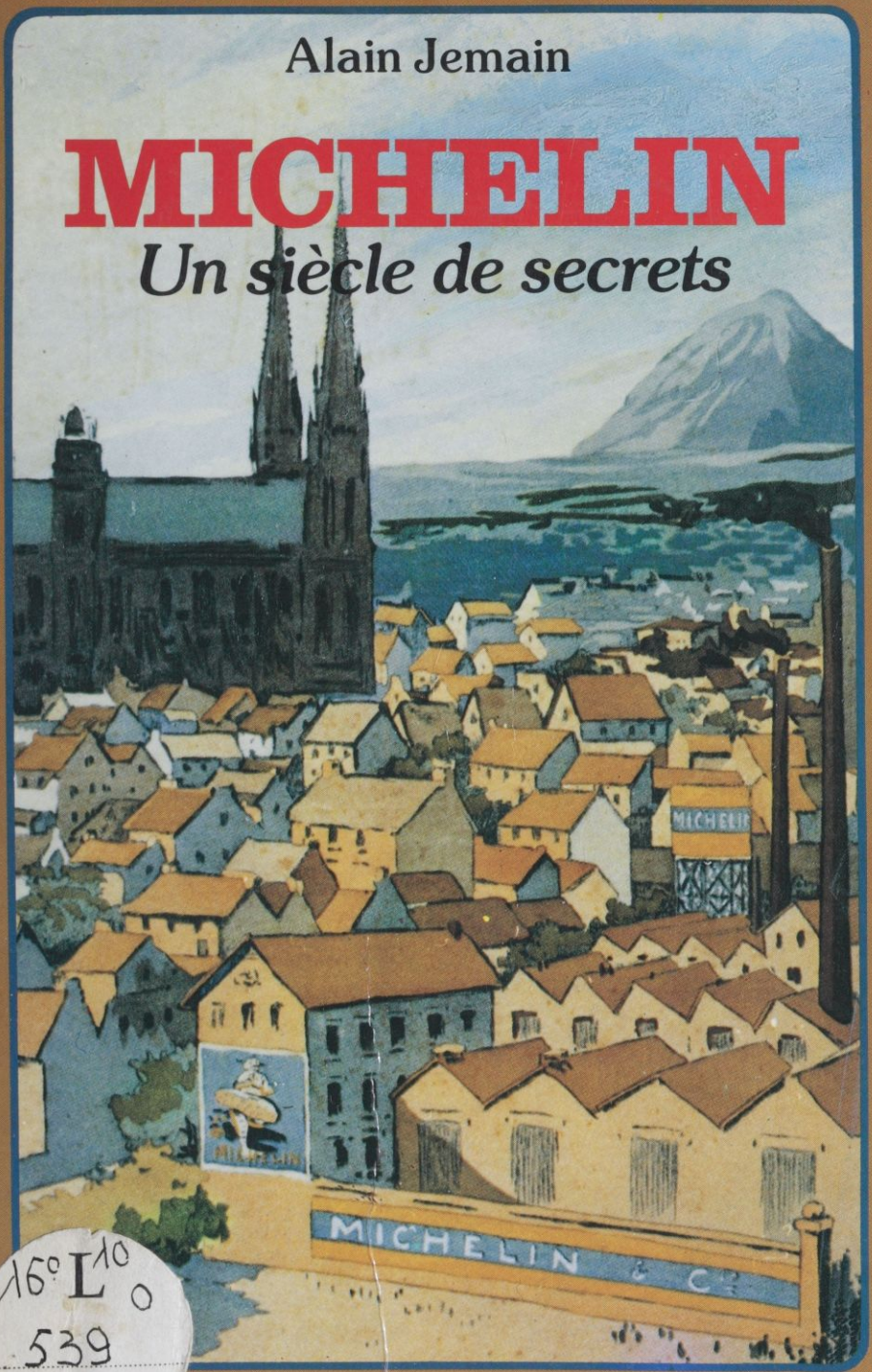
Alain Jemain

MICHELIN

Un siècle de secrets



16° L 10 0
539

Calmann-Lévy

Lm 3 Michelin

MICHELIN

16° Lo 10
539

02
31-33

Alain Jemain

MICHELIN

Un siècle de secrets

Préface de
BERNARD HANON
Président-directeur général
de la Régie Renault

Calmann-Lévy

DL-16-03-1982-07632



ISBN 2-7021-0440-1

© CALMANN-LÉVY, 1982

Imprimé en France

Préface

Je comprends la curiosité gourmande d'Alain Jemain, perceptible à chaque page de son livre et qu'il réussit si bien à nous faire partager. Quelle aventure que celle de Michelin !

Aventure exemplaire à bien des égards. Pour ma part, ce qui me fascine dans la politique suivie par la firme de Clermont-Ferrand, outre l'opiniâtreté dans l'application, c'est la maîtrise assez exceptionnelle de deux « secrets » : celui de la réussite et celui des relations avec ses clients.

La réussite n'est jamais un miracle et ne sort jamais tout armée de la chaîne des hasards. S'il y a quelque chose qui se construit jour après jour, c'est bien ce qu'on appelle la chance.

Les Michelin à cet égard ont appliqué quatre règles que ce livre met en évidence.

