



## L'INNOVATION EST DANS

## L'ADN DE MICHELIN



INTERVIEW

**KAMRAN VOSSOUGHI**

Président & CEO  
Michelin Chine

### Comment cette volonté d'innovation responsable se traduit-elle pour Michelin en Chine ?

Michelin a fait de l'innovation un principe directeur fondamental de sa croissance.

Depuis 132 ans, Michelin est un pionnier de l'innovation, apportant de nombreuses percées à la mobilité durable, notamment le pneu démontable, le pneu radial, le pneu vert (pneu à faible résistance au roulement), le pneu concept VISION, UPTIS (Unique Puncture-Proof Tire System). Michelin a également dévoilé en juin dernier un pneu de course contenant 46 % de matériaux durables.

Ces dernières années, la Chine est devenue le fer de lance de l'innovation. Michelin ne se contente pas d'apporter les derniers produits et technologies à la Chine, mais mène également des activités de recherche et développement en fonction des besoins de ce marché. Par exemple, le marché chinois des véhicules

électriques non polluants connaît une croissance exponentielle. Tout en promouvant la mobilité verte, il a également suscité des exigences plus élevées pour une meilleure expérience de conduite. Michelin a lancé en mai dernier deux produits innovants sur le marché chinois : les pneus e-Primacy et Pilot Sport EV.

L'innovation responsable chez Michelin, c'est aussi donner aux gens une meilleure vie en mouvement, avec une expérience de mobilité plus sûre, plus intelligente, plus verte et plus joyeuse.

### L'innovation peut être technologique mais aussi humaine. Quelle est la politique d'innovation de Michelin en matière de gestion du personnel ?

Michelin s'engage à aider les personnes à se développer et à s'épanouir. Édouard Michelin, l'un de nos fondateurs, a dit un jour : "Il faut casser la pierre pour y trouver le diamant caché à l'intérieur."

Pour trouver plus de "diamants" dans

*« Michelin a annoncé son plan stratégique pour 2030, comprenant douze indicateurs couvrant sa performance environnementale, sociale, sociétale et financière. Pour la partie " Planète ", les ambitions de Michelin sont de réduire les émissions de CO2 de la fabrication de 50 % en 2030 par rapport à 2010 et d'atteindre une fabrication neutre en carbone d'ici 2050. »*

notre entreprise, le management des employés de Michelin adopte le modèle de leadership "ICARE".

- I pour « Inspiring » : Nous voulons être des leaders inspirants, donnant le bon exemple dans notre conduite, incitant nos équipes à développer leurs compétences et créant un environnement qui encourage la prise de risque et suscite l'engagement.
- C pour « Create trust » : Nous créons la confiance en partageant l'information, le sens et l'énergie, et en aidant nos équipes à développer une vision qui peut servir de ligne de conduite commune.
- A pour « Awareness » : Nous sommes des leaders humbles faisant preuve de conscience de soi et de capacité à s'auto-évaluer.
- R pour « Results » : Nous nous efforçons d'être des leaders ambitieux et responsables, engagés envers l'entreprise et responsables de nos résultats, et donnant la priorité à la performance collective en tant que ciment de l'entreprise.
- E pour « Empowerment » : Confiants dans les capacités des membres de notre équipe, nous les encourageons à agir de manière autonome, à prendre des risques et à résoudre les problèmes dans un cadre défini.

Grâce à l'amélioration du système d'incitation et à une responsabilisation totale, Michelin permet à chaque employé "d'oser innover, de vouloir innover et d'innover facilement".

### Comment parvenez-vous à combiner avantage concurrentiel et innovation responsable ?

Aujourd'hui, Michelin adopte l'approche "All Sustainable", qui repose sur un juste équilibre entre les personnes, le profit et la planète. " All Sustainable " est à la fois un impératif quotidien et une boussole pour notre innovation, qui façonne l'avantage concurrentiel unique de Michelin.

Nous innovons et conduisons notre activité avec, autour et au-delà des pneus :

- Avec les pneus. Nous concevons et produisons des pneus durables, qui réduisent les émissions de CO2 tout au long du cycle de vie des produits. De la matière première à la fabrication, en passant par la logistique, l'utilisation des produits et la fin de vie.
- Autour des pneus. Nous fournissons des services et des solutions connectés pour rendre la mobilité plus intelligente, couvrant les principaux scénarios de mobilité : Piste, rue, mine, ferme, métro, avion, etc.



Michelin Chine

*« En Chine, la durabilité est devenue un besoin commun du gouvernement, des entreprises et des particuliers pour l'année à venir. Michelin fournira des solutions plus durables grâce à son savoir-faire en matière de mobilité intelligente et de mobilité verte. »*

La tenue du sommet Movin'On 2021 en est la meilleure preuve. Ce sommet mondial pour la mobilité durable vise à réunir toutes les parties prenantes pour répondre conjointement aux défis mondiaux. Michelin continuera à s'appuyer sur des écosystèmes ouverts pour stimuler l'innovation.

