

L'Aventure Michelin

Une épopée humaine et technique

entretien avec **STÉPHANE NICOLAS**

B

Bibendum et ses rondeurs, un avion Breguet, une Michelin, une carte routière, un panneau de signalisation, la 2 CV... Presque un inventaire à la Prévert si ce n'est que toutes ces choses ont un point commun : Michelin. À l'occasion de ses 120 ans d'existence, le groupe ouvrait les portes de l'*Aventure Michelin*. Un lieu consacré à l'histoire et à la mémoire de l'entreprise emblématique que nous présente son directeur.

La Revue : Monsieur Stéphane Nicolas, vous êtes directeur de l'*Aventure Michelin*. Comment est venue l'idée de consacrer un lieu à l'histoire du groupe ?

Stéphane Nicolas : La conservation du patrimoine historique a toujours été une préoccupation importante chez Michelin. Déjà dans les années 1930, Marcel Michelin conservait dans les laboratoires de recherche des témoignages du passé. Jusqu'en 2005, Michelin possédait un

musée d'entreprise dont l'accès était restreint puisque, uniquement ouvert aux salariés, aux clients et aux partenaires de l'entreprise. Confronté à un problème de mise aux normes du bâtiment et dans le cadre d'une politique de valorisation patrimoniale, Édouard Michelin décide de déménager le musée, d'en repenser le lieu et la stratégie d'exploitation. Au-delà du souci de la conservation des archives, l'objectif était de donner du sens à cet investissement en valorisant le patrimoine du groupe et surtout en le partageant. Le site industriel de Cataroux à Clermont-Ferrand est alors choisi. Le 27 janvier 2009, après un énorme travail d'inventaire, de numérisation et de sécurisation des documents, l'*Aventure Michelin* est inaugurée. Ce sont ainsi 2 000 m² qui retracent aujourd'hui l'histoire de l'entreprise, les évolutions technologiques de ses produits, ses savoir-faire mais revient aussi sur la politique sociale de Michelin. Grâce à une

scénographie soignée et un parcours interactif, les collections de documents et d'objets authentiques sont depuis 2009 présentées au public. Aujourd'hui, reconstituer de telles collections serait impossible. C'est une vraie chance. Historien de formation et Clermontois d'origine, je connaissais bien entendu la marque. Je soupçonnais déjà la richesse qui pouvait exister autour de son patrimoine et je n'ai pas été déçu. Ce qui est intéressant quand on travaille sur une histoire comme celle de Michelin, c'est qu'elle s'inscrit dans le temps mais elle ne s'arrête pas. On travaille sur un matériau vivant, on regarde cette histoire non pas comme une curiosité du passé, mais comme les racines de ce qui se construit aujourd'hui et demain.

Avoir abandonné le terme de musée pour celui d'Aventure, tout comme la localisation du site d'ailleurs, ne sont pas des choix innocents. Pouvez-vous nous en dire deux mots ?

Clermont-Ferrand est le berceau historique de Michelin. L'entreprise est née ici, à l'époque où l'automobile relevait de l'artisanat. Michelin a connu une croissance extraordinaire dans une région avant tout agricole qui n'était pas préparée à accueillir un tel groupe. Michelin a accompagné sa croissance industrielle d'une politique sociale permettant l'installation de milliers de personnes. Il existe donc un lien très fort entre le groupe et la ville. Tout un espace de l'*Aventure* est