La première, c'est la primauté du produit. Jamais, à aucun moment de son histoire, Michelin n'a cessé d'entretenir une confortable avance sur l'ensemble de ses concurrents : la sortie du pneu Pilote en 1937, la mise au point du pneu X pendant la Deuxième Guerre mondiale, puis sa sortie en 1948, ne sont que les jalons les plus prestigieux de l'histoire de ses bureaux d'études. Alain Jemain sait aussi nous rappeler dans quelles séquences de petits succès et d'innovations de détail, il faut replacer ces dates majeures pour en comprendre la genèse.

Le deuxième élément de cette réussite, c'est assurément une

maîtrise du temps industriel que nous couvrons un peu vite aujourd'hui de la notion de planification, mais qui tient tout autant de la connaissance des rigidités de fabrication que de la bonne appréciation de la capacité d'évolution du public.

Dirais-je en outre, que l'essentiel de la planification, c'est l'acharnement à vaincre dès l'instant où l'on a décidé d'occuper une position. Cet acharnement, cette opiniâtreté sont aussi l'une des caractéristiques majeures de la gestion de la firme auvergnate.

Et puis, il y a, vertu cardinale entre toutes, l'acceptation du risque. Il n'y a pas une aventure nouvelle, il n'y a pas une expérience naissante à laquelle le groupe ne se soit intéressé et sur laquelle il n'ait d'emblée joué gros. Paris techniques certes, mais aussi pari de l'implantation internationale réalisée très tôt et pour l'essentiel avant-guerre.

Enfin, et de façon paradoxale, ce qui me frappe dans l'histoire de Michelin, c'est l'opposition entre le secret jalousement gardé sur la conception et la mise en œuvre du produit et un goût indiscutable et parfois révolutionnaire pour l'information et les relations publiques. Les responsables qui refusaient l'entrée de leurs ateliers au général de Gaulle, étaient aussi bien les héritiers d'Edouard Michelin et ont su, comme lui, année après année, de Salon à Salon, toujours entretenir l'intérêt du public et souvent en le faisant sourire.

***

L'application imaginative de ces règles de gestion fondamentales n'explique pas tout.

Le deuxième facteur de cette réussite exemplaire réside dans la façon avec laquelle les Michelin ont toujours su s'associer à la promotion et à la défense de leurs clients ou de leurs interlocuteurs privilégiés.

On parle de pneus, bien sûr ; qui s'en étonnerait ? mais on

parle au moins autant d'automobile et c'est l'un des grands mérites du livre d'Alain Jemain d'avoir mis cet aspect en valeur. Campagne après campagne, les Michelin se sont souciés d'étendre le marché de l'automobile, de convaincre les acheteurs potentiels, avec cette approche concrète du problème qui leur fait mêler tout à la fois dans leur argumentation la rentabilité, la sécurité et le plaisir de conduire.

On sait, aussi, comment la firme de Clermont-Ferrand est intervenue, dans une passe difficile que connaissait l'un de nos grands constructeurs d'automobiles et comment elle lui permit de traverser en se développant cette période critique. Bien sûr, le choc entre deux conceptions fut parfois brutal. Il ne justifie en aucune façon ni un certain nombre de critiques, ni un trop-plein de nostalgie.

Enfin, lorsque Renault s'attaque au championnat du Monde de Formule 1, Michelin se trouve à ses côtés et porte une partie des risques et de l'effort. Comme toujours les techniciens de Clermont-Ferrand sont là au bord de la piste, instruments et blocs-notes à la main, discrets, compétents, efficaces.

