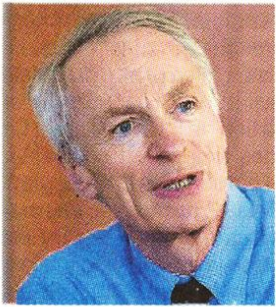




Comment Michelin réinvente le pneu



Philippe Renault

Entretien

Jean-Dominique Senard, patron du géant mondial du pneu, passera la main dans un an. Avec lui, l'entreprise a amélioré ses résultats, malgré l'explosion de la concurrence. En misant sur la qualité et l'innovation. Dernier projet en date, le pneu increvable et rechargeable.

Page 4



« Michelin doit constamment se réinventer »

Jean-Dominique Senard, patron du géant mondial du pneu, passera la main dans un an. Avec lui, l'entreprise a amélioré ses résultats, malgré l'explosion de la concurrence. En misant sur la qualité et l'innovation.

Entretien

Jean-Dominique Senard, 65 ans, président du groupe Michelin depuis 2012.

Comment va Michelin ?

Bien. Le groupe (114 000 salariés dans dix-huit pays, dont 20 000 en France) est désendetté, performant... Mais il faut rester humble, rien n'est jamais acquis. Nous vivons dans un monde extrêmement concurrentiel qui nous met en tension permanente. Nous devons constamment changer, nous réinventer, pour assurer l'avenir. Il est juste impossible de nous reposer.

Comment résistez-vous face à la concurrence asiatique ?

En pariant, comme nous l'avons toujours fait, sur l'innovation en matière de pneus tourisme, poids lourds, agricoles, avions, deux-roues, mines... Dans tous ces domaines, Michelin est en tête.

Le japonais Bridgestone reste toutefois le numéro 1 mondial...

Nous sommes peut-être numéro 2 en volume, parce que notre principal concurrent est né en Asie, là où

les taux de croissance ont été colossaux ces dernières années. Mais nous sommes numéro 1 technologique, partout, c'est évident (lire ci-dessous).

La révolution numérique est aussi importante que la première révolution industrielle, dites-vous...

Oui, si on laisse d'autres que nous se mettre entre nous et nos clients, on peut être relégué au second rang. Il n'est pas question de subir l'irruption des Amazon, Uber ou Google sans réagir. D'où l'acquisition de nouvelles plateformes, comme Allopneus et BlackCircle, leaders français et britannique de la vente en ligne.

Avec Nicole Notat, vous avez remis un rapport qui doit inspirer la future loi « entreprise ». Vous y défendez « l'intérêt propre » des entreprises, pas uniquement celui des actionnaires.

Oui. L'entreprise a un écosystème à protéger, des salariés dont elle doit s'occuper. Tout comme ses clients, ses fournisseurs... On ne peut pas être soumis aux contraintes de capitalistes totalement financiers, souvent anglo-saxons, ou d'État,

comme en Chine, mais conserver des dimensions humaines et solidaires.

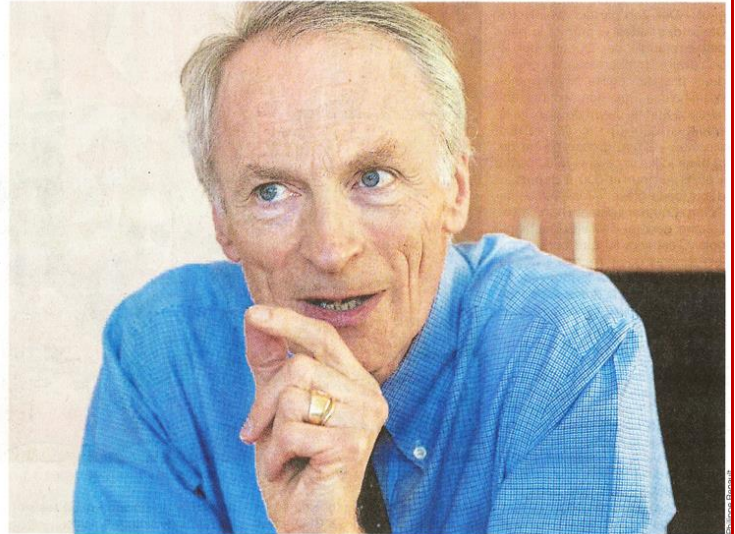
Vous avez pris les commandes de Michelin en 2012. Qu'avez-vous apporté à ce groupe ?

Des évolutions fortes dans certains domaines, comme le dialogue social ou l'ouverture de Michelin au monde extérieur. Quand je suis arrivé, il y a treize ans, je ressentais ce besoin énorme de libérer la parole, de se prendre en main, de ne plus avoir la crainte d'exprimer ses idées. Nous avons fait de l'autonomie des équipes une priorité.

Comment ça ?

C'est à elles d'apporter les solutions, parce qu'elles ont la compétence. Les managers ne donnent plus d'ordres à exécuter, mais doivent s'assurer que les équipes peuvent bien travailler. Cette responsabilisation est la vraie révolution culturelle chez Michelin. L'ouverture, c'est aussi des collaborations avec des laboratoires, des universités... On ne perd pas pour autant nos secrets. Mais on ne vit plus seul.