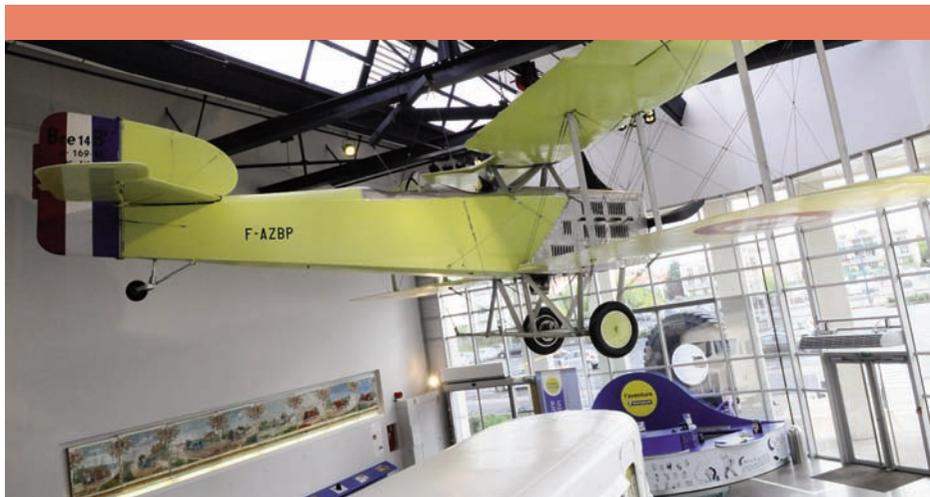
d'ailleurs consacré aux Clermontois et à la politique sociale de Michelin. Nous avons souhaité donner la parole aux personnes qui ont vécu cette époque. Représentés par des personnages scénographiques, ces témoins vont délivrer aux visiteurs des anecdotes authentiques sous forme de messages vocaux. L'un a appris à nager dans la piscine de l'Association sportive de Michelin, la première piscine de Clermont-Ferrand. Un autre a fait ses études dans les écoles Michelin. Devenu apprenti, il a ensuite travaillé dans l'entreprise. Un ancien gérant d'une succursale de la Société coopérative d'approvisionnement va raconter le fonctionnement de ce réseau de supermarchés avant l'heure. Un enfant va raconter les vacances passées grâce aux colonies Michelin. Une dame était puéricultrice à la clinique Michelin, réputée pour la qualité de sa maternité. Des milliers de petits Clermontois ont vécu aussi cette aventure. De la piscine, il ne reste que la fontaine Bibendum qui trône dans notre hall. Mais l'implication de l'entreprise dans la vie de la région est encore présente dans le paysage clermontois. À l'entrée nord de la ville, se dresse par exemple un bâtiment emblématique pour Michelin connu de tous : *les pistes*. Ces rampes construites pour tester les pneus font partie de l'histoire de la ville comme de celle du Groupe. Quant au bâtiment qui abrite l'exposition, il s'agit d'une partie de l'usine, entièrement réhabilitée et modernisée, dont nous avons voulu garder la structure

métallique. Car comme le fait d'avoir choisi le terme « *d'aventure* » plutôt que celui de musée, nous voulions inscrire l'histoire de Michelin dans le temps. Si, par définition, le monde de la mobilité évolue, le Groupe aussi. C'est pour ça aussi qu'on a voulu de l'interactivité. On voulait des choses à toucher, à sentir, pour que le public soit acteur de sa visite. *L'Aventure* permet ainsi, et c'est très important, de mettre des images sur l'histoire.

Quels sont les enjeux pour le Groupe d'ouvrir un tel lieu ?

L'enjeu premier était d'exploiter, de valoriser le patrimoine de Michelin et de le partager. Mais ce lieu n'est pas seulement une vitrine de la marque. C'est un lieu de rencontre avec le public, avec ses partenaires commerciaux mais aussi son personnel. D'ailleurs, *l'Aventure Michelin* a été ouverte en exclusivité pour les employés sur les deux premiers mois de son existence, en février et mars 2009. C'est un outil de management formidable. Quand une personne intègre une entreprise, il est essentiel qu'elle s'approprie les codes fondés sur l'histoire du Groupe, qu'elle connaisse aussi certaines informations relatives au métier et au produit. Les nouveaux salariés sur le périmètre France, en signant leur contrat de travail, reçoivent ainsi systématiquement deux billets gratuits pour venir en famille. Tous passent également une journée au Centre de formation, qui jouxte *l'Aventure*, et ce, quel

