



Introduction:

Le 28 mai 1889 les frères Michelin, André et Edouard, crée *Michelin et Cie*. Leur activité repose sur la conception et la fabrication mondiale de pneumatiques. Il s'agit d'une multinationale dont le siège social est à Clermont-Ferrand en France. Numéro deux mondial du pneu derrière le japonais Bridgestone, Michelin occupe des positions de premier plan sur tous les marchés des pneumatiques. Le groupe est également présent dans la distribution (Euromaster) et dans l'édition de cartes routières, guides touristiques et gastronomiques. Michelin emploie 125 000 salariés sur les cinq continents et réalise ses ventes en Europe, en Amérique du Nord et dans le reste du monde. Les produits du groupe sont principalement commercialisés sous les marques Michelin, BF Goodrich, Kleber, Uniroyal.

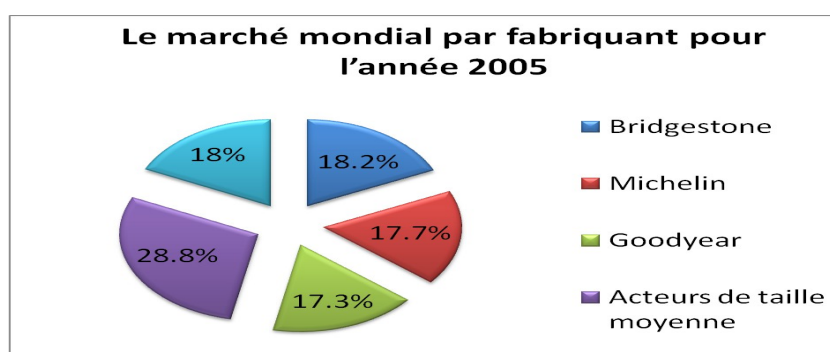
Question n°1 :

L'analyse-diagnostic comporte 3 parties essentielles relatives au marché et à son environnement, la concurrence et la position de l'entreprise elle-même sur l'industrie considérée. Au terme de cette 1^{ère} question, nous sommes en mesure de répondre aux 2 premières phases portant sur une analyse externe. Pour ce faire, les outils appropriés seront PESTEL (macroéconomie) et PORTER (microéconomie). Ensuite nous déterminerons les FCS pour conclure sur une analyse interne du groupe Michelin.



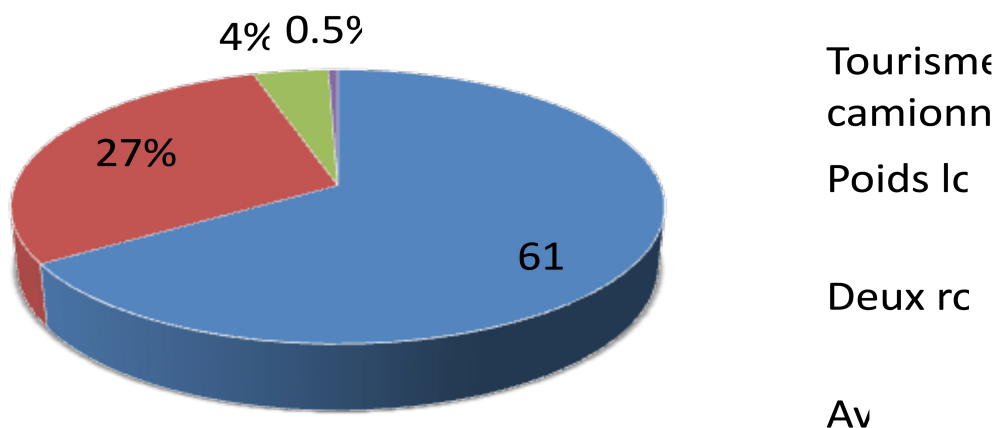
| Opportunités macro-environnement | Menaces macro-environnement |
|--|--|
| <p>Politique</p> <p>Les gouvernements élaborent des législations sur les pneumatiques pour protéger le consommateur et aider à la protection de l'environnement. Cela incite les entreprises à produire de la qualité.</p> <p>Economique</p> <p>Pas de saisonnalité du marché (différent pour le marché de l'automobile).</p> <p>Le secteur des pneumatiques est en pleine expansion : progression en moyenne de 2 à 3% par an lié au besoin de mobilité des personnes et des trajets de plus en plus longs : « le parc automobile mondial devrait augmenter de plus de 500 millions de véhicules d'ici 2030... ...les distances parcourues en voiture devrait croître de 65 % par rapport à 2005 et de 85 % pour le fret ».</p> <p>Une industrie où réside une forte valeur ajoutée due à la montée en gamme des véhicules, au désir de confort et de sécurité des consommateurs.</p> <p>Socioculturel</p> <p>Recherche confort d'utilisation des produits → plus de créativité et d'innovations dans le domaine.</p> <p>Environnemental</p> <p>Forte sensibilisation des consommateurs à l'environnement écologique.</p> <p>Légal</p> <p>Exigences en matière de sécurité routière.</p> | <p>Politique</p> <p>Les gouvernements élaborent des législations sur le pneumatique pour protéger le consommateur et aider à la protection de l'environnement. Autonomie restreinte.</p> <p>Economique</p> <p>Dépendance à la conjoncture économique : un faible pouvoir d'achat entraîne une baisse de la demande du produit « automobile » et indirectement il y aura des répercussions sur le secteur du pneumatique.</p> <p>Dépréciation du dollar face à l'euro.</p> <p>Coût des matières premières en hausse (caoutchouc).</p> <p>Menace due à la dépendance au pétrole et de son prix qui ne cesse d'augmenter : un pneu est composé à 58 % de produits dérivés de pétrole.</p> <p>Le marché de la 1^{ère} monte est en érosion pour l'année 2006.</p> <p>Socioculturel</p> <p>La clientèle est exigeante → plus de technicité, d'expertise donc de coûts induits.</p> <p>Environnemental</p> <p>La société est fervente pour un secteur plus respectueux de l'environnement.</p> <p>Légal</p> <p>Exigences en matière de sécurité routière.</p> |

