaucoup de choses très positives – notamment, cela amène les gens à se parler. Je me souviens, par exemple, du témoignage très émouvant d'une jeune mère de famille, agent de production, donc ouvrière dans une de nos usines, et qui nous a parlé de sa peur de perdre son emploi, de ne pas être capable de nourrir ses enfants, de ne pas être capable de leur offrir une éducation. Cela m'a énormément touché. Je me suis dit que c'était incroyable qu'elle nous fasse suffisamment confiance pour exprimer

quelque chose d'aussi personnel et que l'on touche ainsi au plus profond de ses espérances. Nous nous sommes d'ailleurs assez rapidement aperçus que tous les rêves individuels qui s'étaient exprimés étaient à peu près les mêmes, et c'est normal puisque ces rêves sont liés à l'humanité : on veut tous un peu de sécurité, pouvoir se réaliser...

Un peu plus tard, lors d'une deuxième sollicitation, distincte de la première, nous avons posé une deuxième question : « À votre avis, quels sont les grands problèmes du monde ? » Les gens se sont exprimés et nous avons fait des synthèses. En effet, je ne voulais pas que l'on parte du réel et de l'entreprise, je voulais que l'on parte d'abord du rêve des gens et de leur compréhension des enjeux du monde

C'était une période de crises multiples : après le Covid-19, il y eut les crises logistiques, les crises d'approvisionnement, les entreprises qui sont tombées en faillite, les flux qu'il fallait repenser. À cette époque, j'ai expliqué à tout le monde que nous n'étions pas dans un état normal, qu'il faudrait un jour nous remettre au travail, mais qu'en même temps, il fallait rêver, car le monde, on doit le rêver en mieux. Nous devons nous-mêmes aider à le transformer, sinon qui le ferait ? Et je me suis rendu compte que ça fonctionnait, ça portait. Nous étions début 2021.

Nous avons alors entamé une nouvelle *learning expedition*, beaucoup plus centrée sur le management, et nous avons interrogé notre manière de prendre concrètement soin des gens. J'ai réinsisté sur le fait que l'on avait vécu une chose incroyable, et que Michelin ne s'en sortirait que si les gens étaient motivés. Je veux parler de nos salariés, bien sûr, mais aussi de nos fournisseurs, qui doivent être motivés par notre rêve. Il doit permettre à tout le monde de se raccrocher, en interne comme en externe, à ce que nous construisons ensemble.

Avant toute chose, il fallait améliorer la qualité managériale, repenser la relation aux gens, parce que le Covid-19 avait créé un traumatisme, une anxiété latente que je ressentais un peu partout. Je me suis remis à voyager dès que cela a été possible après la crise du Covid-19, et j'ai vu tout de suite dans les yeux de tout le monde que les individus étaient profondément déstabilisés.

J'ai donc centré une nouvelle *learning expedition* autour du management et j'ai dit au comité exécutif que je devais convaincre tout le monde que le rêve n'est pas une espèce de "machin pour faire plaisir à Florent", mais quelque chose de très important, de vraiment central.

Ensuite, nous avons reçu les résultats de l'enquête sur les grands problèmes du monde, dont nous avons tiré, après synthèse, une dizaine de thèmes. C'est alors que j'ai enfin posé la question qui m'intéressait le plus, mais que je ne voulais pas poser trop tôt : « *Quels sont les grands savoir-faire du Groupe et en quoi peuvent-ils aider le monde à mieux affronter ses enjeux ?* »

En est ressorti une matière très intéressante, que nous avons synthétisée principalement en central en croisant le rêve personnel, les grands problèmes du monde et les grands savoir-faire de Michelin.

Je pensais que nous risquions de déboucher sur rien de solide, mais en réalité, il en est ressorti un schéma génial d'à peu près 10 champs d'actions. Dix domaines d'intervention sur lesquels les savoir-faire de Michelin pourraient agir.

