

Il sito Michelin di Roanne festeggia il suo cinquantesimo anniversario sotto il segno della rinascita: la fabbrica, situata nella regione francese della Loira, ad un centinaio di chilometri da Lione, è stata fondata nel 1974 da Michelin con la missione di produrre pneumatici di alta qualità per il mercato delle autovetture. Il sito, che oggi conta più di 800 dipendenti, è specializzato dal 2015 nei pneumatici Ultra High Performance, in particolare produce gomme che vengono equipaggiate sulle automobili di costruttori come Porsche, AMG e BMW.

Circa dieci anni fa, il sito, di fronte a gravi difficoltà, ha implementato un progetto di cambiamento industriale basato su tre pilastri: riposizionamento in un mercato in crescita, implementazione di un processo di produzione automatizzato, detto C3M, e sul dialogo sociale innovativo.

Oggi, lo stabilimento di Roanne ha completato con successo questa metamorfosi e punta a continuare a migliorare le sue prestazioni complessive.

Michelin ha festeggiato il cinquantesimo anniversario dello stabilimento di Roanne alla presenza di **Pierre-Louis Dubourdeau**, direttore industriale e membro del comitato esecutivo del Gruppo, **Antoine Vermorel-Marques**, deputato della Loira, **Jacques Blanchet**, vicepresidente della la Regione Alvernia Rodano-Alpi e **Hervé Guérin**, Sottoprefetto di Roanne. Sabato 28 settembre è stata organizzata una giornata di festa riservata ai dipendenti e alle loro famiglie.

## La storia di una rinascita industriale

Fin dalla sua creazione, il sito di Roanne è stato in grado di reinventarsi continuamente per adattarsi ai cambiamenti del mercato dei veicoli passeggeri e furgoni in Europa. Per quasi 40 anni, questa capacità di adattarsi alle esigenze dei propri clienti ha permesso al sito di svilupparsi, prima di incontrare, negli anni 2010, un cambiamento accelerato nel suo mercato, che ha richiesto una vera e propria reinvenzione industriale.

Dopo due anni di costruzione della fabbrica, il 5 aprile 1974 i primi 204 dipendenti produssero il primo pneumatico: un pneumatico da 14 pollici per la Citroën Maserati. Il processo di produzione è quindi organizzato attorno a una MAC (Macchina Automatica per Pasticceria), quindi a diverse macchine di finitura.

Nel 1989 viene allestita una nuova officina per produrre pneumatici ancora più grandi, da 17 pollici, con mezzi di produzione specifici. Dal 2007, la fabbrica ha iniziato a produrre pneumatici da 18, 19 e anche 20 pollici per veicoli di fascia alta e altissima.

Agli inizi degli anni 2010 si apre un periodo di grande difficoltà: il cosiddetto segmento dei pneumatici di fascia alta vede l'emergere di nuovi concorrenti altamente performanti. La produzione del sito era distribuita all'epoca per il 70% sulla fascia alta (16 e 17") e solo per il 30% sulla fascia molto alta (18" e oltre).

## **2014-19: un progetto di trasformazione innovativo**

Su richiesta delle organizzazioni sindacali del sito, il Gruppo si è impegnato ad attuare un approccio innovativo per costruire insieme ai dipendenti una soluzione alternativa alla grave ristrutturazione.

Nel 2014, la direzione e i dipendenti del sito hanno lavorato per diversi mesi con il supporto dei team centrali per sviluppare una diagnosi condivisa delle prestazioni complessive della fabbrica, al fine di proporre al Gruppo un approccio di trasformazione profonda volto a riposizionare completamente il sito nel segmento dell'altissima fascia (o Ultra High Performance).



Denominato **Phénix**, il progetto ha richiesto investimenti significativi per avviare un nuovo processo produttivo, il processo C3M, un'evoluzione dell'organizzazione del lavoro per consentire una maggiore reattività e lo sviluppo di nuove competenze per gran parte dei lavoratori dipendenti del sito, è stato ufficializzato nel maggio 2015 con la firma di un Patto Futuro che ha definito gli impegni reciproci di management e dipendenti.

## **Una metamorfosi riuscita**

Dal 2019, il buon avanzamento del progetto Phénix e la situazione ancora favorevole del mercato Ultra High Performance hanno consentito di proseguire la trasformazione oltre le

ambizioni iniziali, perpetuando il lavoro di co-costruzione avviato sul sito 10 anni prima. Lo stabilimento, completamente modernizzato e riposizionato nel segmento Ultra High Performance, ora ha una produzione molto diversa da prima. Nel 2024 il 90% della produzione ha riguardato la fabbricazione di pneumatici da 19 pollici in su, la quota di produzione destinata al mercato dei costruttori è del 30%. L'80% della produzione totale della fabbrica è dedicata al mercato europeo.

## **Un cambiamento possibile con la fiducia e gli investimenti del Gruppo**

Dal 2014, il gruppo Michelin ha investito **300 milioni** di euro per la trasformazione del sito di Roanne, di cui più della metà per rinnovare i suoi impianti industriali.

Alla fine del 2024, lo stabilimento realizzerà il 90% della sua produzione in C3f e dovrebbe produrre tutti i suoi pneumatici con questo processo automatizzato e digitalizzato a partire dal 2025. La fabbrica ha ora la capacità di offrire ai suoi clienti un vero e proprio servizio su misura.

Mentre il progetto iniziale prevedeva l'eliminazione di un centinaio di posti di lavoro, senza uscite forzate, l'organico del sito nel 2024 è oggi equivalente a quello del 2014: 833 dipendenti a metà 2024. Erano circa 850 nel 2014.



L'ammodernamento del sito ha comportato un miglioramento dell'ergonomia delle postazioni di lavoro e un'evoluzione molto significativa delle professioni e delle competenze, in particolare c'è stato un forte aumento del numero degli operatori e dei manutentori delle macchine. Durante tutto il periodo è stato quindi implementato un massiccio piano di formazione per supportare gli operatori della produzione nell'acquisizione di nuove competenze. Tra il 2014 e il 2024 sono state oltre 300.000 le ore di formazione svolte nel sito di Roanne. Nel 2024 all'interno della sede della fabbrica è stata aperta una scuola di

manutenzione C3M. 8 dipendenti Michelin hanno aderito al primo corso nel mese di maggio.

## **Una drastica riduzione dell'impatto ambientale**

Infine, il progetto ha permesso al sito di migliorare significativamente le proprie prestazioni ambientali:

i processi di costruzione e lavorazione dei pneumatici integrati nel processo C3f hanno portato alla virtuale scomparsa delle emissioni di gas serra, Michelin ha come obiettivo il raggiungimento di un ambiente ad emissioni zero entro il 2025.

Il consumo di acqua è diminuito del 60% rispetto al 2022, con un obiettivo di riduzione dell'85% nel 2026;

anche la rifocalizzazione del sito su un approccio **"local to local"**, con l'80% della produzione destinata all'Europa, contribuisce a ridurre l'impatto ambientale.

La tabella di marcia 2025-2026 del sito dovrebbe consentire al sito di Roanne di consolidare i benefici di un decennio di trasformazione e di consolidare il suo posto nella strategia industriale del gruppo in Europa. Il raggiungimento di queste ambizioni dipenderà dal mantenimento di un forte dialogo sociale tra le parti impegnate nel far crescere ulteriormente lo stabilimento.

© riproduzione riservata pubblicato il 7 / 10 / 2024