| Opportunités micro-environnement | Menaces micro-environnement |
|--|---|
| <p><u>Rivalités entre les firmes du secteur :</u></p> <p>Forte concentration de l'industrie → barrières à l'entrée</p> <p><u>Menace de nouveaux entrants :</u></p> <p>Emergence des pays en voie de développement (Chine, Inde...) dont le coût de la main d'œuvre moins élevé.</p> <p><u>Pression des produits de substitution :</u></p> <p>Faible menace : seul le marché des guides de voyage est menacé par l'arrivée de nouveaux équipements numériques comme les GPS.</p> | <p><u>Rivalités entre les firmes du secteur :</u></p> <p>Une industrie très concentrée (voir schéma dessous) : les 3 principaux manufacturiers présents sur tous les marchés et tous types de pneus, représentent 55% du marché mondial.</p> <p><u>Menace de nouveaux entrants :</u></p> <p>Le secteur est menacé par l'arrivée de nouveaux concurrents sur les marchés asiatiques de type « mass market » ; marché de masse risquant d'entraîner une baisse des prix.</p> <p><u>Rivalité des concurrents :</u></p> <p>Lutte concurrentielle importante avec les pays étrangers notamment l'Amérique, la Chine, etc.</p> <p>Coût de la main d'œuvre moins élevé dans les pays de l'Est.</p> <p><u>Pouvoir de négociation des clients / distributeurs :</u></p> <p>Forte pression des constructeurs automobiles.</p> <p><u>Pouvoir de négociation des fournisseurs :</u></p> <p>Les marges de Michelin varient en fonction des prix des matières premières. Michelin a une très forte dépendance vis-à-vis des fournisseurs de caoutchouc naturel et donc du pétrole.</p> |



| Forces | Faiblesses |
|---|--|
| <p>Communication</p> <p>Marketing qui repose sur la différenciation et la qualité → permet d’anticiper les évolutions du marché et de fidéliser les automobilistes.</p> <p>Gestion</p> <p>Renommée mondiale et leader en innovation technologique.</p> <p>Optimisation de ses performances : présence dans les segments qui ont une forte valeur ajoutée.</p> <p>Mise en place d’un programme de recherche et développement (En Tire Solution).</p> <p>Démarche environnementale : politique de certification ISO 14001 et fondateur du « pneu vert ».</p> <p>Pour accroître leur présence chez les constructeurs, le groupe a développé des partenariats.</p> <p>Programmes d’amélioration de la compétitivité.</p> <p>Implantation dans les pays émergents.</p> <p>RH</p> <p><u>Les 5 valeurs humaines :</u></p> <p>Respect des clients : satisfaire les désirs de ses clients ;</p> <p>Respect des personnes : Michelin développe de bonnes relations entre toutes les parties prenantes (constructeurs automobiles, médias...) ;</p> <p>Respect des actionnaires : Michelin s’efforce dans la durée de répondre aux attentes des actionnaires ainsi qu’aux besoins d’investissements internes ;</p> <p>Respect de l’environnement : Mise en place un Système de Management Environnemental et une politique de certification ISO 14 001 ;</p> <p>Respect des faits : Lorsque Michelin conçoit des pneus, il les confronte à la réalité, de manière à ce que les produits qui seront mis sur le marché dans un futur proche, répondent réellement aux besoins des consommateurs.</p> | <p>Finance</p> <p>La fluctuation des coûts reste problématique. Michelin possède une structure des coûts défavorable et moins efficace que celle de ses concurrents.</p> <p>Coûts d’achat excessifs : les achats représentent 50% des ventes.</p> <p>Marges et résultats en baisse dû à sa forte dépendance aux prix des matières premières.</p> <p>Gestion</p> <p>Production trop concentrée: tourisme camionnette + poids lourd = près de 88% du marché total (voir schéma dessous)</p> <p>RH</p> <p>Engagements en matière de retraites conséquents.</p> |