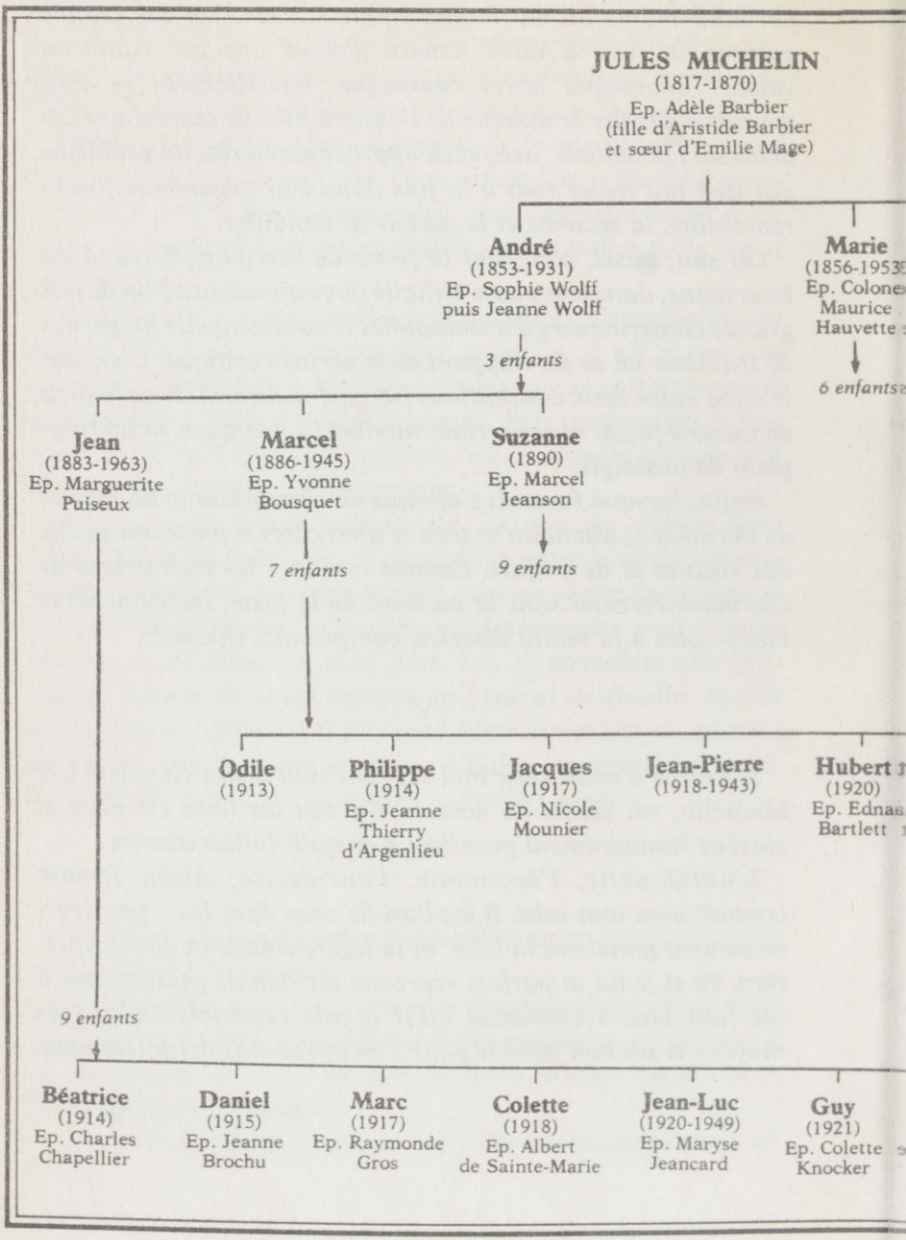
***

Je crains d'avoir bien mal exprimé tout le plaisir pris à lire Michelin, un siècle de secrets. *Le ton du livre est juste et surtout étonnamment parallèle à ce qu'il fallait décrire.*

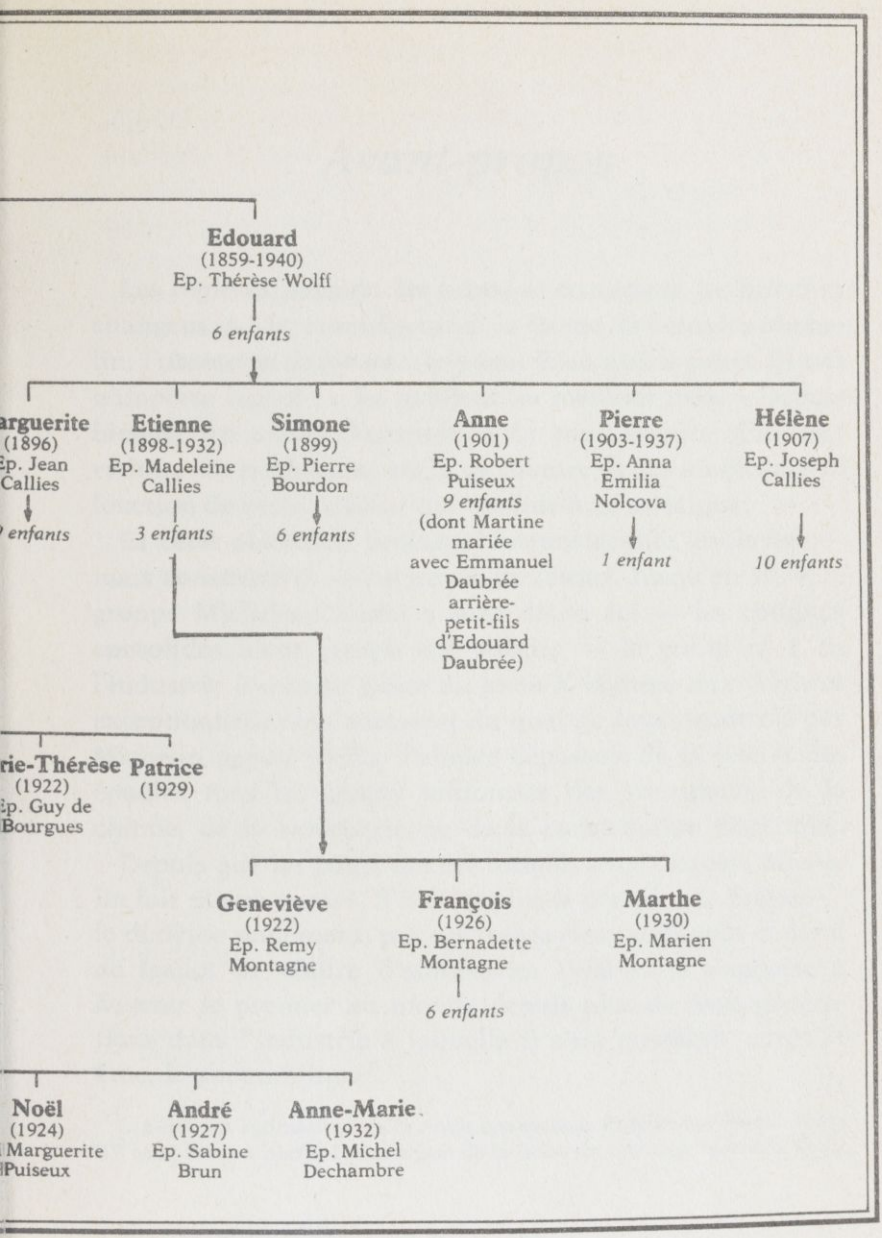
L'automobile, l'économie, l'entreprise, Alain Jemain connaît bien tout cela. Il est l'un de ceux dont les « papiers » ne sentent jamais ni la hâte, ni la légèreté dans la documentation. Et si je lui ai parfois reproché un rien de pessimisme, il me faut bien reconnaître qu'il a pris cette fois les grands moyens et un bon modèle pour s'en affranchir définitivement.

