



**Kurt Salmon**   
Success for what's next

Le 23 Novembre dernier, le Cercle Humania et ses partenaires, l'Apec et Kurt Salmon, recevaient à l'occasion de son sixième dîner débat, et pour la première fois, un dirigeant d'un groupe du CAC 40 : **Jean-Dominique Senard, Président du groupe Michelin**. Face à un auditoire de 100 DRH représentant plus de 2 800 000 salariés, ce dernier est intervenu sur le thème : « **Quelle est la stratégie internationale du groupe Michelin ?** ».

Nommé le 13 mai 2011 Associé Commandité Gérant du Groupe, faisant de lui le premier Président de Michelin non issu de la famille fondatrice, Jean-Dominique Senard se fixe des objectifs ambitieux : améliorer la compétitivité de 30%, réduire les coûts de 1 milliard d'euros, et poursuivre le développement dans les pays émergents.

Mobilité durable, leadership, qualité sans compromis, passion de l'innovation, développement des personnes et respect des valeurs du Groupe, telles sont les raisons d'être du groupe Michelin, définies par son Président Jean-Dominique Senard en guise d'introduction. Le ton est donné : le moteur de ce groupe est la recherche permanente de l'excellence. Ces raisons d'être, nous dit-il, doivent être déployées dans l'action pour avoir un impact et s'expriment à travers les quatre piliers qui définissent

la stratégie internationale du groupe Michelin : Innovation, Croissance, Compétitivité et Personnes.

En tant qu'ADN du Groupe depuis son origine, l'innovation représente pour Jean-Dominique Senard une passion et il se donne comme devoir essentiel de veiller à ce que l'excellence technologique ait toutes les ressources nécessaires pour pouvoir prospérer. Ce dernier posa d'ailleurs la première pierre du centre mondial d'innovation du groupe, baptisé Urbalad en 2013. Derrière l'excellence technologique, il y a une des clés de la performance de Michelin : sa compétence en physique et chimie des matériaux. Preuve en est : l'entreprise fut la première à découvrir la notion de « pneu vert » dans les années 90, et ce n'est que 15 ans après que le développement durable est devenu un sujet de société fondamental.

Par ailleurs, face au développement des pays émergents, une question s'imposa au Président du Groupe il y a une dizaine d'années : Comment faire face à la croissance exceptionnelle de ces pays alors que Michelin n'y est pas implanté ? Face à ce retard, deux solutions furent identifiées pour rattraper cette part de marché : désendetter le groupe et investir de manière considérable (plus de 10% du CA) en Chine, en Inde, au Brésil ou encore en Amérique du Nord



pour mettre en place de nouveaux outils de production. Aujourd'hui, Jean-Dominique Senard considère que leur retard est rattrapé, bien que la croissance sur le terrain ne soit pas achevée. Selon ses propres mots, « il faut fixer l'obstacle, le contourner et ensuite l'absorber », afin de faire face à son environnement concurrentiel. L'objectif étant à présent, de trouver un positionnement étal dans le monde pour faire face à la volatilité de la conjoncture, notamment par le développement de nouveaux canaux de distribution en ligne, inscrivant Michelin dans l'ère du digital. En effet, le Président du Groupe met en avant « le formidable apport » du digital, permettant un accès et un échange beaucoup plus direct avec leurs clients.

D'autre part, le Président du groupe Michelin ne cache pas son ambition de « maintenir le groupe dans la cour des grands », au moment d'aborder la stratégie de compétitivité de son entreprise. C'est d'ailleurs non sans une pointe d'humour que ce dernier reconnaît volontiers que Michelin ne représente pas un modèle de compétitivité. « Michelin se soigne et se soigne même assez bien », nous dit-il, grâce aux nombreuses restructurations déployées au cours des dix dernières années, restructurations qui ne sont pas en soi un problème, mais qui peuvent le devenir si elles ne sont pas faites de la bonne manière.

En dernier lieu, Jean-Dominique Senard met en exergue la place centrale des « Personnes » dans la stratégie internationale du groupe. L'une des forces principales de Michelin est, selon ce dernier, d'avoir conscience que ses collaborateurs s'inscrivent dans l'histoire immédiate du Groupe et d'avoir réussi à créer un socle de valeur universel, gage « d'une cohésion internationale incroyable » et d'un engagement en constante croissance. Afin de maintenir ce climat, le Président de Michelin se définit comme intransigeant quant à l'importance du dialogue social, et ce notamment dans les pays émergents ainsi que la responsabilisation des équipes à travers le monde. En outre, ce dernier met également en évidence l'importance donnée au personnel de Michelin. Considérant l'impact anxiogène du terme de « ressources » associé à une DRH, le Président du groupe Michelin a fait le choix de maintenir le terme de « Direction du Personnel » à défaut de « Direction des Ressources Humaines ».

Somme toute, l'intervention de Jean-Dominique Senard met en évidence la réussite et la capacité du groupe Michelin à mener une stratégie de développement et d'implantation internationale. Et ce, sans pour autant négliger sa stratégie nationale avec 10% de la production mondiale produite en France et 25 000 salariés parmi les 113 000 que compte le groupe à travers les continents.



Cercle Humania 23/11/2016 avec Jean-Dominique Senard sous l'égide de l'Apec & Kurt Salmon

**Claude Bodeau**  
Associé  
claude.bodeau@kurtsalmon.com

**Nicolas Herpin**  
Manager Développement  
nicolas.herpin@kurtsalmon.com



[www.kurtsalmon.com](http://www.kurtsalmon.com)

 @KurtSalmonFR

<http://www.cercle-humania.fr/>  
<http://blogrhkurtsalmon.com/>

**Marine Lebastard**  
Business Analyst  
marine.lebastard@kurtsalmon.com

**Camille de Maille**  
Business Analyst  
camille.demaille@kurtsalmon.com

 @RHbyKurtSalmon