

Il 29 aprile è morto François Michelin ad Auvergne, in Francia, poco prima di festeggiare il suo 89° compleanno. Aveva trascorso gli ultimi anni della sua vita in una residenza per anziani.

François Michelin non aveva ancora 30 anni quando ha assunto la leadership della casa produttrice francese di pneumatici, nel 1955, e l'ha mantenuta per 47 anni, quando ha passato il testimone al figlio Edouard. La sua vita è stata caratterizzata da un notevole successo, ma anche da alcuni tragici eventi. Ha perso la madre all'età di dieci anni e ne aveva solo 14 quando suo padre morì. Nello stesso anno, nel 1940, l'azienda venne trasferita a lui dopo la morte di suo nonno Edouard, fondatore di Michelin. Nel 1955 è diventato co-direttore dell'azienda al fianco di suo zio, che aveva guidato la società negli anni tra il 1940 e il 1955, assumendone nel 1959 la responsabilità esclusiva.

La storia, come sappiamo, ha l'abitudine di ripetersi. Il figlio più giovane, Edouard, allora 22enne, è entrato in azienda nel 1985 assumendo posizioni di crescente autorità con il passare del tempo. Poco dopo i 30 anni, Edouard affiancò il padre e il responsabile finanziario, René Zingraff, in qualità di co-direttore, e nel 1999 ha sostituito il padre, allora 73enne. Il cambio di leadership è stato ampiamente considerato come un fulgido esempio di passaggio generazionale di successo: Edouard soddisfaceva tutte le aspettative, il Gruppo Michelin era presente in tutti i continenti e otteneva ottimi risultati. Ma poi la grande tragedia: il 26 maggio 2006 Edouard annega dopo che la sua barca affonda a causa di una tempesta incontrata durante una battuta di pesca d'altura. Lascia la moglie Cécile e sei figli, il più grande di soli 13 anni. Ma, come se non bastasse, la sfortuna si abbatte ancora sulla famiglia: alla fine del 2011, Cécile Michelin perde la sua battaglia contro il cancro, lasciando orfani sei bambini e consegnando al nonno una grande responsabilità.

Negli affari, François Michelin ha portato l'azienda a livelli senza precedenti, ma anche in questo caso, non è stato risparmiato da battute d'arresto. In ogni caso, ha trasformato il produttore di pneumatici francese in un gruppo di livello mondiale, portandolo a battersi ogni anno con il grande rivale Bridgestone per il primo posto nel mercato mondiale.

François Michelin si è focalizzato sulla qualità e sulla supremazia tecnica dei prodotti Michelin. Un esempio è la cintura d'acciaio radiale, un prodotto altamente superiore rispetto alla concorrenza. Michelin è diventato rapidamente il leader indiscusso in Europa, giocando un ruolo molto importante anche sulla scena mondiale. In un'epoca in cui quasi nessuno aveva sentito la parola globalizzazione, questo significava una "presenza nella triade": Europa, America e Giappone.

Se esiste una sorta di DNA Michelin, questo è sicuramente stato influenzato da François

Michelin. Egli ha perseguito obiettivi a lungo termine, disinteressandosi ai profitti rapidi, se questi andavano a danneggiare i primi. L'obiettivo dichiarato di Michelin era (ed è tuttora) quello di offrire ai consumatori il miglior pneumatico al minor costo chilometrico possibile. A tal fine, sono state costruite le migliori fabbriche possibili, dotate di tecnologia avanzatissima, in modo da produrre esclusivamente pneumatici di qualità di prima classe. I prodotti Michelin di questo periodo appartenevano, senza eccezione, al segmento dell'eccellenza. Mentre i concorrenti offrivano occasionalmente le cosiddette "gomme di seconda scelta", cioè prodotti che presentavano difetti estetici, Michelin ha posto una grande importanza sulla perfezione: non esistevano pneumatici Michelin con difetti estetici, poiché venivano distrutti prima di poter arrivare sul mercato.

Ma nulla viene dal nulla. Nessun produttore nei giorni di François Michelin (come, del resto, ancora oggi) ha investito così tanto in ricerca e sviluppo come ha fatto la Michelin. In alcuni anni, per esempio, Michelin ha speso il doppio rispetto alla concorrenza. E questo ha portato i suoi frutti.

