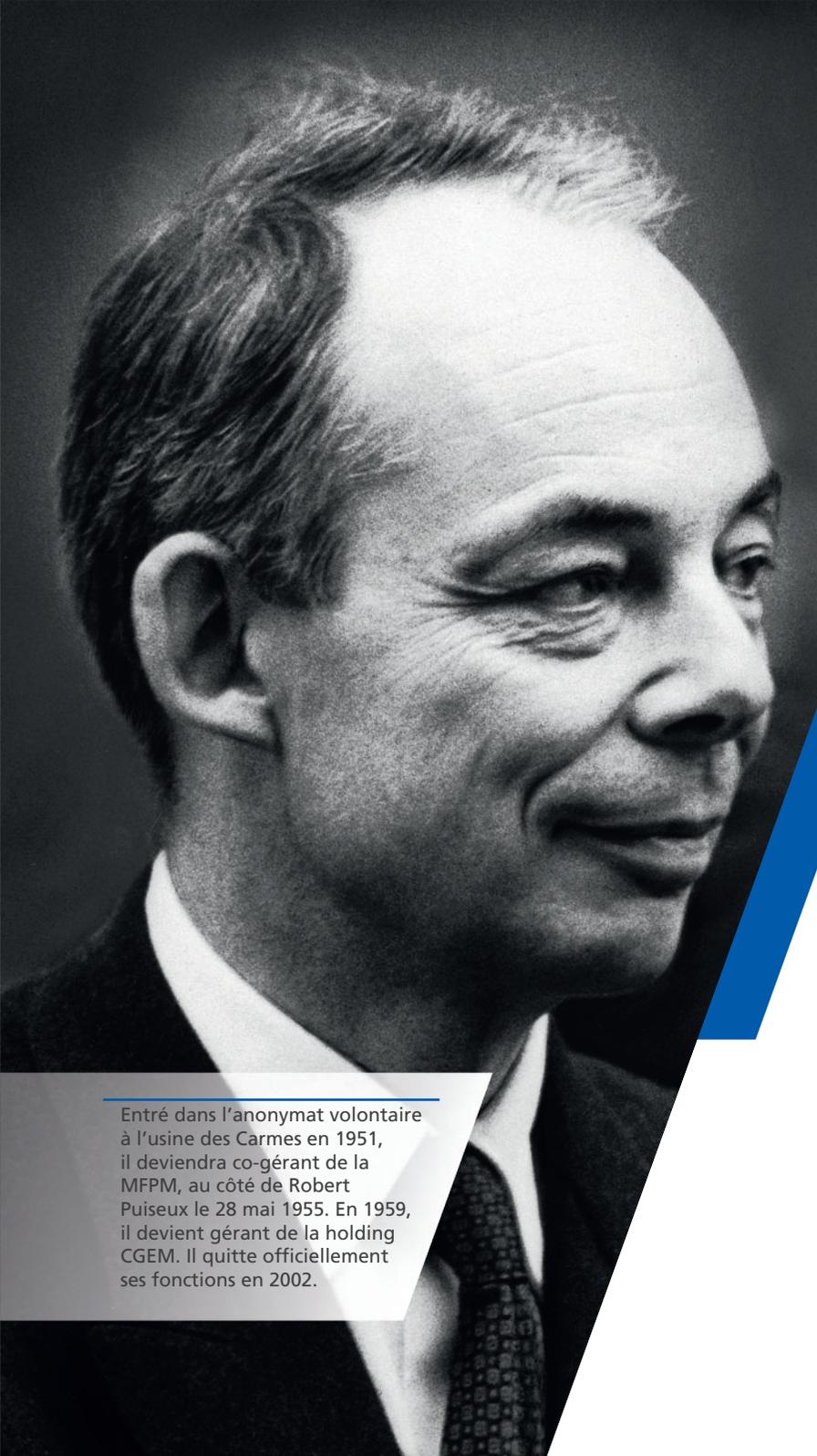


***/ BIOGRAPHIE  
/ DE FRANÇOIS MICHELIN***



**FRANÇOIS MICHELIN EST NÉ** le 15 juin 1926. Il est le fils d'Étienne Michelin et petit-fils d'Édouard Michelin, co-fondateur avec son frère André de Michelin et Cie en 1889.