que soit leur futur poste. Cette journée permet aux salariés de se situer dans l'entreprise, de prendre conscience du savoir-faire et de s'identifier au Groupe. Début novembre, nous avons fêté le 100 000^e visiteur. 20 000 sont des personnels Michelin venus de leur propre initiative. Certains sont même venus plusieurs fois. Cela montre leur attachement et leur intérêt pour le Groupe. Car finalement, *l'Aventure* est le seul endroit où les salariés de Michelin peuvent partager quelque chose de leur vie professionnelle avec leur entourage. Ils agissent comme de vrais ambassadeurs du lieu mais aussi de la marque. Pour moi, ce lieu est également un hommage extraordinaire à toutes ces personnes qui ont réfléchi à des solutions et qui ont fourni des efforts et des solutions. Aujourd'hui, le personnel qui vient visiter *l'Aventure* est très sensible à cela. Chacun peut être légitimement fier de ce qui a été fait par le passé. Héritier de cette histoire, le personnel a en même temps la tâche et la responsabilité de construire la suite. Et après tout, c'est très valorisant et cela renforce le sentiment d'appartenance à son entreprise. Enfin, ce site est aussi une façon de montrer à tous que les valeurs de Michelin ne sont pas édictées par opportunisme. Elles sont légitimes et légitimées par l'histoire. Les valeurs, l'identité, la culture d'entreprise, le discours tenu aujourd'hui par Michelin sont inscrits dans ses gènes et s'appuient sur des racines solides. C'est donc aussi bien un



LPC O. Pezeyre

La volonté d'inscrire Michelin dans le temps se retrouve dans le choix du bâtiment qui abrite l'exposition : une usine, entièrement réhabilitée et modernisée, dont la structure métallique a été conservée.

outil de recrutement qu'un message envoyé à la concurrence. Avoir un lieu comme *l'Aventure*, c'est révélateur de l'existence d'une réelle culture d'entreprise et je pense même que c'est une composante de cette culture. Cette volonté de garder une histoire, une trace, un témoignage du passé de ce qui a été fait à la fois par la grande entité « *l'entreprise* » mais aussi par les personnes qui font cette entreprise.

Vous parliez des pères fondateurs de l'entreprise, les frères Michelin. Quelle empreinte ont-ils laissée ?

Les frères Michelin étaient des personnages visionnaires. Nous sommes en pleine révolution industrielle, période où l'on ne recule devant rien. Les frères Michelin veulent participer pleinement à ce

développement. En 1891, ils mettent au point leur premier pneu pour les vélos mais passent très vite à la voiture. À l'époque, l'automobile relève de l'artisanat et il faut attendre longtemps avant d'avoir son véhicule. Or les frères Michelin n'attendent pas, et ils construisent eux-mêmes en 1895 *l'Éclair*, première voiture équipée de boudins en caoutchouc gonflés d'air, et se lancent dans la première course automobile du monde, Paris-Bordeaux-Paris. Les contemporains n'y croient pas, les constructeurs doutent. Alors que de nombreux concurrents abandonnent, ils finissent la course. L'histoire du pneu vient de débuter. En 1899 naît la *Jamais contente* qui sera la première voiture à franchir la barre symbolique des 100 km/h. Le corps médical pensait d'ailleurs que c'était dangereux. En moins de 10 ans, les