Dix domaines, c'était toutefois trop pour communiquer efficacement. Nous avons alors fait travailler des groupes de travail un peu partout dans le monde en leur disant : « *Aidez-nous à faire une synthèse, il faut que l'on ait un chapeau qui englobe les domaines d'intervention.* »

Nous avons fait appel à une entreprise spécialiste de la non-communication, No Com, qui a travaillé avec nos équipes. Elle nous a aidés à exprimer avec des mots simples notre rêve d'entreprise. La matière de base était là. À partir de cela, en 2022, nous avons officiellement publié notre rêve d'entreprise. Ce fut une véritable bouffée d'oxygène. Le rêve a été formulé ainsi : « *En 2050, Michelin aura été reconnu comme ayant innové pour permettre à l'humanité de franchir 4 frontières : on aura tous les mêmes chances d'avoir un travail que l'on aime ; tout le monde vivra en meilleure santé plus longtemps ; l'activité humaine inversera le cours du réchauffement climatique ; tout ce qui sera produit sera recyclé à l'infini.* »

Voilà les 4 frontières sur lesquelles Michelin peut intervenir et innover. Cela ouvre complètement les chakras ! Tout le monde comprend que nous ne sommes pas condamnés à ne fabriquer que des pneus. Au début, j'ai reçu des tas de questionnements en interne, comme : « *Mais nous, on fait des pneus. Comment allons-nous aller aider les gens à mieux travailler ou à avoir un travail qu'ils aiment, ou à vivre en bonne santé ?* » Ma réponse était simple : « *Nous allons déjà nous assurer que les pneus ne créent pas de problème pour l'environnement ou pour la santé. Nous allons faire encore plus attention à toutes les molécules et à toutes les résines que nous utilisons. On sait le faire. Ensuite, à partir de ces mêmes savoir-faire, nous allons pouvoir faire d'autres choses dans le sens de notre rêve – par exemple, faire des joints, ou encore des tissus qui réparent le corps humain. Ne restez pas bloqués sur la fonctionnalité du pneu, regardez au-delà !* »

Une percée dans la manière de voir la contribution au monde du Groupe

Si c'est bien cela notre prochain terrain de jeu, alors tout s'ouvre. Il faut avoir conscience que le rêve permet à la fois de se préparer et de s'entraîner mentalement, mais aussi de résoudre des conflits internes. L'avantage d'un horizon à 2050, c'est que c'est assez loin pour nous laisser le temps de nous entraîner et de résoudre nos contradictions.

Dès 2022, le rêve est promu et diffusé partout dans le Groupe et il structure l'action d'un peu tout le monde. Le comité d'innovation cherche à regarder comment nos innovations vont contribuer au franchissement des 4 frontières, et ça, ça marche vraiment très bien.

En 2023, la stratégie du Groupe commence enfin à prendre forme autour des composites, mais ce mot gêne. La responsable de l'engagement et des marques me dit « *Mais enfin, "composite", on ne peut rien vendre avec ce machin-là, personne ne comprend rien à ce* »

truc ! ». C'est sans doute vrai du grand public, mais je sais que nous avons une marque très puissante et que nous nous dirigeons de plus en plus vers le *B to B*, voire le *B to B to C* avec des objets qui sont critiques pour un service ou un usage. Pour nos entreprises clientes, le mot *composite* n'est pas forcément gênant.

Un renouvellement stratégique enfin formalisé, clarifié et assumé

Je fais travailler tout le comité exécutif sur ce dilemme et nous aboutissons, toujours après des tâtonnements successifs, à la formulation de la stratégie de Michelin, qui est de développer un « *leader des composites et des expériences qui changent la vie quotidienne des gens* ». Cela ne correspond à aucune catégorie d'analyse économique ou financière, mais ça correspond profondément à ce que nous faisons. Nous sommes tous d'accord là-dessus.

J'ai omis de préciser ma frustration concernant le comité exécutif. J'avais vécu des fonctionnements du comité exécutif entre 2008 et 2018, alors que je n'en étais qu'un des membres, où ce que j'appelle les lobbies étaient à l'œuvre. C'était alors soit un lieu où on s'écharpait élégamment pour essayer de récupérer de l'investissement ou de l'attention, soit un lieu où on s'ignorait franchement, en regardant défiler devant nous de nombreuses personnes venant obtenir la reconnaissance pour présenter leur affaire.