Passionné de sciences, il fait des études de mathématiques avant de rentrer en 1951 à l'usine des Carmes où il suit le stage d'intégration des ingénieurs. Pendant deux ans, il travaille avec les équipes qui font les 3x8, d'abord comme ouvrier à l'atelier Poids Lourd des Carmes puis comme confectionneur de pneus de tourisme à Cataroux. Il fait ensuite le stage Commerce avec les Voyageurs pendant lequel il fait le tour de France des garagistes, puis il effectue un stage de plusieurs mois en Italie, à l'usine de Turin. De retour en France, il devient chef de l'atelier Poids Lourd aux Carmes puis passe un an dans les services de Recherche.

Fort de cette solide expérience de terrain, il devient le 28 mai 1955 co-gérant, au côté de son oncle Robert Puiseux, de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) et de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM).

En octobre 1959, il devient seul gérant, puis appelle à ses côtés François Rollier en 1966, puis René Zingraff en 1986. En 1991, peu avant la cessation des fonctions de François Rollier, les co-gérants demandent à Édouard Michelin, l'un des fils de François Michelin, de les rejoindre. Édouard Michelin était déjà dans l'Entreprise depuis plusieurs années, avec notamment un parcours en France et en Amérique du Nord.

Entré dans l'anonymat volontaire à l'usine des Carmes en 1951, il deviendra co-gérant de la MFPM, au côté de Robert Puiseux le 28 mai 1955. En 1959, il devient gérant de la holding CGEM. Il quitte officiellement ses fonctions en 2002.



François Michelin en visite aux États-Unis dans les années soixante-dix.

### **FRANÇOIS MICHELIN SAVAIT BIEN**

que la principale richesse de la Maison est les hommes qui la composent : les découvrir, les mettre à la bonne place, les former, leur faire confiance, leur donner les moyens de se passionner... Toute sa vie il a aimé aller sur le terrain, discuter avec ceux qui conçoivent et fabriquent le produit, et ceux qui sont en contact avec les clients. Tous ceux qui en cinquante ans ont travaillé et échangé avec lui gardent le souvenir d'un homme doté d'une capacité d'écoute et d'analyse hors du commun, qui avait l'habitude de dire « devenez ce que vous êtes ». François Michelin a suscité l'attachement en partageant les succès et les difficultés, en sachant aussi donner le droit d'expérimenter : « une erreur dont on sait tirer la leçon est une occasion de grandir et d'aller plus loin ».



Visite de François Michelin à l'usine MICHELIN à Shanghai.

**« UNE ERREUR  
DONT ON SAIT  
TIRER LA LEÇON  
EST UNE OCCASION  
DE GRANDIR ET  
D'ALLER PLUS LOIN. »**

**AU-DELÀ DES FORCES VIVES** de l'Entreprise, François Michelin connaissait très bien l'environnement dans lequel elle a évolué. Pour lui, « le véritable Patron de Michelin, c'est le Client ». Par son libre arbitre, le client choisit et sanctionne la qualité des produits et services proposés. C'est lui qui assure la vie de l'Entreprise dans la durée, il faut lui proposer le « meilleur pneu au meilleur prix ». François Michelin se donne les moyens d'innover et d'anticiper les demandes du marché, dans le monde entier. « Il était agaçant à toujours mettre en avant les clients et les faits » témoigne un de ses anciens collaborateurs, « mais cela permettait un dialogue de vérité avec tous ».