frères Michelin passent du pneu de vélo à un pneu qui roule à plus de 100 km/h. Ils avaient un incroyable esprit d'innovation. Mais ils savaient également observer les choses, les analyser et s'adapter. Nous sommes dans les années 1910. Pourquoi un moment, les frères Michelin décident-ils de sculpter les pneus ? Quitte à laisser une trace sur la route, ils dessinent sur la surface du pneu un M pour Michelin. Ils s'aperçoivent lors des tests que cette sculpture permet de gagner en adhérence. Ils vont donc procéder à de multiples essais. D'une idée marketing, les frères Michelin aboutissent à une innovation technologique. Leurs successeurs gardent cet état d'esprit et ont su également prendre des risques et faire des choix stratégiques. Nous sommes en 1944. Le site de Clermont a été bombardé et les ateliers sont complètement détruits. À la fin de la guerre, deux options s'ouvrent aux gérants : soit reconstruire l'usine à l'identique pour reprendre les fabrications d'avant-guerre, soit proposer un nouveau produit. Michelin décide de prendre un nouveau départ et dépose en 1946 un brevet pour le pneu X qui deviendra le pneu radial. Produit phare, il assurera au Groupe la réussite en lui conférant une longueur d'avance considérable sur ses concurrents. Cette prise de risque va permettre à Michelin de devenir un acteur majeur à l'échelle mondiale. Autre trait de caractères hérité des frères Michelin, le souci d'améliorer leur produit, tant sur le

plan technique que sur le plan de la facilité d'utilisation pour le client. Si Michelin était resté sur le pneu créé en 1946, aujourd'hui, ça n'intéresserait personne. En fait, dans les 10 premières années de l'entreprise, les bases de ce qui sera constitutif de l'identité de Michelin et de sa culture, sont déjà posées. Le point de départ, l'origine de tout, est cette *success story*, la saga des frères Michelin, les créateurs emblématiques, et de leurs successeurs.

Outre l'innovation, quelles sont les caractéristiques de la culture de l'entreprise Michelin aujourd'hui ?

Les histoires que nous racontons à *l'Aventure*, ne sont pas seulement des anecdotes, de bonnes idées ou des événements dus au hasard. Elles permettent de dégager des éléments de la culture d'entreprise. Si on les remet en perspective, on s'aperçoit que, dès le début, les frères Michelin ont compris par exemple que, pour être sur le devant de la scène, il faut sans cesse innover. Michelin, qui n'était qu'une petite manufacture dans le contexte de l'époque, a toujours été une entreprise observée de très près par ses concurrents pour cette capacité d'innovation absolument extraordinaire. Cet esprit perdure avec l'existence notamment du Centre mondial des technologies et un budget de 500 millions d'euros consacré à la recherche et au développement. Aborder un thème comme la culture d'entreprise revient à identifier ce

qui est fédérateur pour chaque employé.

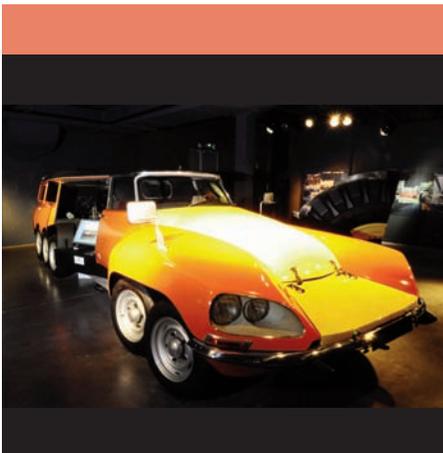
Quels sont nos points communs ?

Finalement, que partage-t-on ?

Aujourd'hui, Michelin est un groupe à taille mondiale avec plus de 120 000 personnes réparties dans 19 pays du monde. Mais chaque employé partage cette histoire commune. Nous sommes tous les héritiers des frères Michelin. Et quel que soit notre poste ou notre pays d'origine, nous sommes fiers d'avoir cet héritage et de mettre une brique supplémentaire pour bâtir le Michelin de demain, avec cette volonté de faire encore mieux que nos prédécesseurs. Être l'héritier de cette histoire et avoir conscience de construire l'avenir, sont les premiers éléments de la