Pour moi les comités exécutifs de ce type ont peu d'intérêt. Quand j'ai pris la présidence, j'ai dit aux membres du comité exécutif dès ma première séance : « *Voici le projet que j'ai présenté aux personnes qui ont décidé de me nommer et les engagements que j'ai pris vis-à-vis d'elles. Voici l'ambition que j'ai vendue. On va tous ensemble exécuter cette feuille de route. Pour cela le comité exécutif va fonctionner complètement différemment et nous allons complètement repenser notre agenda en nous interrogeant sur notre réelle fonction.* » Nous avons organisé une *learning expedition* dans les anciennes bases navales de Lorient, avec Pegasus Leadership, une société qui organise des programmes d'accompagnement d'équipes et des parcours de développement de talents à partir de la vision des forces spéciales de la marine.

Cela nous a aidés à redéfinir la mission du CEG, qui faisait plein de choses qui ne servaient pas à grand-chose. Par exemple, il était censé piloter le résultat du Groupe, mais en réalité, il ne pilotait rien du tout. Il n'y avait qu'en période de crise qu'il était éventuellement amené à prendre un certain nombre de décisions qui n'étaient pas prises ailleurs, mais en période normale, il ne faisait que regarder les résultats d'un jeu qui se jouait ailleurs. Il n'avait pas de valeur ajoutée.

Un CEG repensé comme le garant de la stratégie renouvelée

Cette *learning expedition* nous a donc permis de redéfinir la mission du CEG, qui est désormais écrite dans sa salle de réunion : « *Incarner les valeurs de Michelin et d'ICARE pour permettre*

au Groupe de réussir dans la durée. » En conséquence, j'ai complètement reformaté l'agenda du CEG en le concentrant sur ce dont il a la maîtrise directe, à savoir :

- La stratégie – faire la synthèse stratégique du Groupe, c'est le travail du CEG, et celui de personne d'autre ;
- L'innovation – s'assurer que l'on innove et que l'on n'est pas en train de tuer ce qui fait la force du Groupe ;
- Entretenir notre capital humain et développer notre intelligence collective.

Tout le reste a disparu et nous consacrons presque l'intégralité de notre temps à ces 3 thèmes.

En 2023, nous avons enfin une stratégie Groupe avec des ambitions stratégiques jalonnées à cinq ans, dix ans, vingt ans, et une feuille de route définie selon les 3P (*People, Profit, Planet*) avec 4 indicateurs sur chaque dimension.

Dans le développement de notre rêve d'entreprise, nous avons une étape en 2040, puis une autre en 2050. Elles ne seront pas forcément complètement alignées avec notre rêve, car si celui-ci nous permet de donner du sens à ce que nous faisons au quotidien, ce n'est pas pour autant un objectif précis.

DISCUSSION

Chaire Phénix : *Votre stratégie renouvelée démultiplie les débouchés sur des marchés et, plus globalement, sur des environnements potentiellement porteurs. Comment vous assurez-vous que vous disposez d'un système d'intelligence de l'environnement (marchés, attentes sociales, réglementations...) ?*

Florent Menegaux : C'est très simple, nous sommes devenus schizophrènes. D'un côté, sur nos activités pneus, nous restons très "glocal". C'est un système qui suppose beaucoup d'interventions du global tout en ayant une réelle proximité client (local), qu'il faut entretenir. Nous y sommes habitués. D'un autre côté, sur toutes les activités nouvelles, hors pneus, nous avons un système d'exploration très décentralisé, très local et très intégré. C'est-à-dire que nous avons une centaine de filiales qui s'occupent de tas de petits business et sont chargées de comprendre et de développer une intelligence de leurs marchés spécifiques. Ces activités pèsent de 10 millions à 150 millions d'euros de chiffre d'affaires. Une grande partie d'entre elles sont des entreprises rachetées justement pour connaître ces environnements et nous y développer. Par effet boule de neige, ces petites entités sont elles-mêmes chargées de racheter d'autres entreprises si cela a du sens.