Le marché mondial par catégorie pour l'année 2006 (Michelin)



Les facteurs clés de succès que doit maîtriser Michelin sont :

- ✓ Une maîtrise de ses coûts ;
- ✓ Satisfaire au mieux les exigences des constructeurs automobiles et des consommateurs finaux en passant par la différenciation et la qualité.

Les compétences stratégiques dont dispose Michelin sont :

- ✓ Sa flexibilité ;
- ✓ Sa réactivité grâce à la mise en place de programmes adaptés afin d'apporter des solutions ;
- ✓ Sa capacité à anticiper les évolutions du marché et de fidéliser les automobilistes ;
- ✓ Sa stratégie multimarques qui répond à tous les segments du marché.

Matrice SWOT :

| | FORCES | FAIBLESSES |
|---------------------|---|---|
| OPPORTUNITES | <p>Une industrie où réside une forte valeur ajoutée due à la montée en gamme des véhicules, au désir de confort et de sécurité des consommateurs.</p> <p>Recherche confort d'utilisation des produits → plus de créativité et d'innovations dans le domaine.</p> <p>Marketing qui repose sur la différenciation et la qualité → permet d'anticiper les évolutions du marché et de fidéliser les automobilistes.</p> <p>Mise en place d'un programme de recherche et développement (En Tire Solution).</p> | <p>Le secteur des pneumatiques est en pleine expansion : progression en moyenne de 2 à 3% par an lié au besoin de mobilité des personnes et des trajets de plus en plus longs.</p> <p>Emergence des pays en voie de développement (Chine, Inde...) dont le coût de la main d'œuvre moins élevé.</p> <p>La fluctuation des coûts reste problématique. Michelin possède une structure des coûts défavorable et moins efficace que celle de ses concurrents.</p> <p>Coûts d'achat excessifs : les achats représentent 50% des ventes.</p> <p>Marges et résultats en baisse dû à sa forte dépendance aux prix des matières premières.</p> <p>Production trop concentrée: tourisme camionnette + poids lourd = près de 88% du marché total (voir schéma dessous)</p> |
| MENACES | <p>Le secteur est menacé par l'arrivée de nouveaux concurrents sur les marchés asiatiques de type « mass market » ; marché de masse risquant d'entraîner une baisse des prix.</p> <p>Michelin a une très forte dépendance vis-à-vis des fournisseurs de caoutchouc naturel et donc du pétrole.</p> <p>Pour accroître leur présence chez les constructeurs, le groupe a développé des partenariats.</p> <p>Programmes d'amélioration de la compétitivité.</p> <p>Implantation dans les pays émergents.</p> | <p>Coût des matières premières en hausse (caoutchouc).</p> <p>Menace due à la dépendance au pétrole et de son prix qui ne cesse d'augmenter : un pneu est composé à 58 % de produits dérivés de pétrole.</p> <p>La fluctuation des coûts reste problématique. Michelin possède une structure des coûts défavorable et moins efficace que celle de ses concurrents.</p> <p>Coûts d'achat excessifs : les achats représentent 50% des ventes.</p> <p>Marges et résultats en baisse dû à sa forte dépendance aux prix des matières premières.</p> |

Diagnostic général :

Michelin a su profiter des opportunités qui lui étaient offertes. Son avancée technologique lui a permis, malgré des prix élevés, de tenir son rang n°1 mondial devant l'américain Goodyear avec 17.7% du marché et 125 000 employés. Avec la recherche et développement, Michelin se donne les moyens de progresser. « Ils sont des transformateurs de marché et non des suiveurs ». Le site de centre d'essais de Ladoux près de Clermont-Ferrand illustre cette vision.