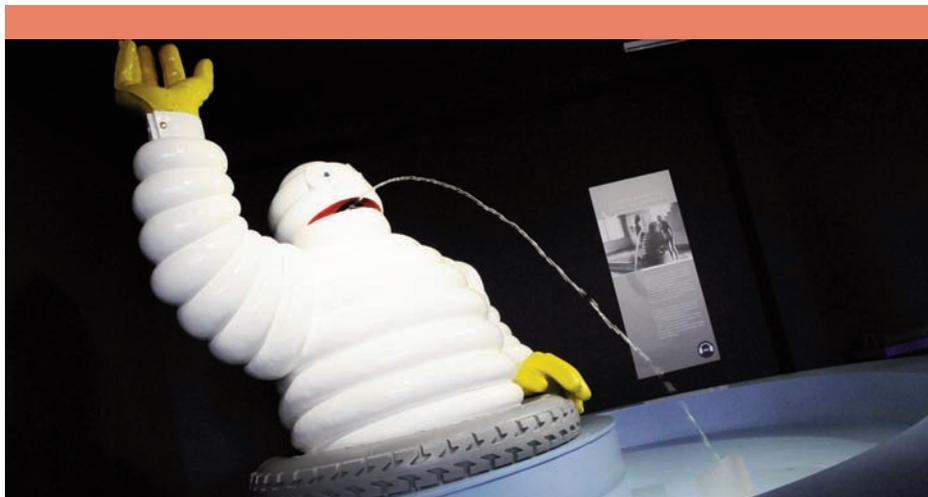
culture d'entreprise. Les employés partagent également les grandes valeurs nées avec les frères fondateurs. Chaque décision ou direction qu'ils ont prises, leurs caractères, leur vision du métier, ont façonné le groupe et se retrouvent dans la culture de Michelin aujourd'hui. Que ce soient "l'innovation", "le respect des faits", "le respect des hommes" ou "le respect de l'environnement", toutes ces valeurs se sont construites dans le temps et s'appuient sur une vérité historique.

Aujourd'hui, elles demeurent des valeurs fortes portées par le groupe. Illustrons le "respect des faits" avec l'exemple du *Mille-Pattes*. Construit en 1972, ce véhicule de conception intégralement maison, est destiné à tester les pneus des poids lourds. Pour garantir la sécurité des clients, Michelin va se donner les moyens en réalisant des tests sur piste, à grande vitesse, dans des conditions allant bien au-delà d'une utilisation normale. Chaque idée est expérimentée et les résultats sont exploités. On va chercher des solutions ou des améliorations, en gardant toujours une trace de ce qui a été fait. Revenons à l'hiver 1915 avec une page moins connue du grand public. Michelin fabrique alors des avions pour l'armée de l'Air. Pour améliorer ces machines, des tests sont nécessaires mais pour cela, ils doivent décoller. Les frères Michelin repèrent donc un terrain qui se révélera impraticable par temps de pluie. La boue trop lourde colle aux roues des avions. Les frères Michelin ne se découragent pas et proposent alors



Le *Mille-Pattes* est un véhicule emblématique du groupe. Il servait à tester les pneus de camions sur piste à très grande vitesse.

LPC O. Pezeyre



LPC O. Pezeyre

La fontaine Michelin, présente dans la première piscine de Clermont-Ferrand aujourd'hui détruite, a été sauvée et trône dans le hall de l'Aventure.

aux pilotes de construire une « route dédiée » aux avions. Janvier 1916, naît la première piste en dur d'un aéroport au monde. Voilà encore toute la capacité d'innovation des frères et ce souci de toujours respecter les faits observés. Si ça ne fonctionne pas, on va chercher une autre solution et la tester.

Vous évoquez la politique sociale de Michelin dans ses premières années et le respect des hommes. Qu'en est-il ?