Ce modèle fonctionne assez bien, mais nous ne maîtrisons pas notre vitesse de développement, car elle dépend des opportunités d'acquisition. Ce qui est certain, c'est que nous devons maîtriser nos *process* d'intégration et nous ne devons pas tuer les entreprises rachetées, contrairement à ce qu'on voit souvent dans les grands groupes. Nous nous y

employons et avons un processus d'amarrage (*docking*) assez performant au sein de notre division consacrée aux nouveaux business. C'est notre division Polymères composites solutions qui réalise 80 % de nos acquisitions. Les deux seules décisions qui sont globales et automatiques sont la prise en main de la trésorerie de ces entreprises, pour éviter les surprises, et l'application sans délais d'un salaire décent quel que soit le pays et la situation locale. Toutes les autres questions sont traitées au cas par cas, mais la plupart du temps, nous revoyons rapidement la formulation des produits pour qu'ils soient le plus tôt possible conformes aux normes environnementales du Groupe, qui sont particulièrement élevées.

Notre priorité, aujourd'hui, est de saisir les opportunités accessibles pour acquérir une masse critique. Je suis très attentif au pipeline d'acquisitions potentielles. Nous avons fortement musclé notre département *M&A* pour qu'il ait la capacité d'exécuter un grand nombre d'acquisitions.

Chaire Phénix : *Quel est le rôle de votre fonds d'investissement corporate (CVC) ?*

F. M. : Son rôle est d'identifier s'il existe des start-up qui nous permettraient soit de nous apporter un complément de technologie, soit de nous faire découvrir des marchés où nos technologies pourraient trouver des débouchés. Nous savons que nos technologies sont bonnes, mais nous devons vérifier qu'elles peuvent avoir des applications. Dès que nous trouvons ces applications, nous voulons comprendre les nouveaux marchés.

Chaire Phénix : *Peut-on revenir sur la question de l'intelligence de l'environnement et de votre manière de la développer ?*

F. M. : Nous avons eu recours à de nombreux consultants issus des plus grands cabinets pour nous faire des panoramas, mais il n'en est quasiment jamais rien sorti de concret.

Nous connaissons les secteurs que nous voulons éviter – comme l'automobile, parce qu'il n'y a pas d'argent – et ceux, à l'inverse, où nous voulons aller – comme l'aéronautique, l'aérospatiale, la défense –, secteurs où la technologie a souvent un impact critique sur le fonctionnement opérationnel et où les entreprises sont prêtes à payer pour s'offrir cette garantie de bon fonctionnement. Par exemple, dans le secteur de la logistique, les colis circulent sur des convoyeurs constitués de rouleaux entraînés par un moteur via des courroies. Si une courroie lâche, ça peut coûter 100 000 euros par heure d'arrêt dans un gros dépôt Amazon. Nous avons développé une courroie qui dure 3 à 4 fois plus longtemps et qui, de plus, économise 30 % d'énergie pour entraîner l'ensemble du convoyeur. Une telle caractéristique a beaucoup de valeur pour le client.

Nous faisons aussi des courroies d'imprimantes qui n'ont pas à être remplacées. C'est intéressant, car les clients particuliers veulent bien changer les cartouches d'encre, mais pas autre chose, et certainement pas une courroie.

Chaire Phénix : *Lors de l'inauguration de la chaire Phénix, en 2022, nous avons eu le plaisir de recevoir Jean-Dominique Senard pour aborder la question suivante : « Quel avenir pour les grandes entreprises dans un monde de moins en moins global ? » Je me permets de vous poser la même question, trois ans plus tard, à l'heure des tensions géopolitiques.*

F. M. : Nous avons de longue date une stratégie consistant à produire localement – sachant que chez nous, *local* signifie *régional*. Pour l'instant, nous ne sommes pas empêchés d'opérer dans la plupart des régions du monde. Prenons le cas de la Chine. Dans le domaine de la recherche, elle peut apporter des avancées. Si ces avancées sont utiles à nos autres unités dans le monde, nous les prenons, mais pas l'inverse. Nous n'avons volontairement pas de flux de recherche vers la Chine.