L'azienda guardava sempre avanti: chi, per esempio, ha posto una così forte enfasi sulla ricostruibilità dei pneumatici per i veicoli commerciali come ha fatto Michelin? Questo è stato fatto, ancora una volta, per riuscire a offrire ai consumatori le migliori gomme al minor prezzo per chilometro e il risultato è stato che i concorrenti hanno seguito l'azienda francese su un tema che è ancora attualissimo al giorno d'oggi.

Un altro argomento fondamentale è quello delle risorse umane. François Michelin valutava le competenze della sua forza lavoro prima di tutto. Il processo di selezione era impegnativo. Quello che un candidato poteva fare non era la cosa più importante: era importante il potenziale che mostrava. Questo punto di vista ha contribuito a costruire un certo spirito aziendale e la convinzione che essere un "uomo Michelin" significasse essere una spanna sopra la concorrenza. Tutti i manager responsabili delle assunzioni avevano avuto precedenti esperienze in più posizioni all'interno della società, sapevano quello che contava davvero, conoscevano il 'DNA' dell'azienda e riuscivano a capire se un candidato "si adattasse bene" oppure no. In linea di principio, Michelin non assumeva dipendenti provenienti dalla concorrenza, forse perché questi si sarebbero sentiti limitati all'interno dell'azienda, ma forse anche perché dal punto di vista Michelin non sarebbero stati all'altezza di quello che ci si aspettava da loro. Ma guai a chi, da "uomo Michelin", anche per il più comprensibile di motivi, avesse desiderato di lasciare l'azienda. Questa persona veniva vista quasi con "disprezzo", ma se questo dipendente veniva sospettato di voler firmare con un concorrente, si passava al tradimento, che portava alla rimozione immediata dal luogo di lavoro, l'accompagnamento ai cancelli della fabbrica, la consegna della tessera aziendale e l'addio, tutto nel giro di mezz'ora. Erano, ovviamente, altri tempi.

Come responsabile, François Michelin era quasi venerato per la sua capacità di coinvolgere completamente le persone - perché le rispettava e dava la sensazione di poter imparare qualcosa da tutti. Si considerava allo stesso livello di tutti gli altri. Alcuni anni fa un importante dirigente d'azienda lo ha descritto come "un uomo che dava dipendenza, come l'oppio", un boss con cui le persone erano felici di lavorare e con il quale si identificano completamente. Di recente, un ex dipendente Michelin ha scritto del suo orgoglio per aver lavorato con questo uomo, aggiungendo si è sentito onorato quando, in diverse occasioni, François Michelin ha cercato il suo consiglio.

Ma non è stato tutto rose e fiori, anzi. François Michelin osò sfidare gli americani nel loro massiccio mercato interno, ordinando la costruzione di grandi fabbriche, arrivando anche ad acquisire aziende concorrenti come Uniroyal e BFGoodrich - guidando l'azienda in mari agitati. Per un certo periodo è parso che Michelin stesse lavorando solo per pagare gli enormi tassi di interesse accumulati. Ma anche questa fase venne superata.

Ogni cosa, comunque, ha il suo tempo. Il 21° secolo non era più un'era con cui François Michelin poteva identificarsi. Non gli piacevano i giornalisti e non vedeva la necessità di spiegare loro ciò che l'azienda intendeva realizzare in un futuro immediato o lontano. E sicuramente non sarebbe stato in grado di relazionarsi con le banche di oggi. La sua azienda ha contratto prestiti, ha negoziato finanziamenti, interessi e cose simili, ma il mondo finanziario di oggi è molto diverso: contato le azioni e il loro valore.

Questo era un uomo interessato al benessere a lungo termine della sua ditta piuttosto che nell'assecondare il mercato azionario. Un uomo che ha vissuto per la società, per i propri dipendenti e per i clienti. Un uomo che non aveva bisogno di orpelli, né aveva alcun desiderio di ostentare la sua ricchezza. Possiamo, no, dobbiamo onorare François Michelin come il più grande manager del settore pneumatici del 20° secolo.

Klaus.Haddenbrock@reifenpresse.de