En outre, Michelin a toujours fondé sa stratégie sur l'innovation comme avantage concurrentiel pour proposer de nouveaux produits, différencier son offre ou pour réduire ses coûts. Les innovations sont recherchées sur tous les segments et notamment ceux qui sont en forte croissance. Les exigences y étant toujours plus grandes cela oblige les chercheurs à approfondir leurs recherches dont les retombées bénéficient aux produits plus courants. Et même si cela implique des budgets conséquents, Michelin a l'intention de se développer par un plan de réduction de coûts d'ici 2010.

Question n°2 :

Un Domaine d'Activités Stratégiques (DAS) est une sous partie de l'entreprise qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés succès. Le découpage d'une organisation en DAS se nomme segmentation stratégique. Elle est complexe à mener car elle est subjective. En effet, il faut regrouper des activités suffisamment homogènes pour qu'elles aient les mêmes facteurs clés succès.

Ainsi les DAS que nous sommes en mesure de définir sont :

- ✓ Les pneumatiques qui se décomposent en produits
- ✓ Le tourisme et la navigation (cartes, guides de voyage, GPS)
- ✓ Les produits dérivés : les produits life style (vêtements et chaussures de sports, ainsi que les accessoires pour les automobiles et les cycles)

Question n°3 :

Dans chaque DAS où l'entreprise est présente, elle doit s'assurer un avantage compétitif. Or, la stratégie générique permet d'obtenir et de bâtir un avantage concurrentiel. On se positionne soit en termes de coûts soit en termes de qualité, de création de valeur.

Il existe 3 formes de stratégies génériques :

- ✓ La différenciation
- ✓ Domination par les coûts
- ✓ Concentration ou focalisation

Les 2 stratégies génériques retenues par Michelin sont:

✓ **La différenciation**

Acteur global présent sur tous les marchés du pneu, Michelin a pour but d'être le leader du pneumatique et de l'aide à la mobilité par sa capacité d'innovation. Michelin s'attache à être performant dans la durée. Pour cela il attache beaucoup d'importance à offrir à ses clients toujours plus de qualité et de performances, d'ailleurs la R&D du Groupe est la première au monde dans son domaine. Il y a un effort continu en R&D à hauteur de 3.6% des ventes nettes en 2006 soit 591 millions d'euros. La satisfaction des clients passe également par :

- L'importante couverture géographique qui permet à Michelin de répondre aux attentes de ses clients ;
- Il est le partenaire de tous les constructeurs car il est présent dans tous les circuits de distribution;
- Il conseille et accompagne les conducteurs avec des cartes et guides, des services numériques d'aide à la mobilité.

✓ **Domination par les coûts**

La stratégie de domination par les coûts revient à maîtriser de bout en bout le processus de production de son produit, optimiser les relations avec ses fournisseurs et sa chaîne logistique, afin de réduire au maximum le prix de revient du produit pour pouvoir le vendre à un prix permettant une marge suffisante sur la vente de celui-ci.

- Michelin travaille en permanence à améliorer sa productivité et son efficacité ;
- L'un des objectifs du Groupe est de réaliser une marge d'exploitation de 10 % en moyenne de cycle, de dégager un cash-flow positif et une performance économique supérieure au coût des capitaux employés ;
- Des actions de réduction des coûts ont été prévues d'ici 2010.

Question n°4 :

Entre stratégie de différenciation et stratégie de domination par les coûts, Michelin a-t-il fait le bon choix compte tenu de la structure du groupe ?

La mission essentielle du groupe est de contribuer au progrès de la mobilité des biens et des personnes en facilitant la liberté, la sécurité, l'efficacité, et aussi le plaisir de se déplacer. Ayant une structure de coûts défavorables, Michelin s'appuie sur sa capacité d'innovation, sur la qualité de ses services ainsi que sur la force de ses marques. En effet, pour gonfler ses ventes, Michelin jongle avec ses sous-marques. Une stratégie qui lui permet de conquérir de nouveaux marchés sans entamer sa notoriété. Au moment où tous les industriels concentrent leurs efforts sur un portefeuille de marques de plus en plus resserré, Michelin véhicule les siennes d'un continent à l'autre. Cette stratégie menée par Michelin pourrait sembler illogique mais c'est justement le contraire. Elle se diffuse peu à peu en Europe et sert de base à la concurrence que font l'Amérique latine et la Chine. La face cachée de Bibendum constitue en fait son atout majeur de croissance.