Sur toutes les zones du monde, nous essayons d'être toujours présents, d'être le plus local possible, et surtout, d'être perçus comme tel. En Italie, Michelin est plus fort que Pirelli. Michelin a longtemps été plus fort que Continental en Allemagne. C'est la stratégie de base avec laquelle nous arrivons à peu près à vivre, même en cette période de fragmentation. En revanche, pour diriger Michelin, il faut avoir vécu à l'étranger. Il faut avoir eu ces expériences d'expatriation, comprendre vraiment ce qu'est un pays, ses caractéristiques, qu'il faut respecter et dans lesquelles il faut se fondre pour que le groupe Michelin puisse apporter ce qu'il a de meilleur, en étant en harmonie avec les écosystèmes dans lesquels il se développe. Si la fragmentation devait nous empêcher ces expatriations, cela pourrait être progressivement problématique. Mais on peut quand même difficilement imaginer que cela puisse être le cas dans le monde entier. Enfin, j'espère.

ANALYSE DE LA CHAIRE PHENIX – GRANDES ENTREPRISES D'AVENIR

Une première observation frappante, dans le témoignage de Florent Menegaux à propos du processus de renouvellement stratégique mené chez Michelin, concerne probablement la rigueur et la profondeur de l'introspection, et donc la patience et la constance dans l'effort. Ce sont des qualités souvent présentées comme nécessaires par les grands auteurs du management stratégique, mais plus rarement observées sur le terrain. L'effort s'étale en effet ici sur plus de huit ans avant d'aboutir. Une telle patience et une telle opiniâtreté, malgré les difficultés et les insatisfactions, sont suffisamment rares pour être soulignées.

La deuxième observation concerne la transformation des dirigeants eux-mêmes par ce processus d'introspection. En cherchant à transformer l'entreprise pour la préparer à relever ses défis pour les décennies à venir, Florent Menegaux découvre à quel point cette transformation nécessite un travail sur lui-même – et c'est probablement vrai, à des degrés divers, pour l'ensemble des membres du comité exécutif. On retrouve ici une caractéristique typique des entrepreneurs pour qui le projet d'entreprise et le projet personnel se superposent jusqu'à se confondre dans les cas extrêmes.

La troisième observation est la compréhension approfondie de ce que doit être la stratégie. Lorsque Florent Menegaux explique comment il a redressé son premier périmètre de responsabilité (le pneu de véhicule léger), qui pesait la moitié du Groupe, il explique avoir « travaillé le réseau de distribution, les types de services, repensé l'offre de produits, le positionnement prix, regardé sur quelles géographies il y avait un levier d'action... » Si de telles actions sont souvent considérées comme stratégiques par des cabinets de conseils stratégiques – puisque ce sont les études qu'ils réalisent pour leurs clients et que la plupart de ces deniers s'en contentent comme une forme de stratégie clé en main –, Florent Menegaux précise, lui : « Je n'étais cependant pas satisfait. C'était de la remise en ordre de la gestion, cela ne répondait pas à la question stratégique fondamentale : que faisons-nous vraiment ? » Ne pas confondre, dans la pratique, les décisions de bonne gestion à connotation stratégique (qui peuvent être accompagnées par des cabinets de conseil) et la discipline exigeante d'introspection stratégique, qui seule conduit à une stratégie singulière difficilement imitable, est un enseignement fort de ce retour d'expérience.

La quatrième observation marquante est la transformation du CEG en instance purement stratégique, débarrassée, hors situation de crise, de tout aspect opérationnel, bureaucratique et de représentation. Les trois sujets de préoccupations rappelés sur les murs du CEG –assurer la synthèse stratégique du Groupe, assurer la vitalité de l'innovation, entretenir le capital humain – en sont une illustration rarement observée ailleurs.