Sous l'impulsion de François Michelin, le Groupe passe du dixième rang à celui de premier fabricant mondial de pneumatiques. Dans l'Europe des années 1950, il bénéficie d'un contexte économique très favorable : dans les années 1950 et 1960, la production automobile du Marché Commun en Europe est multipliée par 5, celle du monde par 3. Avec la technologie radiale brevetée en 1946 (le fameux « pneu X »), Michelin tire le meilleur parti de cette ère de croissance historique. Dans les années 1960 et 1970, à mesure que les voitures deviennent de plus en plus performantes, le succès du pneu Radial est grandissant et l'offre s'élargit : XAS en 1965 pour les véhicules haut de gamme, puis ZX en 1967, XZX en 1978... Parallèlement, la technologie radiale est

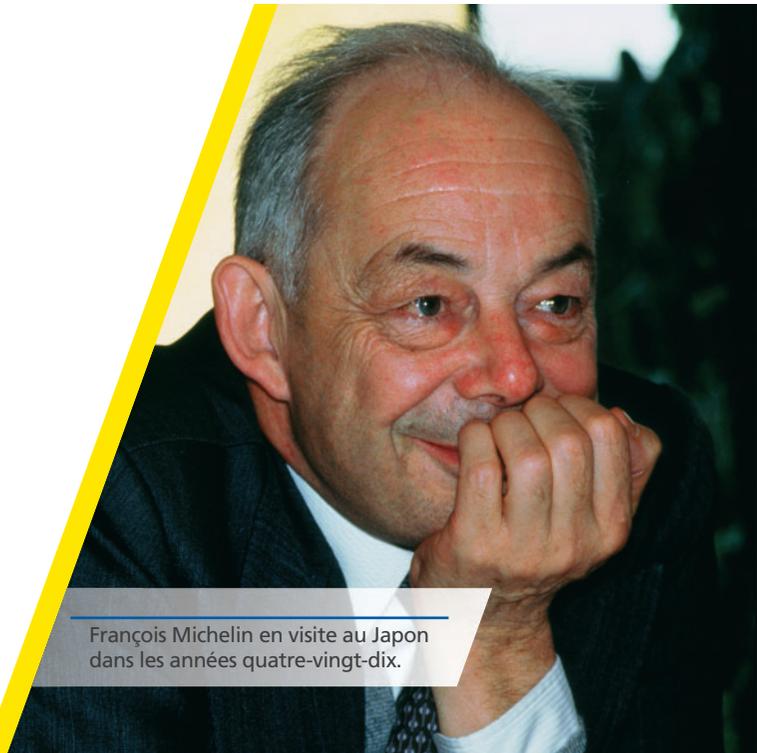
adaptée aux autres véhicules : Poids Lourd dès 1952, Génie Civil en 1959, Agricole en 1978, Avion en 1981, Moto en 1987. Michelin conduit une vigoureuse politique de radialisation de ses outils de production, pour toujours mieux servir ses clients, qu'ils soient au Remplacement ou à la Première Monte, dans un nombre croissant de pays.

Entre 1960 et 1990, la production est multipliée par 7 et deux nouvelles usines sont construites tous les 18 mois. La construction de l'usine de Bassens en 1964 donne à Michelin la possibilité de mettre en œuvre des procédés de polymérisation originaux avec des caoutchoucs synthétiques. À la même époque, François Michelin décide de lancer le pneu Radial à la conquête du continent américain. Un accord est passé avec le distributeur Sears en 1965 pour la vente aux États-Unis de pneus importés, puis une implantation industrielle est envisagée. Les premières usines sont construites au Canada en 1971, puis aux États-Unis en 1975 et au Brésil en 1978. La création en 1964, en plein accord avec le Ministère français des Finances, de la Compagnie Financière Michelin (CFM) permet de financer ce développement à l'échelle mondiale.