Quand on regarde les éléments de la politique sociale mise en place par Michelin par le passé, on voit qu'à chaque fois, et c'est valable à Clermont mais aussi dans tous les autres pays dans lesquels Michelin s'est implanté, le Groupe a accompagné son développement industriel d'un volet

“politique sociale” : la création de clubs sportifs, la construction de logements modernes, l'accès à des soins médicaux. Michelin fait partie des premiers, sinon le premier, à mettre en place un système d'allocations familiales pour les veuves de guerre en 1916. L'entreprise crée aussi un livret de participation pour les ouvriers. Pendant la Seconde Guerre mondiale, confronté à la pénurie de matières premières et donc de carburant, Michelin est contraint de stopper la fabrication des pneus. Pour ne pas voir partir son personnel au service du travail obligatoire, il doit continuer à lui donner du travail. Michelin développe alors des fabrications de substitution : des petits poêles à bois, des voitures d'enfants, des remorques pour les vélos. Cela lui permet aussi de



LPC O. Pezeyre

D'une idée marketing, laisser une trace sur la route, les frères Michelin aboutissent à une innovation technologique avec des sculptures sur le pneu améliorant son adhérence.

garder à Clermont une main-d'œuvre qualifiée pour préparer l'après-guerre. Le Groupe a toujours eu le souci de l'homme au sens large et on retrouve cet héritage dans les grandes valeurs de Michelin de 2010. Aujourd'hui, 98 % de ce qui fait vivre Michelin c'est l'industrie et la vente de pneus. L'Aventure présente donc logiquement le produit en tant que réalisation technologique. Nous voulons montrer que la qualité du pneu résulte de la maîtrise des composants, mais aussi du processus. De nombreux visiteurs imaginent le pneu comme un produit thermoformé, alors qu'il demande de nombreuses étapes de fabrication, selon un processus complexe. C'est un produit de haute technologie, et c'est le savoir-

faire des opérateurs qui permet de réaliser le pneu. Le parcours de visite nous amène donc au sein du Centre de formation, qui n'est pas le reflet exact de la réalité industrielle mais permet au visiteur d'observer les étapes de la fabrication et surtout la dextérité de l'opérateur. Ainsi, quand vous achetez un produit de la marque, vous bénéficiez des 120 ans d'expérience du Groupe. C'est aussi là-dessus que se construit la confiance entre le client et l'entreprise.

Quant au slogan, « Michelin, une meilleure façon d'avancer »...

Cette phrase fait référence au rôle de Michelin dans le domaine de la mobilité. Quand on prend le temps d'analyser

l'histoire, elle est la meilleure synthèse de toutes les initiatives des frères Michelin et de leurs successeurs dans ce domaine. Ils avaient à cœur de développer tous les moyens de transports au service des utilisateurs. Ils seront ainsi des pionniers dans l'histoire de l'aviation, persuadés dès 1908 que l'avion est un moyen de transport d'avenir. C'était l'époque des "sauts de puce" mais pour encourager l'industrie aéronautique, ils vont créer deux concours, dont l'un sera récompensé par 100 000 francs or ! Cela paraît insensé pour leurs contemporains, mais ils sont convaincus d'être sur la bonne voie. 3 ans plus tard, un aviateur réussit le pari. Les frères Michelin participeront aussi à l'épopée du rail, avec la construction pendant les années 30 des fameuses Michelinines. Au-delà des modes de transport, les frères Michelin se sont attachés à améliorer la vie de l'automobiliste et lui donner les moyens d'utiliser le pneu et donc de voyager. Or, en 1900, la route est un milieu presque hostile, sans signalisation, sans plan des villes, sans station-service. Ils vont alors créer de nombreux produits pratiques autour de la route. Sans tous les citer, nous voyons apparaître en 1900 le *Guide rouge*, appelé aujourd'hui *Guide Michelin*. « *Ce guide, né avec le siècle, durera autant que lui* » selon la préface d'André Michelin. On aurait pu trouver cela prétentieux, mais encore une fois, l'Histoire lui donne raison. En 1908, Michelin met en place le Bureau des itinéraires, aujourd'hui remplacé par