**Quels sont les principaux défis en matière d'innovation pour le Groupe en Chine dans les années à venir ?**

En Chine, la durabilité est devenue un besoin commun du gouvernement, des entreprises et des particuliers pour l'année à venir. Michelin fournira des solutions plus durables grâce à son savoir-faire en

- Au-delà des pneus. Nous développons des activités au-delà des pneus, notamment le Guide MICHELIN, le Wine Advocate et la mobilité hydrogène.

En nous appuyant sur nos capacités inégalées, nous innovons pour aider l'humanité à conquérir de nouvelles frontières pour une meilleure vie en mouvement.

**Quel a été l'impact de la période de la pandémie sur votre stratégie d'innovation ?**

Tout d'abord, par sa capacité d'innovation, Michelin participe activement à la lutte mondiale contre la pandémie de Covid-19. Dès le début de la crise sanitaire, une course contre la montre s'est engagée pour augmenter le nombre de masques disponibles en France et dans le monde. Face à cette urgence, Michelin a mobilisé la formidable capacité d'innovation de ses équipes ainsi que l'expertise du Groupe en matière de recherche, de matériaux, de fabrication et de veille scientifique pour développer, produire et livrer plusieurs types de masques à donner aux personnels de santé, en grande quantité et dans des délais extrêmement courts.

La pandémie pose des défis à la mobilité, et prouve également la nécessité et l'urgence de promouvoir la durabilité, ce qui signifie de nouvelles opportunités de croissance. Michelin continuera à se développer, à investir et à innover dans ses activités liées aux pneumatiques. Les tendances de la mobilité post-Covid-19 et l'accélération de la croissance du marché du véhicule électrique représentent de véritables opportunités de croissance pour le Groupe. Fort de sa capacité d'innovation et de son expertise dans le domaine des matériaux, Michelin souhaite également se développer fortement dans cinq segments d'activité autour et au-delà du pneu : Services & Solutions, composites souples, dispositifs médicaux, impression 3D métal et mobilité hydrogène.

Nous nous fixons des objectifs plus ambitieux pour l'avenir. Michelin a annoncé son plan stratégique pour 2030, comprenant douze indicateurs couvrant sa performance environnementale, sociale, sociétale et financière. Pour la partie " Planète ", les ambitions de Michelin sont de réduire les émissions de CO2 de la fabrication de 50 % en 2030 par rapport à 2010 et d'atteindre une fabrication neutre en carbone d'ici 2050.

Nous accélérons l'open innovation. Face aux défis mondiaux tels que la pandémie et le réchauffement climatique, l'innovation et la coopération étendues peuvent apporter des changements significatifs.

matière de mobilité intelligente et de mobilité verte.

- Mobilité intelligente : En tant que leader du marché des pneus connectés et partenaire majeur de la gestion numérique des flottes, Michelin propose des services et des solutions pour rendre les différentes mobilités plus intelligentes et plus efficaces. Nous augmentons nos connaissances et nos capacités dans notre Centre d'innovation pour la mobilité connectée à Shanghai.
- Mobilité verte : Michelin a investi dans des technologies pour rendre la mobilité plus verte, en offrant aux gens " plus de mobilité avec moins d'impact ". Par exemple, le groupe Michelin investit dans la recherche et le développement de la pile à combustible à hydrogène depuis plus de 15 ans, et nous apporterons des produits et des solutions connexes au marché chinois. La Chine est le plus grand marché de véhicules électriques non polluants au monde. Michelin vient de lancer deux pneus spécialement conçus pour les véhicules électriques non polluants, nous allons proposer davantage de pneus électriques pour une mobilité plus verte en Chine.

L'entreprise Michelin est présente sur le marché chinois depuis 32 ans, nous continuerons à innover pour répondre aux nouveaux besoins des consommateurs chinois.

Propos recueillis par P. T1

# 创新是米其林的基因



专访

**KAMRAN VOSSOUGHI**

米其林中国总裁兼首席执行官

*« 米其林宣布了其2030年的战略规划，包括涵盖其环境、社群、社会和财务绩效等12项指标。对于“环境”这一部分，米其林的雄心是在2030年前将制造领域的二氧化碳排放量和2010年相比减少50%，并在2050年实现碳中和。 »*

**对米其林来说，这种负责任创新的承诺是如何体现在中国市场的？**

米其林已将创新作为其发展的基本指导原则。

在过去的132年里，米其林一直是创新的先锋，为可持续交通出行带来了许多突破，包括可拆卸轮胎、子午线轮胎、绿色轮胎（低滚动阻力轮胎）、VISION概念轮胎、UPTIS（免充气防刺扎轮胎系统）。米其林还在2021年6月发布了一款含有46%可持续材料的赛车轮胎。

近年来，中国已成为创新的中坚力量。米其林要做的不仅是把最新的产品和技术带到中国，而且还要根据中国市场的需求进行研究和开发。例如，中国的电动车市场正在飞速增长。在促进绿色出行的同时，也对享有更好的驾乘体验提出了更高的要求。米其林2021年5月在中国市场推出了两款创新产品：e-primacy和Pilot Sport EV轮胎。