**« LE VÉRITABLE PATRON DE MICHELIN,  
C'EST LE CLIENT. »**



20<sup>e</sup> anniversaire du Michelin Americas Research Center (M.A.R.C.) à Greenville (Caroline du Sud, États-Unis) le 14 octobre 1995.

A portrait of François Michelin, an older man with grey hair, wearing a dark suit and tie. He is resting his chin on his hand and looking thoughtfully to the right. The image is framed by a yellow diagonal line on the left side.

François Michelin en visite au Japon  
dans les années quatre-vingt-dix.

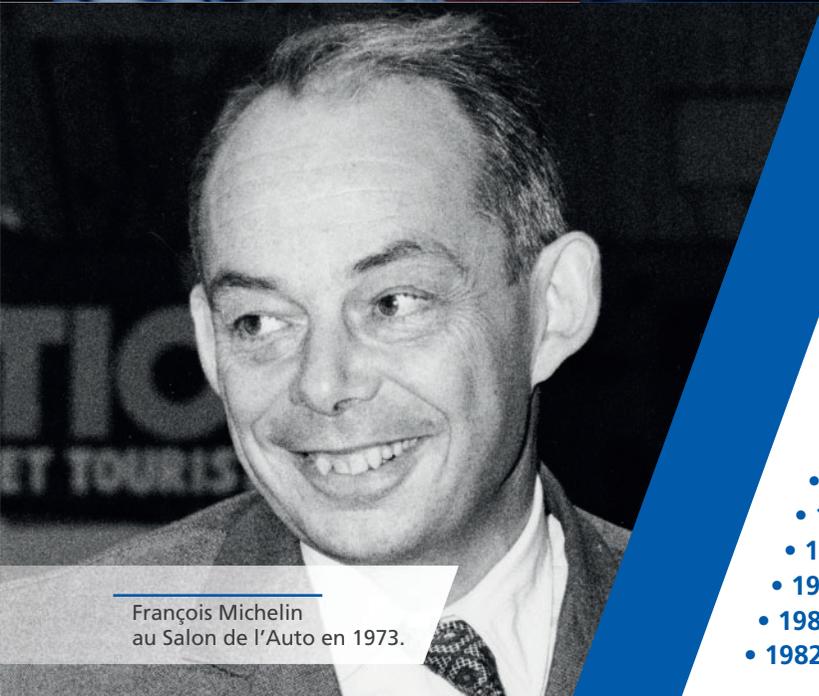
### ***PASSIONNÉ DE TECHNIQUE ET D'INNOVATION,***

fervent défenseur du « respect des faits », curieux de toute nouveauté scientifique, François Michelin est à l'origine du Centre de Technologie de Ladoux, créé à partir de 1965 à proximité de Clermont-Ferrand. Sur 450 hectares, les laboratoires équipés de matériel de pointe voisinent avec les pistes d'essai les plus variées afin de mettre au point les pneus du futur. Comme pour la production, la Recherche devient aussi mondiale. En 1977 sont créés deux nouveaux sites : Laurens (États-Unis) et Alméria (Espagne). Ces outils indispensables permettent de pousser les pneus à la limite de leurs performances en toute sécurité. En 1988, Michelin est le premier fabricant de pneumatiques à s'équiper avec un supercalculateur Cray X MP 14 SE.

La qualité est le corollaire de l'innovation, tant pour la sécurité des utilisateurs que pour les performances des véhicules. Pour François Michelin, l'augmentation de la production ne peut se faire qu'en garantissant le niveau de qualité qui a fait la réputation de la Maison. Des procédés originaux de contrôle qualité (contrôle automatique et radiographie), ainsi que la responsabilisation des opérateurs, permettent de répondre aux standards les plus rigoureux de conformité et de régularité. Encore une fois, il s'agit de ne pas décevoir le client.



François Michelin avec Édouard Michelin et René Zingraff aux Carmes dans les années deux mille.



François Michelin au Salon de l'Auto en 1973.