B. H.

Arbre généalogique



e la famille Michelin



Avant-propos

Les régimes passent, les crises se succèdent, les hommes changent. A Clermont-Ferrand, la Rome de l'empire Michelin, l'obsession demeure : le pneu. Rien que le pneu. Et pas n'importe lequel : « Le meilleur au meilleur prix. » Depuis bientôt un siècle, l'entreprise la plus secrète d'Europe rythme ses pulsations, règle sa montre et ses ambitions en fonction de cette passion qui confine à la mystique.

Et cette obsession brûlante, intransigeante, exclusive — mais constructive — est payée de retour. Jusqu'en 1974, le groupe Michelin-Citroën a sans doute été — les comptes consolidés n'ont jamais été publiés — le grand n° 1 de l'industrie française grâce au pneu X comme aux voitures exceptionnelles qui sortaient du quai de Javel (contrôlé par Michelin depuis 1935); l'affaire dépassait de la tête et des épaules tous les géants nationaux des transports, de la chimie, de la sidérurgie ou de la construction électrique.

Depuis que les ponts ont été rompus avec Citroën, Michelin fait mieux encore. S'il n'est plus le premier de France — le dixième seulement, par ses trente-deux milliards et demi de francs de chiffre d'affaires en 1980 — il s'apprête à devenir le premier au monde depuis plus de trois générations dans l'industrie à laquelle il s'est consacré, corps et âme, le pneumatique[1].

1. Selon les estimations de la revue américaine *Rubber and Plastic News* (17 août 1981) à partir des analyses de la firme de courtage Merrill Lynch,

Avec une stupéfiante constance, Michelin a pris de vitesse ses dernières années ses concurrents américains : Firestone, Uniroyal, BF Goodrich, General Tire. Comme il a doublé le groupe Dunlop-Pirelli avant qu'il n'éclate en juin dernier après dix années de mariage blanc. Il était le septième groupe mondial de pneus, en 1960, le troisième en 1974 ; il est le deuxième depuis 1978. Alors que tous ses concurrents cherchent aujourd'hui leur salut dans la chimie des spécialités, le caoutchouc industriel ou les câbles métalliques, lui Michelin continue imperturbablement à se vouer à ses enveloppes caoutchoutées, ses jantes et ses roues.

Même si le rythme de développement qu'il a connu ces vingt dernières années (quinze à vingt pour cent par an) a peu de chance de se poursuivre, le manufacturier français devrait avant la fin de 1983 dépasser son ultime rival, l'américain Goodyear. Tout dépendra de la date, de l'ampleur et de la géographie de la reprise sur les principaux marchés mondiaux de l'automobile, des poids lourds, des travaux publics et du machinisme agricole, autant que de l'évolution des parités monétaires.

Un pneu sur cinq dans le monde, en ce début des années quatre-vingt, sort des usines Michelin. En Europe, un pneu de tourisme sur trois porte sa marque, environ un pneu de poids lourds sur deux. Bibendum, le bonhomme en pneu qui

---

Pierce, Fenner & Smith et de ses propres sources, Michelin aurait déjà été en 1980, la première firme mondiale de pneumatiques, en ne prenant en compte que les chiffres d'affaires réalisés dans le secteur. Estimations cependant contestées par Goodyear qui affirme que les résultats de Michelin ont été en 1980 influencés par le niveau élevé du franc face au dollar. Quoi qu'il en soit, les tonnages des deux groupes, assure *Rubber and Plastics News*, sont d'ores et déjà sensiblement du même ordre, du fait en particulier de la part plus importante chez Michelin des pneus poids lourds.

lui sert de fétiche depuis 1898, est en position de leader sur la quasi-totalité des marchés du vieux continent. Avant que des vents froids ne soufflent en rafales sur l'automobile amenant depuis la fin de 1980 des stocks excédentaires, d'énormes frais financiers et des mesures de chômage technique, il ne cessait de gagner du terrain en tourisme et poids lourds, comme dans le génie civil dans les cent quarante pays où il est installé.

Depuis son accession au pouvoir en 1959, François Michelin est à coup sûr le chef d'entreprise privée français qui par la seule dynamique de sa croissance interne a construit le plus d'usines (quarante-deux) et créé le plus d'emplois, en France et dans le monde (soixante-dix mille). Au cours des quinze dernières années, sa production a décuplé, en volume. Le patron de Clermont est aussi l'un de ceux qui ont fait entrer le plus de devises en France. Si les deux tiers du chiffre d'affaires du groupe sont aujourd'hui réalisés hors de France, la quasi-totalité de ses profits viennent des autres pays européens (Espagne, Allemagne, Royaume-Uni, Italie), de l'Afrique (Nigeria) et du continent nord-américain (Canada).