在米其林集团，负责任创新也是为了给人们带来更好的出行生活，带来更安全、更智慧、更绿色、更愉悦的出行体验。

**创新也许关系的是技术方面，但也可以是人文的。在人事管理方面，米其林的创新政策是什么？**

米其林致力于帮助人们发展和成长。我们的创始人之一爱德华-米其林（Edouard Michelin）曾经说过：“打破岩层，才能找到藏在其中的钻石。”

为了在我们公司找到更多的“钻石”，米其林的员工管理采用了“ICARE”领导力模型。

- 激励感召：我们希望成为激励感召的领导者，身体力行，树立榜样，激励我们的团队发展技能，并创造一个鼓励承担风险和倡导敬业的环境。
- 建立信任：我们通过分享信息、意义、能量，帮助团队制定可以作为共同行动的愿景。
- 开启觉察：我们是谦卑的领导者，具备自我觉察和自我评价的能力。
- 追求结果：我们努力成为雄心勃勃、负责任的领导者，为公司全力以赴并对结果负责，将整体绩效放在首位，并且使之成为公司团结的粘合剂。
- 积极赋能：我们对团队成员的能力充满信心，鼓励他们自主行动、承担风险并在规定的框架内解决问题。
- 通过得到改进的激励制度和充分授权，米其林使每个员工都能“勇于创新、乐于创新、易于创新”。



### 如何兼顾竞争优势与负责任创新？

今天，米其林采取了“一切皆可可持续”的策略，即在人、利润和环境之间取得最佳的平衡。“一切皆可可持续”既是一种日常需要，也是我们创新行动的“指南针”，塑造了米其林独有的竞争优势。

我们基于轮胎、围绕轮胎、超越轮胎进行创新并推动我们的业务发展：

- 基于轮胎。我们设计和生产可持续发展的轮胎，在整个产品生命周期内减少二氧化碳的排放，包括原材料到制造、物流、产品使用和生命末期——。
- 围绕轮胎。我们提供互联服务和解决方案，使出行更加智能，涵盖各类出行场景：赛道、街道、矿山、农场、地铁、航空等。
- 超越轮胎。我们正进一步推广轮胎以外的业务，包括米其林指南、葡萄酒倡导家和氢能出行。基于特有的能力，我们正在进行创新，以帮助人类征服新的领域，实现更好的移动生活。

### 新冠病毒疫情对米其林的创新战略有什么影响？

首先，通过其创新能力，米其林积极参与到全球对抗新冠病毒疫情的斗争中。为了增加口罩供应，从疫情开始阶段，世界各地的人们就开始了与时间的赛跑。面对这一紧急情况，米其林调动了其团队强大的创新能力以及集团在研究、材料、制造和科学监测方面的专业知识，在极短的时间内开发、生产并向医护人员

*« 在中国，可持续发展已经成为政府、企业和个人的一致需求。米其林将通过其在智慧出行和绿色出行等方面的专业知识提供更多可持续解决方案。 »*

提供了多种类型的口罩。

疫情流行对出行提出了挑战，同时也更加说明推动可持续是何等的必要和紧迫。同时，这也意味着会出现新的增长机会。米其林将继续在其轮胎业务方面努力增长、投资和创造。疫情过后的出行方式变化趋势和电动车市场的加速增长，会给集团带来增长机遇。基于其创新能力和在材料方面的专业知识，米其林还打算在围绕和超越轮胎的五个业务领域大力发展：服务与解决方案、柔性复合材料、医疗设备、金属3D打印和氢能出行。

我们正在为未来制定更加雄心勃勃的目标。米其林宣布了其2030年的战略规划，包括涵盖其环境、社群、社会和财务绩效等12项指标。对于“环境”这一部分，米其林的雄心是在2030年前将制造领域的二氧化碳排放量和2010年相比减少50%，并在2050年实现碳中和。

我们加速发展开放式创新。面对疫情流行和气候变暖等全球性挑战，覆盖范围更广泛的创新和合作可以带来根本性的改变。这一点在 Movin'On 2021峰会上得到了最好的证明。这

是一个可持续交通出行领域的全球盛会，旨在将所有利益相关者聚集一堂，共同应对全球性挑战。米其林将继续依托开放的生态系统来推动创新。

### 未来几年，米其林集团在中国面临的主要创新挑战是什么？

在中国，可持续发展已经成为政府、企业和个人的一致需求。米其林将通过其在智慧出行和绿色出行等方面的专业知识提供更多可持续解决方案。

- 智慧出行。作为互联轮胎的市场领导者和数字车队管理的主要合作伙伴，米其林提供使不同的出行方式更智慧、更高效的服务和解决方案。我们会不断提升位于上海的创新中心的技术能力，丰富在该领域的知识。
- 绿色出行：米其林在技术上做出了很多投入，以使交通更加绿色，为人们提供“更多元出行，更少环境影响”的解决方案。例如，米其林集团在氢燃料电池的研发方面已经深耕超过15年，将会把相关的产品和解决方案带到中国市场。中国是世界上最大的电动车市场。米其林刚刚推出了两款专门为电动汽车设计的轮胎，并将在中国提供更多的电动车轮胎，以助力实现更绿色的交通运输。

米其林进入中国市场已有32年。我们将继续创新以满足中国消费者的新需求。

采访人：P. TI