## **MICHELIN POURSUIT SON DÉVELOPPEMENT EN EUROPE :**

- 1960 : Burnley (Royaume-Uni), La Combaude (Clermont-Ferrand, France), Joué-lès-Tours (France)
- 1963 : Cunéo (Italie), Vannes (France)
- 1964 : Bassens (France)
- 1965 : Belfast (Royaume-Uni) fermée en 1984
- 1966 : Vitoria (Espagne), Bad Kreuznach (Allemagne)
- 1969 : Ballymena (Royaume-Uni), Golbey (Epinal, France)
- 1970 : Aranda de Duero (Espagne), Montceau-les-Mines (France), Cholet (France)
- 1971 : Bamberg (Allemagne), Homburg (Allemagne), Treves (Allemagne), Alessandria (Italie), Fossano (Italie)
- 1972 : Turin-Stura (Italie), Chantemerle (Clermont-Ferrand, France), Poitiers (France), Roubaix (France) fermée en 1994, La Roche-sur-Yon (France), Dundee (Royaume-Uni)
- 1973 : Aberdeen (Royaume-Uni) fermée en 1986, Valladolid (Espagne)
- 1974 : Roanne (France)
- 1977 : Blavozy (Le Puy-en-Velay, France)

## **MICHELIN FAIT SES PREMIERS PAS EN AFRIQUE...**

- 1962 : Port Harcourt (Nigéria)
- 1963 : Hussein-Dey (Algérie)

## **...ET PART AU SERVICE DE L'AMÉRIQUE :**

- 1971 : Pictou (Canada, Nouvelle-Écosse)
- 1973 : Bridgewater (Canada, Nouvelle-Écosse)
- 1975 : Greenville (États-Unis, Caroline du Sud), Anderson (États-Unis, Caroline du Sud)
- 1978 : Spartanburg (États-Unis, Caroline du Sud)
- 1979 : Dothan (États-Unis, Alabama)
- 1981 : Campo Grande et Resende (Brésil)
- 1982 : Waterville (Canada, Nouvelle-Écosse)

**LES CHOCS PÉTROLIERS** de la fin des années 1970 mettent Michelin en difficulté. L'Entreprise doit se résoudre à mettre en place restructurations et plans sociaux. Mais François Michelin reste confiant dans la stratégie fondée sur l'innovation. Malgré la tourmente financière, il décide de maintenir les investissements de Recherche et déclare aux actionnaires : « Il est bien évident que si notre Maison a pu affronter une crise mondiale aussi grave et une concurrence aussi âpre sans perdre, au contraire, ses positions commerciales, c'est parce qu'elle s'appuie sur une avance technologique inégalée ». La radialisation du marché mondial se poursuit et Michelin développe de nouvelles gammes.

Visionnaire, François Michelin perçoit que la raréfaction des matières premières combinée à une augmentation du nombre de véhicules dans le monde conduit à une réflexion de fonds sur des produits plus respectueux de l'environnement. C'est ainsi qu'il présente en 1992, après plus de 7 années de mise au point, le premier « pneu Vert ». Ce produit permet d'abaisser de façon significative la résistance au roulement, il est donc plus économe en énergie. Pour François Michelin, homme de conviction, ce choix responsable est naturel, malgré le coût que représente son industrialisation. Les autres manufacturiers se sont progressivement engagés dans cette voie, à la suite de Michelin.

### **PARALLÈLEMENT, LE GROUPE POURSUIT**

son développement international. Les premières joint-ventures sont mises en place au Japon et en Thaïlande en 1988 tandis que l'acquisition d'Uniroyal-Goodrich en 1990 permet d'accroître l'implantation aux États-Unis. François Michelin a gardé le cap, confiant dans la capacité de la Maison à surmonter les difficultés du moment, et la sortie de crise se confirme en 1994. L'année suivante, le Groupe se réorganise en Lignes Produits et peut envisager l'avenir sur des bases solides. Opérationnelle dès 1996, cette nouvelle organisation montre rapidement son efficacité par une amélioration des parts de marché.

