



## Préface

**E**n 1995, Michelin a engagé un vaste processus de changement destiné à atteindre trois objectifs majeurs :

- reprendre l'initiative stratégique dans un environnement concurrentiel très compétitif ;
- se redéployer pour un développement mondial et pas seulement européen et nord-américain ;
- restaurer une rentabilité satisfaisante.

**L**a transformation a été profonde avec la mise en place d'une nouvelle organisation dessinée autour de sept lignes produits mondiales ; jusqu'alors les pays étaient les structures dominantes. Michelin recueille aujourd'hui les premiers bénéfices des efforts réalisés. Notre rentabilité est restaurée, notre organisation est réellement mondiale et nous avons repris l'initiative stratégique, cependant nous poursuivons notre action.

**R**éussir rapidement un changement aussi profond n'a été possible que grâce à l'implication de toutes les femmes et de tous les hommes de l'entreprise. Michelin a toujours possédé une forte tradition d'innovation et s'est fréquemment remis en question. Le changement fait partie de la vie de l'entreprise, mais les changements passés ont surtout portés sur la technologie et la production industrielle. Dans ce cas, les transformations à effectuer concernaient la gestion et le mode de fonctionnement de l'entreprise. Il s'agissait donc d'une situation nouvelle, qui devait être gérée avec des méthodes et des outils différents, afin de créer le mouvement souhaité dans les meilleurs délais.



**T**rès tôt nous nous sommes efforcé de créer les conditions nécessaires à un déploiement rapide du processus de changement dans l'entreprise. Après une première phase de quelques mois destiné à définir les caractéristiques fondamentales de l'organisation cible, nous avons communiqué intensément avec les femmes et les hommes de la maison. Un Livre Blanc a été largement diffusé, qui précisait la Ligne Guide, le mode de fonctionnement et les règles de construction de la cible. Les questions de fond ont été discutées à tous les niveaux afin d'avoir une vision commune des objectifs et de la manière de les atteindre. Des chantiers ont été lancés avec des lettres de mission et des livrables à fournir à une date précise. Ce vaste processus de changement a été déployé mondialement avec un mot d'ordre unique dans le monde entier : "pour la maison et le client, par les hommes de la maison".

**À** l'issue de ces trois années d'efforts intenses, nous voudrions attirer l'attention sur plusieurs aspects, apparus essentiels pour la réussite de notre transformation.

**L**e premier concerne la définition de nos objectifs et de notre organisation cible, ce que les auteurs traite dans le chapitre "définir la vision". La cible doit être suffisamment précise pour fournir un repère fiable, mais également suffisamment large pour ne pas bloquer les initiatives de ceux qui sont chargés de l'atteindre. Durant la première phase de conception, nous avons accordé une grande attention à l'identification des caractéristiques essentielles et pérennes, qui devaient absolument être respectées. Les autres caractéristiques de notre organisation et de notre mode de fonctionnement ont été élaborées progressivement dans le cadre des différents chantiers.

**L**a prise en compte de la diversité de notre personnel a été un autre aspect important du projet de changement. Tous nos collaborateurs n'ont pas été concernés de la même façon par le changement et tous n'ont pas réagi de la même manière face à la transformation de leur environnement professionnel. Nous avons donc complété les actions générales et catégorielles par des actions personnalisées destinées à répondre aux besoins individuels. La hiérarchie de tous les niveaux a joué un rôle essentiel, grâce à sa proximité du personnel, pour apporter le soutien attendu.



**L**a déclinaison des objectifs globaux de l'entreprise au niveau de ses différentes composantes est primordiale pour assurer un mouvement rapide et efficace. Nous avons fait en sorte que tous dans les usines, dans les ateliers, dans les agences... comprennent la signification du changement et puissent contribuer à sa concrétisation. Cela est certainement une des raisons de la participation active du personnel à la mise en place de la nouvelle organisation en dépit de la charge de travail supplémentaire, parfois importante, que cela a occasionné.

**E**nfin, dans un environnement en perpétuel mouvement comme le nôtre (et celui de la plupart des entreprises) il était essentiel d'utiliser ce projet de changement pour développer nos propres capacités de changement et créer une dynamique d'amélioration permanente. C'est la raison de la mise en place de la Démarche de Progrès Continu Michelin (DPCM), qui doit nous permettre de constamment accélérer le progrès.

**L**e présent ouvrage nous a accompagné depuis le lancement de notre processus de changement. Nous l'avons largement diffusé auprès des principaux dirigeants de l'entreprise, ainsi qu'auprès des membres de l'équipe de conduite du changement. Nous avons pu ainsi disposer rapidement d'une base solide de compétences et d'une approche commune pour conduire le changement. L'existence d'un référentiel partagé par tous, qu'il s'agisse du langage, des méthodes, des techniques ou des outils utilisés, est indispensable pour transformer efficacement et de manière cohérente une entreprise aussi vaste que Michelin. C'est parce que j'ai pu en apprécier l'utilité pour notre maison que je suis heureux de préfacer cette nouvelle édition de "L'entreprise en mouvement".

Edouard Michelin  
Cogérant  
Michelin