Une cinquième observation concerne l'attention, voire l'obsession, portée à la vitalité entrepreneuriale de l'entreprise à travers au moins trois dispositifs ou fonctions :

- le Michelin Innovation Lab, qui accompagne les intrapreneurs ;
- le M&A, le CVC et l'intégration des filiales, qui s'assurent que les entreprises entrepreneuriales récemment acquises ne sont pas étouffées par le Groupe ;
- le CEG, dont l'une des trois missions concerne le maintien de la vitalité de l'innovation.

Certains de ces ingrédients sont observés ailleurs, mais ils sont rarement traités tous les trois ensemble, avec la même constance, à part peut-être chez L'Oréal⁴.

Concernant le renouvellement stratégique lui-même, les travaux académiques se focalisent sur trois dimensions : l'origine du renouvellement (délibéré vs. émergent), les leviers mobilisés (ressources vs. apprentissages) et les effets recherchés sur le positionnement de l'entreprise face à son environnement (co-alignement vs. co-évolution), généralement sous forme d'oppositions.

Le cas Michelin décrit une démarche singulière dans la mesure où ces tensions sont plutôt envisagées comme des tensions constructives : des dialogiques.

⁴ Voir les études de cas « [Le cri de ralliement : une méthode L'Oréal pour mobiliser et donner vie à la stratégie](#) » et « [L'Oréal, l'art d'intégrer des acquisitions](#) ».

Comme dans la grande majorité des entreprises, l'origine du renouvellement provient, dans le cas Michelin, d'une prise de conscience par la direction générale d'une forme d'impasse ou de barrière infranchissable qui bride la croissance à long terme, voire menace l'entreprise. Mais le cheminement de Florent Menegaux accorde une attention particulière à la mobilisation des énergies, des avis et même des rêves, non seulement des principaux cadres, mais de tous les collaborateurs de l'entreprise. Contrairement aux renouvellements stratégiques habituellement menés par les directions générales, celui de Michelin se donne du temps, malgré l'impatience plusieurs fois rappelée par Florent Menegaux. Il évite la solution de facilité qui consiste à sous-traiter le sujet à un cabinet de conseil en stratégie. Le processus est donc délibéré et *top down* au départ, mais aussi en partie participatif et émergent (*bottom-up*). Un renouvellement mené sur plus de huit ans est un cas particulièrement rare et montre à la fois la maturité de l'entreprise et la volonté d'aller au fond du travail d'introspection.

Dans le même esprit, l'entreprise s'appuie autant sur ses ressources que sur ses apprentissages. Les directions générales sont davantage habituées à jouer sur les ressources, notamment les actifs tangibles (plus rapides à acquérir ou à céder), que sur les apprentissages, qui demandent plus de temps et de sens du détail. La direction de Michelin a, bien sûr, revisité ses actifs et opéré les rotations nécessaires, mais elle s'est aussi investie, ce qui est plus rare, dans la compréhension fine de ses connaissances et de ses savoir-faire spécifiques, et a développé une capacité d'induction jamais mobilisée auparavant. Ces capacités d'apprentissage collectif couplées à la régénération de ses actifs sont rarement observées simultanément dans une même entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise assume de vouloir changer le monde avec ses technologies (co-évolution), ce qui est fréquent pour les grandes entreprises anglosaxonnes de la tech, mais beaucoup plus rare pour les grandes entreprises traditionnelles, qui se contentent souvent de s'aligner sur un environnement mouvant. Certaines entreprises cherchent en permanence à relancer leur renouvellement stratégique, ce qui est déjà peu fréquent, mais davantage pour anticiper les modifications à venir de l'environnement que pour l'influencer directement.