Malgré le niveau très bas des cours du dollar avant l'arrivée au pouvoir du président Reagan, qui a indéniablement pesé sur ses comptes, la Compagnie générale des établissements Michelin reste l'affaire de pneumatiques qui, parmi une concurrence européenne et américaine déprimée, voire agonisante, a dégagé ces dernières années le plus de *cash flow*. Celle aussi qui est la mieux assise, la plus solidement ancrée pour tenir dans les périodes de gros temps. Si elle a peu distribué de dividendes ces dernières années, ce que la Bourse, déjà craintive à l'égard des valeurs automobile, depuis la guerre du Kippour, supporte mal, elle n'a pas non plus lancé d'augmentation de capital et elle a beaucoup investi.

Michelin se bat sur les circuits de Formule 1 en équipant les Renault, Talbot-Ligier, Ferrari (jusqu'à l'an dernier) et, crânement, tous ceux que les volte-face successives de Goodyear en 1980 et 1981 abandonnaient sur le terrain. Avec brio, il vient de remporter treize des quinze derniers grands prix contre deux à Goodyear, sans pouvoir toutefois — curiosité des règlements — prétendre au titre de champion du monde. En ces temps d'énergie rare et chère, Michelin propose ses nouveaux TRX-AS et TRX-E à taille basse (plus large que haut) et jante millimétrique (et non plus calculée en pouces, à l'américaine) en invitant constructeurs, concurrents et automobilistes à se ranger à ses concepts et à ses normes, comme ils l'ont fait, les uns après les autres en s'alignant sur sa technologie du radial métallique découverte en 1942 par un obscur autodidacte toulousain. Michelin est la firme de pneumatiques qui consacre, chaque année, le plus d'argent à la recherche. Et cela, sans doute, depuis un bon demi-siècle.

Performances exceptionnelles sans aucun doute pour Bibendum, mais, l'histoire de la Maison le démontrera, pas de « modèle Michelin ». Michelin réussit formidablement quand il est Michelin, conçoit, fabrique et vend du pneu Michelin. Et uniquement dans ce cas de figure.

En dépit de la fantastique course poursuite qui l'a menée de Rio de Janeiro à l'Irlande, de Port-Harcourt à la Caroline du Sud, l'entreprise n'est pas sortie des contradictions qui la tourmentent, la paralysent parfois, l'empêchent en tout cas d'être parfaitement exemplaire.

Contradiction entre son isolement et son dynamisme planétaire. Installé dans une région difficile d'accès (Clermont ne sera sans doute pas relié à Paris par autoroute avant la fin de cette décennie), éloigné des constructeurs automobiles, des grandes écoles, des établissements financiers, des assemblées politiques nationales et européennes,

Michelin parvient cependant à trouver dans cette fidélité à son terroir les sources de son originalité, de sa force et de son bon sens. Son expansion s'explique dans une large mesure par cette obstination farouche de puiser complètement, abondamment, dans ses propres racines terriennes et paysannes.

Le grand quartier général de Michelin est inconcevable partout ailleurs qu'à Clermont-Ferrand, cette ville noire, triste, humide et froide. Dans la capitale auvergnate qu'il a fait sortir de ses marchés aux grains et aux bestiaux, de ses fabriques de fruits confits et de café de glands doux, Michelin peut tout contrôler, tout est à sa mesure et tout dépend de lui.

Seule affaire française parmi les milliardaires en dollars à conserver son siège social en dehors de la région parisienne, Michelin est aussi l'un des groupes tricolores les plus multinationaux par son implantation, ses structures financières et industrielles, sa stratégie. Mieux que beaucoup d'autres, François Michelin et ses « Bibs » ont su jongler avec les parités monétaires, s'adapter aux réglementations des pays où ils entreprenaient de se « nationaliser », organiser leur dispositif de production en spécialisant les unités et en orchestrant leur interdépendance. Volontiers cocardier dans son pays, Bibendum sait aussi parfaitement enfiler, quand il le faut, d'autres costumes nationaux et brandir les drapeaux des nations qui l'accueillent.

Contradiction encore entre un taux d'expansion forcené et des méthodes de gestion dont les bases n'ont guère changé depuis la fin du siècle dernier. Michelin reste, cas unique au monde pour un groupe de cette dimension, une société à commandite par actions. Une formule juridique totalement inadaptée à une époque où la décentralisation des décisions et la répartition des responsabilités s'imposent chaque jour davantage. Cette firme est la seule au monde à refuser

d'avoir un organigramme, des fonctions définies, des hiérarchies solidement charpentées. La seule à se contenter, comme une PME du début du siècle, de deux piliers, le planning central et le service du personnel, autour desquels s'organise une constellation floue et mouvante d'une trentaine de services, livrés généralement au bon vouloir de ses chefs. Le tout dépendant, dans des conditions imprécises, fluctuantes et toujours extrêmement « personnalisées », de l'interprétation de la bonne parole. Celle du « Patron ».

« Le problème n° 1 dans cette Maison, déclare un cadre, est de savoir qui est responsable de quoi. Une recherche souvent longue et exaspérante, aboutissant à des conclusions presque toujours approximatives. » Au moment où la Maison préparait sa grande offensive américaine, les notes de service envoyées par le haut état-major avaient... une page de destinataires. Et la coordination de l'ensemble reste aléatoire puisque les chefs de service se réunissent rarement entre eux, ne sont jamais sûrs de connaître la totalité d'un problème et n'ont pas, cas sans doute unique au monde, la maîtrise de leur personnel. Résultats : de fréquents conflits de personnes, des « pertes en ligne », des décisions aux acheminements compliqués, une énorme bureaucratie qui travaille souvent le parapluie ouvert. Et un engorgement au sommet. Quand il est à Clermont-Ferrand, François Michelin reçoit cent cinquante coups de téléphone par jour, tous plus urgents les uns que les autres, pour trancher, apporter des compléments d'information, assurer les connexions indispensables. A la limite de la submersion.

