

# Lettre aux Actionnaires de Michelin



JUIN 2012

**EDITION SPÉCIALE**

## ASSEMBLEE GENERALE DU 11 MAI 2012

### Michel Rollier passe le relais à Jean-Dominique Senard



# Allocution de départ de Michel Rollier



Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires,

**Vous imaginez combien cette assemblée revêt pour moi un caractère particulier.** Après 16 ans chez Michelin, dont 7 ans comme Gérant, c'est avec détermination, mais aussi avec émotion, que je vais passer aujourd'hui, avec votre accord, le relais à Jean-Dominique Senard, après une transition sereine et que nous considérons tous deux comme réussie.

Je quitte un Groupe mondial, solide qui, après avoir reconstitué ses forces s'est engagé dans une nouvelle phase de croissance.

**Un Groupe qui s'appuie sur des valeurs fortes et pérennes. Évoquant ces valeurs, je me dois de rappeler le souvenir de quatre dirigeants du Groupe que j'ai bien connus et qui les ont profondément incarnées.**

Monsieur François Michelin, l'homme de la grande aventure Michelin, de cette fantastique conquête du monde occidental avec le pneu radial.

Monsieur François Rollier, mon père, dont la grande discrétion ferait volontiers oublier que sans lui rien n'aurait été possible, et c'est bien sûr un hommage particulier que je souhaite lui rendre aujourd'hui.

Monsieur René Zingraff, le solide compagnon des bons et des mauvais jours.

Monsieur Edouard Michelin, bien sûr. C'est lui qui m'a proposé de le rejoindre. Il restera dans toutes les mémoires celui qui a imprimé un nouveau souffle à une entreprise et à des équipes éprouvées par 15 années de crise.

Mais je quitte un Groupe où chacun a compris que sans une performance économique forte, avec une bonne rentabilité des capitaux investis, il n'y a pas de liberté durable pour l'entreprise, il n'y a pas d'avenir assuré.

Un Groupe qui a compris que c'était une grave erreur d'opposer performance économique et respect de nos valeurs, alors que bien au contraire des valeurs fortes vont de pair avec le succès dès lors que les orientations sont claires, mûrement réfléchies, partagées et mises en œuvre avec discernement, mais dans la discipline.

Aujourd'hui, je voudrais remercier les 115 000 employés de Michelin, 115 000 employés de 70 nationalités, pour leur soutien et la constance de leurs efforts.

...

Avec Jean-Dominique Senard nous avons eu la chance d'être assisté d'un Conseil Exécutif solide, compétent, engagé et, plus important que tout, uni. Je tiens à leur dire aujourd'hui toute ma reconnaissance pour l'action accomplie. Nous avons travaillé dans la confiance. Rien de durable ne se bâtit sans la confiance. Et cette confiance réciproque je sais qu'elle va accompagner Jean-Dominique Senard pour toutes les années qui viennent.

Je voudrais vous dire aussi, Mesdames et Messieurs que le Conseil de Surveillance que vous avez élu, tout en exerçant pleinement la mission de contrôle qui lui incombe – et il ne peut y avoir de pouvoir sans contrôle – a constamment fait bénéficier les Gérants de toute la très grande compétence de chacun de ses membres, et cela pour le plus grand bien de l'Entreprise.

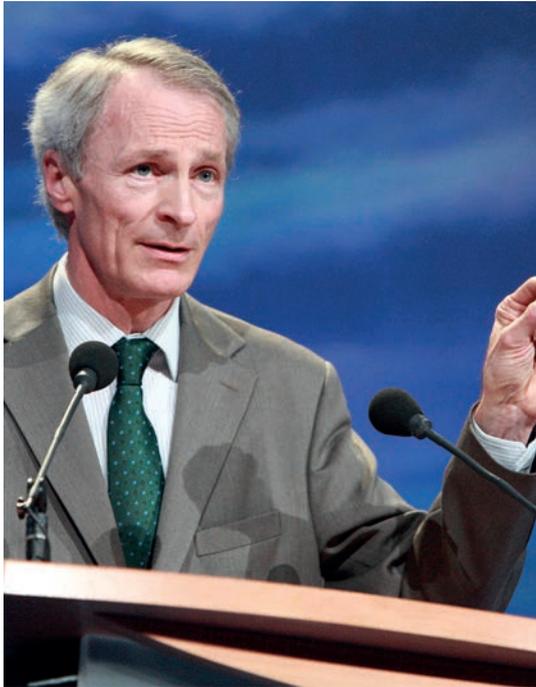
**Mon cher Jean-Dominique, oui c'est avec émotion que je vous transmets la direction du Groupe.**



Jean-Dominique Senard

Michel Rollier

# Extraits du discours stratégique de Jean-Dominique Senard



Mesdames et Messieurs les actionnaires, au moment de franchir une étape de l'histoire de la Maison, je voudrais tout naturellement me tourner vers mes prédécesseurs qui ont chacun à leur manière imprimé leur marque au développement de Michelin à travers le temps.

**Ce fut naturellement le cas des fondateurs, Edouard et André Michelin**, dont le génie créatif a donné sa vision au Groupe au point que l'on ne peut encore aujourd'hui en retirer un seul élément sans en dénaturer l'esprit d'ensemble,

Il en fut de même de leurs successeurs, et notamment de **Monsieur Robert Puisieux**, qui a su maintenir la cohérence de l'entreprise dans les périodes troubles de la deuxième guerre mondiale, tout en laissant émerger une technologie, celle du pneu radial, qui allait porter pendant des années le leadership du Groupe dans le monde du pneumatique.

En se souvenant de cette période de l'histoire, je ne peux m'empêcher d'évoquer la grande figure de **Marcel Michelin** : non seulement il inspira l'élan de l'esprit sportif chez tous les clermontois, mais, par son attitude personnelle héroïque, il donna à tous une leçon de courage exemplaire.