L'impasse stratégique dans laquelle se trouvait Michelin ne reposait pas seulement sur l'absence d'incarnation de la stratégie après la disparition brutale d'Édouard Michelin, ou son manque de clarté dans la perception de ses capacités distinctives. La direction de l'entreprise estimait surtout avoir atteint un palier difficilement franchissable dans son développement. Il fallait réinventer l'entreprise en repensant autrement ses marchés. En se permettant de faire « *d'autres choses dans le sens de notre rêve* » Florent Menegaux explique comment la situation fermée change du tout au tout : « *Si c'est bien cela notre terrain de jeu, alors tout s'ouvre !* » En cela, Michelin a suivi une démarche de rajeunissement de ses marchés, comme le suggère Charles Baden-Fuller, l'un des spécialistes du domaine, qui fustige les chefs d'entreprise qui se plaignent d'être "coincés" dans une industrie mature. Pour lui, il s'agit d'un manque d'imagination, les entreprises se contentant souvent de faire toujours plus de la

même chose plutôt que de repenser les règles du marché (recettes sectorielles) et de revoir les choses complètement différemment (rompre avec l'oligopole cognitif)⁵. Là encore, Michelin se différencie fortement de la moyenne des entreprises.

L'exigeant travail d'introspection de Michelin (que Florent Menegaux appelle *induction* dans son témoignage) débouche en effet sur une manière complètement renouvelée de voir son métier, son utilité, et surtout ses marchés (nouveaux débouchés pour ses technologies et ses capacités distinctives). La stratégie retenue – redéfinissant Michelin non pas comme un spécialiste du pneu, mais comme un spécialiste des composites, dont le pneu est une application parmi d'autres –, rappelle l'évolution similaire de FujiFilm vers la chimie de spécialité, dont le film photographique n'était qu'un débouché parmi d'autres, tandis que Kodak ou Agfa persistent à rester des spécialistes du film photographique jusqu'à leur déclin. On rappellera que, de l'aveu de Charles Baden-Fuller lui-même, les tentatives de réinvention se soldent la plupart du temps par des échecs, ce qui donne toute sa valeur à celle de Michelin, dont les premiers résultats sont avérés, encourageants et appréciés des marchés financiers, même s'ils doivent être confirmés dans la durée.

Enfin, il est à noter que le renouvellement est pensé dans le cadre d'une responsabilité élargie de l'entreprise s'intéressant à l'environnement écologique (*planet*) et aux personnes (*people*). Cette responsabilité n'est pas vécue comme une contrainte, mais, au contraire, comme un nouveau terrain de jeu dans lequel se déploient des capacités uniques qui ont vocation à construire des avantages concurrentiels différenciables, durables et défendables. Ce nouveau terrain de jeu a également été observé par la chaire Phénix chez Nexans⁶, L'Oréal et bien d'autres. Il permet à Michelin (l'une des rares entreprises avec L'Oréal et Schneider Electric à adhérer au Pacte mondial de l'ONU) de s'engager en 2025 pour un salaire décent dans l'ensemble de ses usines dans le monde ; le salaire décent étant défini chez Michelin comme la possibilité de faire vivre une famille avec deux enfants grâce à un seul salaire.

⁵ Cf. note de recherche NR-006, « [La réinvention des grandes entreprises \(Phénix\) et la perspective de renouvellement stratégique de Charles Baden-Fuller](#) ».

⁶ Cf. note de recherche NR-010, « [L'impact, au cœur du renouvellement stratégique : le cas du redressement de Nexans](#) ».

Michelin strategic statement

By 2030, the Michelin Group generates sustainable growth, creating balanced value between profit, people and planet

- Achieving over €40 billion turnover and continuously delivering a return on capital at least 3 points higher than our cost of capital
- Being in the top 10% in employee engagement and a reference for diversities
- Reflecting results in line with the achievement of zero net CO2 emission and 100% sustainable material targets by 2050

Through our unique capabilities...

- A highly engaged team united by strong values
- The unrivalled trust people place in our brand and solutions
- Our leading technical expertise and holistic approach of flexible composites and related materials
- An obsession to continuously innovate and deliver outstanding customer experiences

We offer valuable interfaces for a better life in motion throughout the world to individuals and businesses who value long lasting commitment towards safety, quality, performance & environmental friendliness.

[Revenir au témoignage de Florent Menegaux.](#)