Contradiction entre une « philosophie » rigide et un pragmatisme constant dans la gestion courante. Aucun grand groupe mondial ne s'inspire avec autant de continuité de quelques grands principes — le respect du client, le culte des faits, la recherche du meilleur produit au meilleur prix, etc. — et aucun, peut-être, n'est aussi attaché à préserver sa

liberté de manœuvre, sa mobilité, sa « flexibilité ». Plus que d'autres, Michelin sait mobiliser son énergie pour ne dépendre de personne. Sous couvert d'un ensemble de règles défendues avec rigueur, Michelin dans sa politique de développement s'oblige, autant que d'autres, à composer quand il se trouve au pied du mur. Aux Etats-Unis, au Brésil, en Afrique noire, au Japon, il sait se mettre au diapason des nécessités locales et adopter une ligne de conduite à faire blêmir les Jansénistes de Clermont. Sous toutes les latitudes la Maison éprouve une horreur viscérale du gaspillage, de tout ce qui pourrait paraître de près ou de loin inutile ou ostentatoire. Elle a un côté grippe-sou, un penchant maladif pour les économies de bouts de chandelles. Et pourtant jamais des impératifs de rentabilité ne sont entrés en ligne de compte dans la mise en œuvre d'une politique. Jamais des questions d'argent n'ont empêché la réalisation d'un projet jugé indispensable par les ingénieurs ou les commerçants. Quand il le faut, l'entreprise n'hésite jamais à dépenser des fortunes en billets d'avion, en robots industriels ou en matériels de mesure ultra-sophistiqués.

Inversement, au nom de ces mêmes principes de rigueur Michelin peut aussi pousser jusqu'à leurs conséquences ultimes, ses erreurs ou ses aveuglements. En sachant toujours au bout du compte — l'affaire Citroën en a été le meilleur exemple — se comporter en grand seigneur, payant les factures et remettant les compteurs à zéro.

Contradiction entre son histoire tapageuse et son actuelle timidité. Jusqu'au début des années trente, Michelin a été un pionnier des relations publiques et un champion incontesté de la publicité « qui cogne ». L'entreprise aujourd'hui vit enfermée dans ses tristes forteresses, se refuse peureusement à tout contact qui pourrait lever l'un des sept voiles qui dissimulent sa personnalité. Indifférente aux commentaires — élogieux ou hargneux — que suscite sa progression,

elle reste silencieuse, infranchissable, impénétrable. Prisonnière de légendes tenaces, le plus souvent négatives, qui l'agacent sans doute, elle ne fait rien pour s'en défaire. Sous prétexte de préserver ses secrets de fabrication et le travail de ses bureaux d'études, elle se contente du minimum légal en matière d'information de ses actionnaires, du strict nécessaire dans ses contacts avec sa clientèle tout en ayant des réactions ombrageuses envers les autres. En refusant de s'apercevoir qu'elle dépend aussi de ses réseaux de distribution, de son image auprès des marchés financiers, de la Bourse, des mass media, du pouvoir politique, des syndicats et même, au bout du compte, de la *vox populi*. Une telle attitude ne peut tenir qu'aussi longtemps que l'entreprise réalise un parcours sans faute. Et que l'environnement politique reste sur les lisières.

Contradiction enfin entre l'importance que la Maison affirme accorder aux hommes et sa défiance à l'égard des personnalités rebelles à ses dogmes ou ses méandres. « Il faut avoir une parcelle de pouvoir, dit-on à Clermont, mais ne pas l'exercer outre mesure. » Michelin n'aime guère les gens trop remuants, ceux qui risquent de gêner l'ordre établi, ou de faire de l'ombre. Avant tous les experts en management, Michelin a découvert qu'une entreprise ne vaut que ce que valent ses hommes. Elle a su s'assurer l'extraordinaire dévouement de ses sous-officiers comme de ses maréchaux. Elle est passée maître dans l'art d'utiliser ses collaborateurs au maximum de leurs capacités. Plus que d'autres, elle s'est efforcée de développer leurs compétences et de leur procurer des rémunérations supérieures à celles de la concurrence. Mais en veillant toujours à obtenir d'eux une absolue soumission et une totale abnégation. « En dehors de l'orthodoxie, déclare un ingénieur, vous n'existez plus. Mais vous n'êtes jamais certain, en raison de l'émiettement du

pouvoir et de l'absence d'indication sur la politique générale de la Maison, d'avoir la confiance de vos chefs. »

Michelin, finalement, est irréductible, atypique. Une planète qui ne gravite qu'autour d'elle-même. « L'entreprise, confie l'un de ses cadres supérieurs, personne ne sait finalement comment elle tourne, ce qui fait qu'elle avance à un train d'enfer. » Plus on s'efforce de la connaître, plus elle se dérobe, plus elle paraît insaisissable. « Demandez à un mille-pattes comment il avance, plaisante François Michelin lui-même, et il attrapera une migraine. »

Ses contradictions, Michelin les dépasse aujourd'hui de quatre façons.