ViaMichelin. En 1910, la carte routière apparaît avec une nouvelle échelle adaptée au voyage en voiture. Les guides touristiques ou guides verts naissent en 1926. André Michelin est également à l'origine de la signalisation des routes en 1912. Michelin devient jusqu'en 1970 le principal fournisseur des panneaux de signalisation. Des choses qui nous paraissent finalement très naturelles ont été inventées par le Groupe. Encore une fois, quand on dit aujourd'hui que Michelin est un acteur majeur dans le domaine de la mobilité, ce discours s'appuie sur des réalités. Dans l'Histoire, il y a rarement des événements dus au hasard, tout découle toujours d'une idée, d'une stratégie réfléchie et construite. En 2010, quand Michelin continue à réfléchir à ce que sera la mobilité de demain, à réfléchir à des solutions pour moins consommer d'énergie, c'est un peu ce que faisaient déjà les frères Michelin en 1890 quand ils ont breveté le pneu démontable pour les vélos. On évolue dans un environnement, on regarde ce que pourrait être l'avenir et on cherche des solutions.

Visionnaires sur le plan technique, ils l'étaient aussi au niveau de la communication car, pour le grand public, Michelin c'est aussi Bibendum. Comment est né ce personnage et pourquoi un tel capital sympathie ?

Michelin a en effet eu une communication innovante et originale dans le contexte de la création publicitaire assez conformiste

de l'époque. Bibendum naît en 1898 d'une association d'idées. À l'époque, pour montrer leur savoir-faire, les frères Michelin empilent des pneus sur les stands. Un jour, Édouard Michelin, artiste peintre de formation, s'arrête devant une pile de pneus et dit à son frère André qu'avec des bras et des jambes, ça ferait un sacré bonhomme. L'idée en reste là. Quelque temps plus tard, André, en charge de la communication, reçoit l'affichiste O'Galop, qui a dans ses cartons une affiche refusée par une brasserie de Munich. Elle

(1) Un dieu de la bière.

(2) Allocution latine que l'on peut traduire par « *Il est temps de boire* ». Le slogan de l'entreprise est à l'époque « *le pneu boit l'obstacle* » en rapport au confort.

représente un Gambrinus⁽¹⁾ attablé, qui brandit une chope de bière en disant « *Nunc est bibendum* »⁽²⁾. André

adopte le personnage, en repensant à ce qu'avait dit son frère. Si tout le monde ne saisit pas le sens de l'allocution latine, l'association est rapidement faite entre Michelin et Bibendum. L'apparence du personnage va considérablement évoluer au cours du temps et des modes graphiques. Car Bibendum va afficher les mêmes attributs que le public auquel il s'adresse. Dans les premières années, l'automobile est un objet de luxe qui relève d'un loisir réservé à l'aristocratie : on le voit alors fumer le cigare, porter un lorgnon et des boutons de manchettes. Bibendum va se démocratiser en même temps que se popularise l'automobile. Et là encore, les frères Michelin sont visionnaires. Dès les années 20, ils se disent déjà que l'avenir de l'automobile c'est la démocratisation.

L'automobile, c'est avant tout un vecteur de développement économique, un vecteur de mobilité individuelle. Et puis, très tôt, Bibendum va voyager. Il devient le symbole de la marque. Avec ce personnage et tous ses produits dérivés, les casses têtes, les porte-clefs, etc., Michelin développe une vraie politique de proximité avec ses clients. D'un produit comme le pneu, qui *a priori* ne porte pas de charge affective, Michelin est parvenu à créer un lien avec ses clients. Tout le monde a un souvenir plus ou moins lié au personnage de Bibendum. C'est très important à mon sens car cela participe de l'image de la marque. Finalement, plus qu'un logo, c'est un personnage vivant avec des sentiments. Cette adaptation explique aussi sa longévité. Bibendum a d'ailleurs été élu meilleur logo du siècle en 2000.

S.F.



STÉPHANE NICOLAS

Directeur de l'Aventure Michelin.

Titulaire d'un certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré d'histoire-géographie et dans un premier temps enseignant, Stéphane Nicolas intègre le groupe Michelin en 2006 et participe à la mise en valeur du Patrimoine Michelin notamment dans l'Aventure.