Recueilli par Guillaume BOUNIOL.



Dans un an, Jean-Dominique Senard passera la main à Florent Menegaux, actuel directeur général exécutif.

« Des métiers vont disparaître, à nous d'anticiper »

La transformation, ce sont de nouveaux métiers, mais aussi des emplois qui disparaissent...

La vie de beaucoup de salariés va être transformée, le travail de certains va même disparaître (2 000 postes seront supprimés d'ici à 2021, dont 1 500 en France, NDLR). Ce n'est pas la peine de se le cacher. Notre priorité est de faire tout ce qui est possible pour former les gens et leur permettre d'évoluer.

Depuis dix ans, Michelin a gagné ou perdu des postes ?

On a plutôt augmenté, avec nos acquisitions. Mais, en France, les effectifs ont diminué, avec des réorganisations industrielles. Des concurrents sont capables de produire certains produits à des coûts bien inférieurs. Face à cette réalité, mon devoir est d'anticiper, de tout faire pour assurer la pérennité du groupe et préserver les personnes.

Vous avez ainsi passé des accords à Roanne, Vannes et La Roche. Des efforts des salariés en échange d'investissements... Quel bilan deux ans après ?

Globalement positif, même si on a toujours besoin de temps. Ces accords étaient très exigeants et l'enjeu



Dans l'Ouest, Michelin est présent à Cholet (1 307 personnes) (photo), La Roche-sur-Yon (750) et Vannes (435).

est colossal : la pérennité des sites. Cela ne réussit pas toujours du premier coup. Il faut être capable de faire une pause, de s'adapter.

Vous avez La Roche-sur-Yon, où vous avez suspendu en février l'accord signé en 2016 (1).

56 millions d'euros ont été investis, mais le site doit aujourd'hui améliorer ses performances. Évidemment, je comprends les inquiétudes. Mais

soyons réalistes quand un site est décalé en matière de compétitivité. D'une manière générale, nous n'éviterons pas des transformations et des réorganisations, ne le nions pas.

(1) En échange de cadences plus contraignantes, le manufacturier s'était engagé à investir et à embaucher 100 personnes. Il demande aujourd'hui de nouveaux efforts.

Le pneu increvable et rechargeable, c'est pour demain

Michelin a inventé le pneu radial (structure plus résistante), le pneu vert (qui permet de moins consommer)... et maintenant ? Grâce aux imprimantes 3D métal, nous avons mis au point le premier pneu « été » homologué pour les conditions hivernales sévères, il y a trois ans. Le succès est phénoménal et la concurrence court toujours après.

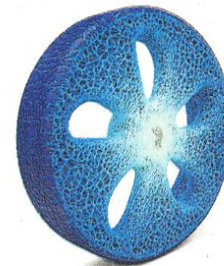
Vous innovez aussi dans le domaine agricole...

Grâce à des technologies de basse pression, nos pneus permettent d'augmenter le taux de récolte dans les champs par une moindre compression des sols. En ajoutant à cela la digitalisation, on arrive à des changements de pression automatiques, pour s'adapter au terrain. Tout cela est d'une très grande complexité.

Quel sera le pneu de demain ?

Il sera de plus en plus connecté. Il pourra donner des informations sur l'état de la route au véhicule. Et puis il y a tout ce que je ne peux pas dire, sur nos programmes de recherche, comme la transformation des matériaux.

Et le très futuriste « Vision ».



Le pneu « Vision ».

qui est à la fois un pneu increvable et une roue ?

C'est un concept réaliste, qui représente très exactement tout ce que Michelin met en œuvre. Un pneu sans air, fait de matériaux biosourcés et rechargeable...

Comment ça ?

Un jour, nous pourrions modifier la sculpture des pneus pour les transformer soit en pneu hiver, soit en pneu été, soit en pneu toutes saisons.

Que le pneu change de structure en fonction de l'état de la route ?

C'est cela. Et cela se fera par projection, un peu comme une imprimante 3D rechargeable.

Cela relève encore de la science-fiction...

Non, le concept a été présenté et nous travaillons à son développement. C'est fascinant, mais on n'est pas du tout dans un rêve délirant. On n'aime pas ça chez Michelin, vous savez.

Vous prétendez qu'il vaut mieux rouler avec des pneus de qualité, proches de la limite, qu'avec des pneus neufs à bas prix ?

Certains pneus complètement usés freinent mieux sur sol mouillé que d'autres quand ils sont neufs, c'est un fait. Et nous le démontrons, tests à l'appui. La réglementation impose des critères uniquement sur les pneus neufs : il faut obtenir des tests en conditions réelles, comme on le fait maintenant pour les voitures, avec des pneus mi-vie et des pneus fin de vie. Quand certains disent qu'il faudrait sortir les pneus de la circulation avant qu'ils n'atteignent la limite d'usure, nous considérons que c'est un épouvantable gâchis.