1° La qualité de ses produits et de ses recherches. Le pneu à carcasse radiale a été et reste l'arme absolue. Ses concurrents, depuis la mise au point du pneu X, n'ont jamais eu d'autre issue que de s'aligner. Et la Maison a toujours eu en réserve un prototype, une innovation majeure à mettre sur le marché. Parce que la mystique du produit a toujours eu la priorité sur les contraintes financières. L'engagement total de l'entreprise au profit de son avance technique lui a permis d'accumuler une fantastique expérience et de conserver quelques longueurs d'avance. Elle lui a permis également d'avoir une excellente productivité. Michelin est sans doute, en 1981, la firme de pneumatiques qui a les plus bas prix de revient par rapport à toute la concurrence européenne et américaine.

2° La sélection du personnel. N'a jamais été « Bib » qui le voulait. Tant qu'elle est demeurée une PME provinciale, la firme de Clermont-Ferrand a pu largement avoir recours à l'important réservoir que constituait la main-d'œuvre locale. Elle a pu choisir à sa guise ceux qui convenaient le mieux à ses besoins. Depuis une vingtaine d'années, elle est toujours parvenue malgré son explosion tous azimuts à trouver en s'installant dans les zones rurales ou faiblement

industrialisées, les ouvriers, les techniciens, les cadres pour accompagner son expansion foudroyante. En continuant à les recruter non pas exclusivement sur des critères d'intelligence pure mais aussi en misant sur leur possibilité d'adaptation à la Maison et à ses singularités.

Sur trois candidats à un poste de cadre, Michelin n'en retenait qu'un seul dans les années soixante-dix. Pour un poste d'ouvrier, la sélection était plus sévère encore : un sur dix en moyenne. Et un « Bib » dans cette entreprise familiale et centralisée ne peut réaliser et se réaliser que dans la mesure où il bénéficie de la confiance du Patron. Trois erreurs sont pardonnables chez Michelin, pas quatre.

3° La réussite cimente la réussite. La fierté d'appartenir à une firme qui gagne des points de pénétration, sort des produits dont elle maîtrise parfaitement la technologie et qui passent pour les meilleurs du monde, permet de supporter quelques bizarreries et quelques vexations. Ou d'oublier quelques énervements. « Alors que beaucoup de dirigeants d'entreprise consacrent l'essentiel de leur activité et de leurs moyens à ne rien décider et laisser mûrir, remarque un ingénieur-conseil, le groupe de Clermont ne cesse d'aller de l'avant en professant qu'il faut tout mettre en œuvre partout et tout le temps pour progresser. Et en le faisant effectivement. » Les mêmes parcours du combattant, les mêmes contraintes assimilées, le même culte des grands ancêtres facilitent la recherche des clefs, introuvables pour d'autres.

4° La continuité du pouvoir. Michelin est l'une des très rares entreprises mondiales qui n'a eu que trois patrons en quatre-vingt-dix ans. Et trois patrons taillés à sa pointure. Pendant cinquante ans, Edouard Michelin, mauvais peintre mais industriel de génie, aidé jusqu'au début des années trente par son frère André, « deux têtes sous un même bonnet ». Robert Puiseux, le gendre d'Edouard, pendant dix-neuf ans dont quinze seul. Et François Michelin, le petit-

fils de l'ex-étudiant aux Beaux-Arts, depuis 1955 et seul depuis 1959. Tout en se référant pieusement aux valeurs forgées par son grand-père, François Michelin a su transformer la petite affaire qu'elle était encore au début des années cinquante en leader mondial. Il a su lui insuffler un dynamisme qu'elle avait perdu. Parfois en lui appliquant les fers, souvent en faisant plier ses grands féodaux, il l'a lancée sur des paris techniques, financiers, commerciaux, humains difficiles. Toujours avec cohérence et fermeté. Et en fonction d'une stratégie à long terme.

Les métamorphoses

« Va mettre de l'ordre dans les affaires et reviens faire ton œuvre. »

Bouguereau, le grand Bouguereau, l'un des chefs de file de la peinture officielle — il est membre de l'Institut et président du jury du Salon — n'aime pas voir s'éloigner ses élèves. L'Art — avec une majuscule — n'admet ni les bonnes causes ni les mauvais prétextes.

Quand Edouard Michelin, vient lui annoncer, en cette fin d'année 1888, qu'il lui faut quitter l'atelier pour aller, à la demande de son frère, prendre la direction d'une petite manufacture provinciale, le maître espère que cette escapade sera de courte durée.

Edouard Michelin aussi d'ailleurs. Essayer d'éviter la faillite de cette affaire fondée par son cousin Edouard Daubrée et son grand-père Aristide Barbier ne l'enchante guère. En cette année 1888, où se prépare l'Exposition universelle qui doit commémorer le centenaire de la prise de la Bastille, la capitale attire les élégances et les intelligences des quatre continents. Abandonner Paris pour aller se cloîtrer en Auvergne, c'est tout le contraire d'une partie de plaisir.

Edouard a vingt-neuf ans. Il est né à Paris le 23 juin 1859.

Son enfance et son adolescence se sont déroulées dans la capitale en plein cœur du quartier Latin[1].

Son père Jules Michelin issu d'une famille de marchands et de notaires était un modeste fonctionnaire de l'administration des douanes. Excellent graveur à l'eau-forte et grand collectionneur de faïences, il est mort en 1870 alors qu'il essayait de créer à Limoges un musée de la Porcelaine, laissant à sa jeune femme Adèle — de douze ans sa cadette — la charge de leurs trois enfants, André, l'aîné, Marie et Edouard.