Alors que Michelin s'apprête pour la deuxième fois de son histoire à changer de siècle, expansion internationale et innovation demeurent des priorités. Le développement en Europe de l'Est et en Asie se poursuit avec l'achat de Stomil-Olsztyn en Pologne en 1995, de Taurus en Hongrie en 1996, de l'usine chinoise de Shenyang en 1996, d'Icollantas en Colombie en 1998, de Shanghai Tires en Chine et de la partie pneumatique de Tofan en Roumanie en 2001. Dans le domaine de l'innovation, la gamme Energy ne cesse de grandir, que ce soit en Tourisme ou en Poids Lourd, le Pax System offre de nouvelles possibilités de roulage à plat, le X-One permet de remplacer les pneus jumelés, Michelin produit le plus grand pneu du monde (pneu de Génie Civil de 4,03 mètres de diamètre), Michelin permet au Concorde de redécoller grâce à la technologie NZG mise au point en moins d'un an... De nombreux partenariats et joint-ventures sont mis en place pour accélérer le développement dans un contexte de plus en plus concurrentiel. En 1998, Michelin réaffirme son engagement au service de la mobilité durable en lançant le Challenge Bibendum. Le succès rencontré par la première édition s'est confirmé au fil des éditions suivantes, qui se sont déroulées dans différents pays du monde.



François Michelin en visite au Japon dans les années quatre-vingt-dix.

**« NOTRE MAISON S'APPUIE SUR UNE AVANCE TECHNOLOGIQUE INÉGALÉE. »**

**« EN VÉRITABLE CAPITAINE D'INDUSTRIE,  
FRANÇOIS MICHELIN A SU MAINTENIR  
LE CAP MALGRÉ LES TEMPÊTES. »**

**SOUS L'IMPULSION**

de François Michelin, le Groupe est passé de la dixième à la première place mondiale. En véritable capitaine d'industrie, il a su maintenir le cap malgré les tempêtes et rester fidèle à ses convictions. Il a incarné les valeurs de l'Entreprise : respect des hommes, respect des faits, respect du client, respect des actionnaires, respect de l'environnement. Visionnaire, il a assumé des choix de long terme, qui ont permis de pérenniser la croissance de Michelin. C'est au cours de l'Assemblée Générale de mai 2002 que François Michelin passe définitivement le relais à son fils Édouard. Un hommage exceptionnel est alors rendu à celui qui a donné le meilleur de lui-même pendant plus de 50 ans pour perpétuer le développement de la Maison.



Assemblée Générale – juin 1999 –  
Édouard Michelin, François Michelin et René Zingraff.  
Photo : Pierre Chambon



Gérance : François Michelin,  
portrait en 2000.  
Photo : Marc Tulane



Édouard et François Michelin à l'Assemblée  
Générale des Actionnaires en mai 2002.

### **DATES-CLÉS**

- 1926** : Petit-fils d'Édouard Michelin et fils d'Étienne Michelin, François Michelin est né à Clermont-Ferrand
- 1951** : Entrée à l'usine des Carmes
- 1955** : Il devient co-gérant avec Robert Puisseux
- 1959** : Il devient gérant seul
- 1965** : Création du centre de Technologie de Ladoux/signature de l'accord avec Sears
- 1966** : Il appelle à ses côtés François Rollier comme co-gérant
- 1975** : Première usine de Greenville aux États-Unis
- 1986** : René Zingraff rejoint François Rollier et François Michelin comme co-gérant
- 1990** : Acquisition d'Uniroyal-Goodrich
- 1991** : Avant la cessation de François Rollier, les co-gérants appellent Édouard Michelin à la Gérance
- 1996** : Réorganisation globale de l'Entreprise
- 2002** : François Michelin quitte la Gérance
- 2015** : Décès de François Michelin