Plus récemment, c'est vers **Monsieur François Michelin** que notre regard se tourne, lui dont le rôle dans le développement international du Groupe, soutenu par **Monsieur François Rollier**, puis par **Monsieur René Zingraff**, est reconnu mondialement, et dont l'implication personnelle et visionnaire dans le lancement des premières générations de pneus verts a été déterminante.

C'est naturellement à **Edouard Michelin** que nous pensons également. Je disais l'année dernière ici même toute la gratitude que je lui devais de m'avoir fait venir auprès de lui, il y a maintenant un peu plus de sept ans.

...

**Enfin je m'adresse à vous, Michel** : vous avez su prendre le relais et guider les équipes dans une période où les crises successives, financières, économiques, industrielles, ont touché Michelin; vous avez su consolider l'Entreprise : nous sommes aujourd'hui plus forts que nous ne l'avons jamais été, et j'ai été particulièrement fier de partager avec vous cette aventure.

**On le voit, chacun, avec son caractère propre et ses talents, a suffisamment marqué les esprits de générations d'équipes de Michelin, pour m'inspirer, au-delà de la reconnaissance, un profond respect.**

Cette histoire prestigieuse et cet héritage imposent une grande humilité à toute personne désignée pour en assurer la continuité : je n'échappe pas à ce sentiment. Mais je veux ici vous dire que je trouve dans cette exemplarité une formidable source d'énergie pour conduire l'entreprise, avec l'exceptionnelle équipe qui m'entoure et le support de l'ensemble des employés du Groupe dans le monde. Fidèles à notre mission, c'est ensemble que nous deviendrons le leader indiscutable dans notre domaine cœur d'activité. C'est donc avec une grande confiance que nous poursuivons notre nouvelle étape de conquête.

**Le groupe est prêt... Les leviers du succès vous sont bien connus :**

**Je parlerai d'abord de l'innovation.**

Je veux affirmer ici que c'est elle qui va être le vecteur fondamental de notre développement, comme elle l'a été depuis l'origine de la Maison. Nous devons veiller à ce qu'elle dispose des ressources nécessaires sur tous les plans afin de faire face à une concurrence qui n'a pas attendu qu'on le lui suggère pour progresser dans tous les domaines, et qui aspire en permanence à nous dépasser. Une nouvelle gouvernance de l'innovation s'assurera de la plus grande ouverture de notre recherche sur le monde extérieur et les nouvelles technologies, notamment en collaboration avec des pôles universitaire. Elle s'assurera également de l'intensité de la coopération entre les équipes de marketing et les chercheurs, afin de permettre aux concepts de produits et de services nés de leur créativité de trouver au plus vite un accès robuste au marché, sans jamais sacrifier la qualité.

...

**Notre second atout n'est autre que la marque MICHELIN.**

Pratiquement partout dans le monde, elle arrive en tête des classements de reconnaissance. Symbole de qualité, de sécurité, de longévité, d'efficacité énergétique, symbole d'équilibre des performances au plus haut niveau, elle est incarnée par Bibendum, notre bonhomme Michelin, qui de succès en succès est devenu une véritable icône. Toutes les activités du Groupe doivent concourir au soutien de la marque.

...





**Notre stratégie passe également par la croissance de capacités industrielles compétitives.**

Nous sommes engagés aujourd’hui dans la réalisation de nombreux projets de nouvelles usines dans le monde, munies des dernières technologies disponibles en matière de procédés : cette croissance, par son ampleur, n’a pas d’équivalent dans l’histoire du Groupe. Nos percées dans les pays de forte croissance sont de nature à rééquilibrer à marche forcée notre présence dans le monde.

...

**Enfin, la force de notre stratégie est canalisée par cette chance formidable d’avoir une mission qui nous guide depuis l’origine. Je m’engage devant vous à en être le garant.**

**Michelin s’engage avec passion et humanisme pour le progrès de la mobilité des personnes et des biens** par la qualité de ses produits et de son offre de service. Nous entendons le faire de façon responsable pour les clients, le personnel et les actionnaires, en répondant aux enjeux d’un développement économique, environnemental et social durable...

Bien au-delà de la performance financière, bien sûr nécessaire à notre pérennité, c’est bien le succès de cette initiative qui fera la valeur de Michelin, dans une perspective de long terme. C’est aussi elle qui apportera l’assurance à tous les hommes et les femmes du Groupe que leur travail a un sens profond : celui d’apporter davantage de bien être à l’humanité et d’en être fier.

...

Sous le contrôle, mais avec le soutien et la confiance du Conseil de surveillance, les chapitres qui s’ouvrent sont ceux qui verront les équipes du Groupe porter les succès et le leadership de Michelin encore plus haut.

...

Pussions-nous dans quelques années nous retourner avec fierté sur ce que le Groupe aura accompli, c’est le vœu le plus cher que je formule aujourd’hui au nom de toutes les équipes de Michelin.

Mesdames et Messieurs, je vous remercie de tout cœur de votre soutien.



**Une équipe à votre service**

Service Relations Actionnaires Individuels  
**N° Vert (France uniquement Appel gratuit) : 0 800 000 222**  
**Téléphone : + 33 (0) 4 73 98 59 00**  
**Télécopie : + 33 (0) 4 73 98 59 30**  
**Adresse électronique : actionnaires-individuels@fr.michelin.com**  
**Siège social : Compagnie Générale des Établissements Michelin**  
12 cours Sablon  
– 63040 Clermont-Ferrand  
Cedex 9 – France



[www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires)

Direction de la Communication et des Marques



**MICHELIN**

Une meilleure façon d'avancer