

Le développement durable selon Michelin, une ambition très ancienne

par

■ **Nicolas Beaumont** ■

Ancien directeur du développement durable, Michelin

En bref

Dès sa création, à Clermont-Ferrand à la fin du XIX^e siècle, Michelin a cherché à concilier performance économique, besoins des personnes et lois de la nature. Le Groupe a favorisé les innovations durables (« *Les pneus qui durent le plus longtemps* ») et s'est préoccupé de l'obsolescence programmée (économie de la fonctionnalité). L'articulation entre sa raison d'être et sa stratégie a été une référence clé de l'étude sur les sociétés à mission commandée par le président Macron, qui a donné le jour à la loi PACTE. L'équilibre, dans sa raison d'être, entre les trois dimensions *Profit, People, Planet* est suivi de près par le comité exécutif du Groupe. Pour illustrer cette démarche, Nicolas Beaumont, ancien directeur du développement durable de Michelin, montre, entre autres, la politique développée, en coopération avec des ONG, sur la culture des hévéas (source de caoutchouc naturel) afin de concilier la performance économique, le besoin des personnes (des millions de planteurs) et ceux de la planète (lutte contre la déforestation).

Compte rendu rédigé par Yann Verdo
Séminaire animé par Michel Berry

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • GRTgaz • Holding 6-24 • IdVectoR² • Kéa & Partners³ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation



Autres séances du cycle La Transition énergétique et écologique

« Le développement de masse des véhicules électriques de 2000 à 2024 »

par Patrick Pélata, président de l'Académie des technologies

« Débat stratégique : le reporting de durabilité, opportunité ou corvée pour les entreprises ? »

par Julia Maris, vice-présidente ESG, Groupe ENGIE, Tegwen Le Berthe, *Head of ESG scoring & methodology* d'Amundi, ancien membre du *Sustainability Reporting Board* de l'EFRAG et Chrystelle Richard, professeure associée à l'ESSEC Business School, membre du collège de l'ANC, membre du conseil de l'IAASB

« Les réseaux électriques, clé méconnue de la transition énergétique »

par Alfredo Parres, vice-président Renouvelables d'Hitachi Energy

« L'hydrogène vert pour l'OCP : une bénédiction stratégique »

par Till Zeino-Mahmalat, *Head of Green Hydrogen & Ammonia*, OCP Group

« Peut-on développer plus vite les énergies renouvelables ? »

par Michel Gioria, délégué général de France Renouvelables, François Hiernard, *Head of Asset Management and Operational Strategy, Renewables Europe* chez ENGIE, et Maxime Lavayssière, avocat *partner* du cabinet Valmy Avocats et consultant chez Volta Avocats

« La sobriété, contrainte temporaire ou futur désirable ? »

par Valérie Guillard, professeur de marketing à l'université Paris Dauphine – PSL, Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE, et Yves Marignac, porte-parole et référent en analyse et prospective de l'association négaWatt

« Ces deux start-up françaises qui s'attaquent à la recharge des véhicules électriques »

par Nicolas Banchet, *CEO* de Zeplug et cofondateur de ChargeGuru

« Des ressources énergétiques négligées : gaz de mine et autres solutions innovantes »

par Antoine Forcinal, directeur général de la Française de l'Énergie

« Devenir une software company pour relever les défis de la transition énergétique »

par Olivier Sala, directeur groupe Recherche et Innovation, ENGIE

« La finance peut-elle verdir le monde ? »

par Luisa Florez, directrice des recherches en finance responsable, OFI Asset Management, Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE, et Nicolas Mottis, professeur à l'École polytechnique, administrateur du FIR (Forum pour l'investissement responsable)

« Transformer une entreprise industrielle régulée : l'agilité du petit poucet »

par Dominique Mockly, PDG de Teréga

« Les énergies renouvelables thermiques, grandes oubliées du mix énergétique français ? »

par Alice Chougnat, cofondatrice et *CEO*, Geosophy et Jacques Goulpeau, directeur général et *CTO*, Geosophy

« Vers une pénurie d'électricité ? »

par Patrice Geoffron, professeur au laboratoire d'économie de l'université Paris Dauphine – PSL, Pierre Germain, partenaire fondateur d'E-CUBE Strategy Consultants et Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE



Après des études d'ingénieur et une thèse à l'École des mines, j'ai effectué l'essentiel de ma carrière chez Michelin, où j'ai travaillé trente-cinq ans. J'y ai occupé différentes fonctions, dans la recherche et le développement, l'industrie, la *supply chain*... Mon dernier poste, avant de quitter l'entreprise le 1^{er} octobre 2024, a été celui de directeur du développement durable, que j'ai occupé durant sept ans. N'étant plus membre du Groupe, ce n'est qu'en mon nom propre que je m'exprime ici, pour partager avec vous quelques convictions personnelles. Toutefois, ce qui continue de m'animer, aujourd'hui comme hier, demeure inchangé : construire des récits qui nous rendent le futur désirable. Je collabore aujourd'hui avec le Campus de la Transition, dont la mission est *Former pour transformer*, ainsi qu'avec l'Institut du développement durable et des relations internationales (Iddri) sur les moyens de catalyser la Grande Transition qui est devant nous.

Le développement durable chez Michelin : des racines anciennes

Lorsque j'étais directeur du développement durable et que j'expliquais à des interlocuteurs externes quelles étaient mes fonctions chez Michelin, ceux-ci réagissaient souvent en supposant que le développement durable représentait pour Michelin, comme pour d'autres entreprises, une profonde rupture avec le passé. Or, j'ai toujours eu le sentiment exactement inverse en ce qui concerne Michelin : celui d'une grande continuité avec ce qu'a toujours été et fait cette entreprise. Ceci m'a amené à essayer de comprendre pourquoi, et donc de me pencher sur l'histoire du Groupe pour y trouver des fondements.

Une entreprise en symbiose avec son environnement

Dès le départ, l'entreprise s'est ancrée dans un territoire. C'était déjà là un élément fort de son identité dans l'esprit des fondateurs, André et Édouard Michelin, dont les idées étaient proches de celles à l'origine du concept de phalanstère : une entreprise, une communauté, se doit d'interagir avec son environnement immédiat, d'être en symbiose avec lui. Ces conceptions des frères Michelin étaient alors assez largement partagées par d'autres fondateurs d'entreprise, tels Armand Peugeot ou les maîtres de forge de la famille Schneider, pour ne citer qu'eux. Chez Michelin, cette idée s'est notamment traduite par la construction des cités Michelin, avec la création d'une centrale d'achat pour que les employés aient accès à des produits de qualité à bon prix, celle d'un hôpital pour qu'ils soient correctement soignés, etc. L'entreprise Michelin a, dans la même logique, acheté le lac de Servières dans le massif des monts Dore afin de garantir à son personnel un accès privilégié à la nature le week-end. Le parc naturel régional des Volcans d'Auvergne en découlera !

Près de cent quarante ans plus tard, on retrouve cette idée de symbiose avec l'environnement – un environnement cette fois élargi – à travers la triade *Profit, People, Planet* (les 3 P), qui sert de boussole au Groupe pour ses choix stratégiques. Néanmoins, dès le départ, l'idée de symbiose ne s'est pas limitée aux cités Michelin. Elle a inclus par nécessité une partie de la chaîne de valeur du pneumatique, un exemple emblématique étant celui du caoutchouc.

Après avoir repris l'entreprise familiale spécialisée, depuis sa création, dans les tuyaux et courroies de freins pour charrettes, André et Édouard Michelin se sont souvenus d'Elisabeth Pugh-Barker, une Écossaise née en 1809, nièce de Charles Macintosh (l'inventeur de l'imperméable), qui avait introduit à Clermont-Ferrand le caoutchouc, matériau venu des zones tropicales. C'est ainsi que Michelin est devenu fabricant de pneus. Or, le caoutchouc est un matériau vivant, dont la qualité dépend du climat, des fluctuations saisonnières, des conditions environnementales et matérielles dans lesquelles il est récolté. Michelin a tout de suite été attentif à ces conditions, ce qui a d'emblée permis de créer un lien fort entre cette entreprise clermontoise et l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur – dont les planteurs saignant les hévéas pour en récolter le latex. D'ailleurs, à ce jour, Michelin a toujours des agronomes spécialistes de l'hévéa.