Edouard a fait des études classiques. (Il aime en particulier le grec, et le lit parfaitement). Il a brillamment passé ses deux baccalauréats de philosophie et de mathématiques et entrepris une licence en droit. Sans passion.

Malgré les réserves de sa mère, il s'est inscrit à l'école nationale des Beaux-Arts dans la section peinture. Ses modèles : Gustave Doré et Gustave Moreau.

A la mode de l'époque qui boude encore les Manet, Monet et autres Pissaro, il brosse des toiles exotiques, historiques ou bibliques. En 1895, il a exposé au Salon, le grand rendez-vous annuel qui se tient au pavillon de l'Industrie en bas des Champs-Elysées, une toile *Les pèlerins d'Emmaüs*. Facture classique, sujet académique et succès d'estime. Bouguereau dit de lui : « Il peint comme un cochon mais il dessine comme un maître. »

A Clermont-Ferrand où il s'installe au début de 1889, Edouard Michelin trouve une entreprise en complète déconfiture. Les deux ateliers, celui des Carmes dans les faubourgs de la ville et celui de Blanzat à huit kilomètres de là, ne travaillent qu'une vingtaine de kilos de gomme de caout-

1. *Cf.* Le livre de René MIQUEL, *Dynastie Michelin*, Editions la Table Ronde, 1962 ; et *L'industrie du caoutchouc à Clermont-Ferrand. Ses débuts, sa floraison* par M. Gerber. Association française pour l'avancement des Sciences. Congrès de 1908 à Clermont-Ferrand.

chouc par jour, selon les commandes reçues. Une cinquantaine d'ouvriers fabriquent des tuyaux, des courroies, des patins de freins en caoutchouc pour les charrettes et les fiacres des environs.

Depuis 1868, l'affaire a pris pour raison sociale « J. G. Bideau & Cie », du nom du notaire des deux familles fondatrices qui, de prêts en prêts — toujours assortis d'hypothèques — est devenu cogérant de cette société à commandite par actions puis gérant unique.

Seuls quelques anciens de la région se souviennent encore à cette époque, du premier Edouard Daubrée qui au lendemain de la révolution de 1830, est venu avec sa femme Elisabeth, une fort séduisante Ecossaise, s'installer à Lavaur, sur la commune des Martres-de-Veyre, à une quinzaine de kilomètres au sud de Clermont-Ferrand. Ancien lieutenant de la garde royale puis de l'infanterie de ligne, Edouard Daubrée avait démissionné de l'armée pour créer — c'était alors une industrie en plein essor — une fabrique de sucre.

En plein hiver 1831, une crue soudaine de l'Allier emporte les modestes ateliers, et les Daubrée, ruinés, se replient à Clermont-Ferrand. Le retour vers Paris — et peut-être une nouvelle carrière militaire — aurait été pratiquement inévitable sans le sang-froid d'Elisabeth.

Elisabeth Daubrée-Pugh Barker est la nièce du célèbre chimiste de Glasgow, Charles McIntosh qui, en 1823, a découvert, en dissolvant de la gomme de caoutchouc dans la benzine, le moyen d'imperméabiliser des étoffes et des tissus. Une couche de tissu, une couche de dissolution, une autre couche de tissu, une machine pour presser le tout et McIntosh s'est mis à fabriquer — sans jamais pouvoir suivre le rythme des commandes — manteaux, redingotes, uniformes pour les officiers de Sa Majesté.

Enfant, Elisabeth a vu son oncle sortir de ses ateliers, des

souliers, des bottes, des gants de caoutchouc. Elle se souvient aussi d'avoir joué avec des petites balles qu'il lui confectionnait. De curieuses petites balles noires qu'on pouvait faire rebondir très haut ou lancer très fort contre les murs...

Pourquoi, suggère la femme de l'industriel malheureux, ne pas reprendre cette fabrication qui connaît beaucoup de succès à Paris et de l'autre côté de la Manche ?

Avec quelques ouvrières dans un atelier au centre de Clermont-Ferrand, au fond du passage Godefroy de Bouillon, Elisabeth découpe des lanières en caoutchouc et Edouard Daubrée lui invente une petite machine pour obtenir une découpe régulière, laissant un minimum de déchets. L'affaire démarre. Le personnel — essentiellement féminin — habite souvent à plusieurs kilomètres de Clermont et fait les trajets à pied. Le travail commence en été à cinq heures et se termine à dix-neuf voire vingt heures. Pour un salaire qui dépasse rarement les six centimes à l'heure.

Dans le courant de cette année 1832, qui marque le début de l'industrie du caoutchouc en Auvergne, un cousin des Daubrée, Aristide Barbier, de retour de la Guadeloupe, passe à Clermont pour revoir l'ex-lieutenant, devenu chef d'entreprise. Ancien notaire royal, lui aussi, la monarchie de Juillet naissante a brisé ses spéculations immobilières dans la région parisienne. Aristide n'a plus devant lui qu'un petit pécule amassé dans diverses entreprises aux Antilles. Daubrée et Barbier décident de s'associer.

Trois ans plus tard, outre les multiples articles en caoutchouc qui sortent du passage Godefroy de Bouillon et qui rencontrent un succès croissant, la maison « Barbier et Daubrée » entreprend de se lancer dans la construction de machines agricoles, dans la fabrication de matériel de raffinerie pour l'industrie sucrière, de chaudières, de machi-